Journal of Iranian Public Administration Studies
Journal Homepage: https://jipas.ir/

Print ISSN: 6256-2676
Online ISSN: 2676-606X

Summer 2026, Vol. 9, No. 2, PP. 95-111

Research Paper

Exploring Paradoxes in Human Resource Management in Iranian Governmental Organizations: Challenges and Strategies

Samaneh Yazdani [1*]

1. Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Humanities and Arts, Technical and Vocational University, Tehran, Iran (*Corresponding Author) .
email: s-yazdani@tvu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2026.541237.1844

Received: 22/02/2026 **Accepted: 25/05/2026**

Abstract

Purpose: Human resource management in Iranian governmental organizations encounters multiple structural, cultural, and environmental tensions that complicate the balance between efficiency, innovation, and employee well-being. These tensions frequently appear as organizational paradoxes, intensified by bureaucratic structures, collectivist culture, economic limitations, and digital transformation pressures. This study aims to identify the primary paradoxes in public sector HRM in Iran and propose an indigenous framework for managing them. The research addresses three main questions: (1) What are the key paradoxes in HRM within Iranian governmental organizations? (2) How can inductive thematic analysis identify and categorize these paradoxical themes? (3) How does digital transformation affect these paradoxes and what strategies can effectively manage them? The primary objective is to develop a practical, context-sensitive framework based on paradox theory and organizational agility to support policymaking in Iran's specific conditions.

Methodology: This qualitative developmental study employed inductive thematic analysis following Braun and Clarke's (2021) six-step model. The research population included managers, employees, and policymakers involved in HRM in key governmental organizations. Using purposive and snowball sampling, 40 participants (20 managers, 12 employees, 8 policymakers) with at least five years of experience were selected until theoretical saturation was achieved. Data were collected through 40 semi-structured interviews (average 50 minutes) conducted face-to-face or online, supplemented by organizational documents such as recruitment regulations and performance reports. Interviews were recorded with informed consent and transcribed. Data analysis was carried out using MAXQDA software through familiarization, initial coding, theme generation, review, definition, and reporting. Trustworthiness was ensured via member checking, triangulation of interviews and documents, and detailed process documentation. The proposed framework received initial validation through review by a panel of five HRM experts from governmental organizations.

Findings: Analysis identified five core paradoxes: meritocracy versus bureaucracy, digital surveillance versus trust, emphasis on regulations versus flexibility, investment versus financial constraints, and sustainability versus economic challenges. These were mapped on a two-dimensional matrix (control-flexibility on the horizontal axis; automation-human relations on the vertical axis). Digital technologies, especially artificial intelligence, were found to intensify these paradoxes while offering opportunities for improvement when properly managed. The indigenous

Copyright: © 2026 by the authors. Published by Iranian Public Administration Association. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Journal of Iranian Public Administration Studies
Journal Homepage: https://jipas.ir/
Print ISSN: 6256-2676
Online ISSN: 2676-606X
Summer 2026, Vol. 9, No. 2, PP. 95-111

framework integrates strategies of separation, integration, and acceptance (from paradox theory) with organizational agility principles. Practical recommendations include revising recruitment bylaws, implementing trust-building training programs, simplifying administrative procedures, utilizing indigenous low-cost digital tools, and developing non-financial incentive systems.
Conclusion: This study shows that HRM paradoxes in Iranian public organizations, rather than being mere obstacles, can become sources of innovation when managed strategically. The proposed framework provides a culturally and contextually grounded tool for enhancing productivity, trust, and agility in the public sector. It addresses a significant gap in the local literature by offering a systematic and actionable model beyond descriptive studies. Findings can also serve as a reference for other developing countries facing similar bureaucratic and economic challenges. Limitations include the primary focus on Tehran-based organizations, the qualitative nature of the research, potential self-report bias, and restricted access to some confidential documents. Future research should employ mixed-methods and longitudinal designs to test the framework's effectiveness across different regions and economic contexts. Overall, the study suggests that targeted reforms in recruitment, digital training, and managerial empowerment can transform HRM tensions into drivers of sustainable public sector performance.

Keywords: Human Resource Management, Paradox Theory, Organizational Agility, Digital Transformation, Bureaucracy, Public Sector, Iran.

Citation: Yazdani, S. (2026). Exploring Paradoxes in Human Resource Management in Iranian Governmental Organizations: Challenges and Strategies. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 9(2). 95-111.

مطالعات مدیریت دولتی ایران
شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶
شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X
تابستان ۱۴۰۵، دوره ۹، شماره ۲، صص ۱۱۱-۹۵

مقاله پژوهشی

واکاوی پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران: چالش‌ها و راهبردها

ثمانه یزدانی[1*]

۱. استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه ملی مهارت، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

email: s-yazdani@tvu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2026.541237.1844

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۴

هدف: مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با تنش‌های ساختاری، فرهنگی و محیطی متعددی مواجه است که تعادل میان کارایی، نوآوری و رفاه کارکنان را به چالش می‌کشد. این تنش‌ها اغلب به‌صورت پارادوکس‌های سازمانی ظاهر می‌شوند و به‌دلیل ویژگی‌های بوروکراتیک، فرهنگ جمع‌گرا، محدودیت‌های اقتصادی و فشارهای تحول دیجیتال، شدت بیشتری یافته‌اند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی پارادوکس‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و ارائه یک چارچوب بومی برای مدیریت این پارادوکس‌ها انجام شد. مطالعه به‌دنبال پاسخ به سه سؤال کلیدی بود: ۱) چه پارادوکس‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد؟ ۲) چگونه می‌توان این پارادوکس‌ها را از طریق تحلیل مضمون استقرایی شناسایی و دسته‌بندی کرد؟ ۳) تحول دیجیتال چگونه بر این پارادوکس‌ها تأثیر می‌گذارد و چه راهبردهایی برای مدیریت مؤثر آن‌ها مناسب است؟ هدف نهایی، ارائه چارچوبی عملی و بومی مبتنی بر نظریه پارادوکس و چابکی سازمانی است که بتواند به خط‌مشی‌گذاری واقع‌بینانه در شرایط خاص ایران کمک کند.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع کیفی و توسعه‌ای است و با رویکرد تحلیل مضمون استقرایی مبتنی بر مدل شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۲۱) انجام شده است. جامعه پژوهش شامل مدیران، کارکنان و خط‌مشی‌گذاران کلیدی در سازمان‌های دولتی ایران بود. نمونه‌گیری به‌روش هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد و در نهایت ۴۰ نفر (۲۰ مدیر، ۱۲ کارمند و ۸ خط‌مشی‌گذار) با حداقل پنج سال تجربه مرتبط انتخاب شدند. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (با مدت متوسط ۵۰ دقیقه) به‌صورت حضوری و آنلاین، و بررسی اسناد سازمانی (آیین‌نامه‌های استخدامی، گزارش‌های عملکرد و خط‌مشی‌نامه‌ها) بود. تمامی مصاحبه‌ها با کسب رضایت آگاهانه ضبط و پیاده‌سازی شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و شامل مراحل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، شناسایی مضامین، بازبینی، تعریف و گزارش‌نویسی انجام شد. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از روش مثلث‌سازی (ترکیب مصاحبه و اسناد)، بازبینی اعضا و مستندسازی دقیق فرایند استفاده شد. چارچوب بومی پیشنهادی پس از استخراج مضامین، توسط پنل پنج نفره از خبرگان مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی مرور و تأیید اولیه شد.

واژگان کلیدی:
مدیریت منابع انسانی، نظریه پارادوکس، چابکی سازمانی، تحول دیجیتال، بوروکراسی، سازمان‌های دولتی، ایران.

Copyright: © 2026 by the authors. Published by Iranian Public Administration Association. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مطالعات مدیریت دولتی ایران
شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶
شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X
تابستان ۱۴۰۵، دوره ۹، شماره ۲، صص ۱۱۱-۹۵

یافته‌های پژوهش: تحلیل داده‌ها پنج پارادوکس اصلی را شناسایی کرد: ۱) شایسته‌سالاری در برابر بوروکراسی، ۲) نظارت دیجیتال در برابر اعتماد، ۳) تمرکز بر قوانین در برابر انعطاف‌پذیری، ۴) سرمایه‌گذاری در برابر محدودیت‌های مالی، و ۵) پایداری در برابر چالش‌های اقتصادی. این پارادوکس‌ها در ماتریس دوبعدی (محور افقی: کنترل–انعطاف‌پذیری؛ محور عمودی: اتوماسیون–روابط انسانی) نگاشت شدند. فناوری‌های دیجیتال به‌ویژه هوش مصنوعی این پارادوکس‌ها را تشدید می‌کنند، اما در صورت مدیریت هدفمند می‌توانند فرصت‌هایی برای افزایش کارایی ایجاد کنند. چارچوب بومی پیشنهادی بر پایه تلفیق نظریه پارادوکس (راهبردهای جداسازی، تلفیق و پذیرش) و نظریه چابکی سازمانی تدوین شده و شامل راهکارهای عملی مشخصی است؛ از جمله اصلاح آیین‌نامه‌های استخدامی، پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی اعتمادساز، ساده‌سازی قوانین، استفاده از منابع آموزشی داخلی و بومی‌سازی ابزارهای دیجیتال. این چارچوب نقاط تعادل را در ابعاد سازمانی، دیجیتال، اقتصادی و اجتماعی شناسایی می‌کند.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر نشان داد که پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران نه تنها چالش، بلکه فرصتی برای نوآوری و بومی‌سازی هستند. چارچوب پیشنهادی با ارائه راهبردهای عملی و متناسب با شرایط فرهنگی، ساختاری و اقتصادی ایران، می‌تواند به افزایش بهره‌وری، تقویت اعتماد سازمانی و ارتقای چابکی کمک کند. یافته‌ها الگویی برای سایر کشورهای در حال توسعه با چالش‌های مشابه بوروکراسی و محدودیت منابع ارائه می‌دهد. این مطالعه با پر کردن خلأ وجود چارچوب‌های بومی و عملی در ادبیات مدیریت منابع انسانی ایران، به غنای نظری و کاربردی حوزه کمک می‌کند.
پژوهش دارای محدودیت‌هایی از جمله تمرکز اصلی بر سازمان‌های دولتی تهران، ماهیت کیفی مطالعه، احتمال سوگیری خودگزارشی و محدودیت دسترسی به برخی اسناد محرمانه است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با رویکردهای ترکیبی (کیفی–کمی) و طولی، کارایی عملی چارچوب پیشنهادی را در مناطق مختلف و شرایط اقتصادی متفاوت ارزیابی کنند. در نهایت، خط‌مشی‌گذاران می‌توانند با تمرکز بر اصلاح قوانین استخدامی، توسعه آموزش‌های دیجیتال بومی و تقویت فرهنگ اعتماد سازمانی، گام‌های مؤثری در تبدیل پارادوکس‌ها به مزیت رقابتی بردارند.

استناد: یزدانی، ثمانه (۱۴۰۵). واکاوی پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران: چالش‌ها و راهبردها. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۹(۲)، ۲۹-۱.

مقدمه

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نقشی محوری در ارتقای بهره‌وری و پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه ایفا می‌کند. با این‌حال، این حوزه با تنش‌های پارادوکسیکال متعددی مواجه است که تعادل میان کارایی، نوآوری و رفاه کارکنان را دشوار می‌کند (Keegan & Den Hartog, 2022). در سازمان‌های دولتی ایران، این تنش‌ها به‌دلیل چالش‌های ساختاری و فرهنگی، از جمله ویژگی‌های فرهنگی جمع‌گرا و فشارهای تحول دیجیتال، شدت بیشتری یافته‌اند (قنبری وانانی و همکاران، ۱۴۰۱). بودوار و ملاحی (۲۰۲۲) گزارش کرده‌اند که در خاورمیانه، ساختارهای بوروکراتیک و محدودیت‌های اقتصادی ناشی از عوامل ژئوپلیتیک، مدیریت منابع انسانی را پیچیده‌تر کرده است. برای مثال، یکی از مهم‌ترین پارادوکس‌های نوظهور، تنش میان نظارت دیجیتال و اعتماد کارکنان است که ناشی از استفاده از فناوری‌هایی مانند تحلیل منابع انسانی در محیط‌های جمع‌گرا است (Berti & Cunha, 2023). با این‌حال، پژوهش‌های بومی در ایران به‌ندرت به مدیریت نظام‌مند این پارادوکس‌ها پرداخته‌اند و خلأ قابل‌توجهی در ارائه مدل‌های بومی برای خط‌مشی‌گذاری وجود دارد (صحت و همکاران، ۱۴۰۱). ادبیات جهانی مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه نظریه پارادوکس، راهبردهایی مانند جداسازی، تلفیق و پذیرش را برای مدیریت این تنش‌ها پیشنهاد می‌کند (Putnam et al., 2016). این پژوهش با بهره‌گیری از تحلیل مضمون استقرایی مبتنی بر مدل شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۲۱) و ارائه ماتریس دوبعدی (کنترل–انعطاف‌پذیری، اتوماسیون–روابط انسانی)، به‌دنبال پر کردن این خلأ است. مطالعه سه سؤال کلیدی را دنبال می‌کند: ۱) چه پارادوکس‌های کلیدی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران استخراج می‌شوند؟ ۲) چگونه تحلیل مضمون استقرایی، مضامین پارادوکسیکال را شناسایی و دسته‌بندی می‌کند؟ و۳) چگونه تحول دیجیتال بر این پارادوکس‌ها تأثیر می‌گذارد و چه راهبردهایی برای مدیریت آن‌ها مناسب است؟ هدف اصلی، ارائه چارچوبی بومی و داده‌محور مبتنی بر نظریه پارادوکس و چابکی سازمانی است که با شرایط فرهنگی، ساختاری و اقتصادی ایران هم‌خوانی داشته باشد و راهکارهایی عملی مانند اصلاح آیین‌نامه‌های استخدامی و سازوکارهای تقویت اعتماد سازمانی را ارائه دهد. این مطالعه نه‌تنها خلأ ادبیات بومی را پر می‌کند، بلکه می‌تواند الگویی برای کشورهای در حال توسعه با چالش‌های مشابه فراهم آورد (Naeem et al., 2023).

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی: پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی به تنش‌های ذاتی میان اهداف متضاد اشاره می‌کنند که تصمیم‌گیری‌ها را به نتایج ظاهراً ناسازگار سوق می‌دهند؛ مانند تعادل میان کارایی و رفاه کارکنان، نوآوری و ثبات سازمانی، و کنترل و انعطاف‌پذیری (Smith & Lewis, 2011). در سازمان‌های دولتی ایران، این پارادوکس‌ها به‌دلیل ساختارهای بوروکراتیک متمرکز، فرهنگ جمع‌گرا و محدودیت‌های اقتصادی، شدت بیشتری یافته‌اند و تعادل میان بهره‌وری، نوآوری و رفاه کارکنان را به چالش می‌کشند. پژوهش حاضر این تنش‌ها را به‌عنوان لنز اصلی تحلیل و تفسیر قرار داده است.

نظریه پارادوکس و کاربرد آن در مدیریت منابع انسانی: نظریه پارادوکس (Smith & Lewis, 2011) تنش‌های متضاد را به‌جای مشکل، فرصتی برای نوآوری و یادگیری سازمانی می‌داند. این نظریه سه راهبرد اصلی پیشنهاد می‌کند: جداسازی، تلفیق و پذیرش. در پژوهش حاضر، این راهبردها به‌عنوان مبنای تحلیلی برای استخراج، تفسیر و مدیریت پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران به‌کار گرفته شده‌اند تا امکان طراحی راهکارهای واقع‌بینانه و پویا فراهم شود (Keegan & Den Hartog, 2022).

نظریه چابکی سازمانی: نظریه چابکی سازمانی (O’Reilly & Tushman, 2013) بر تعادل هم‌زمان بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید تأکید می‌کند. این نظریه با مفهوم قابلیت‌های پویا (O’Reilly & Tushman, 2013) به سازمان‌ها

کمک می‌کند تا در محیط‌های پیچیده، انعطاف‌پذیری و کارایی را هم‌زمان پیگیری کنند. در پژوهش حاضر، نظریه چابکی سازمانی به‌عنوان منطق مدیریتی مکمل نظریه پارادوکس استفاده شده است تا امکان تحلیل و مدیریت هم‌زمان کارایی، انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی در سازمان‌های دولتی ایران فراهم شود.

تحول دیجیتال و پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی: تحول دیجیتال، به‌ویژه کاربرد هوش مصنوعی، بستر شکل‌گیری و تشدید هم‌زمان پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌کند. این فناوری‌ها از یک‌سو کارایی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را ارتقا می‌دهند و از سوی دیگر، تنش‌های جدیدی مانند نظارت دیجیتال در برابر اعتماد کارکنان و کارایی در برابر حریم خصوصی را ایجاد می‌کنند (Berti & Cunha, 2023; Charlwood & Guenole, 2022). پژوهش حاضر تحول دیجیتال را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بسترهای شکل‌گیری پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران در نظر گرفته است.

مطالعات خارجی: مطالعات خارجی سه محور اصلی را در پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی برجسته کرده‌اند. محور اول، تنش میان کارایی و عدالت/ انعطاف‌پذیری در بخش عمومی است که Ansell و *(2021)* Torfing و E O'Reilly و *(2013)* Tushman به آن پرداخته‌اند. محور دوم، تعارض نظارت دیجیتال و اعتماد کارکنان در فرایند تحول دیجیتال است که Berti و *(2023)* Cunha ، Keegan و *(2022)* Den Hartog و (2024) Vu آن را بررسی کرده‌اند. محور سوم، تأثیر محدودیت‌های فرهنگی و بوروکراتیک بر پذیرش فناوری در اقتصادهای در حال توسعه است که Khilji و *(2024)* Wang و (Budhwar et al., 2019) بر آن تأکید کرده‌اند.

مطالعات داخلی: مطالعات داخلی عمدتاً بر توصیف چالش‌ها متمرکز بوده‌اند. حسینی و رحیمی (۱۴۰۲) چالش‌های خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی، و قنبری وانانی و همکاران (۱۴۰۱) مقاومت فرهنگی در برابر تحول دیجیتال را تحلیل و بررسی کردند. صحت و همکاران (۱۴۰۱) موانع برون‌سپاری، و غفاری و رضوی (۱۴۰۰) بی‌اعتمادی کارکنان به ابزارهای دیجیتال را گزارش دادند. همچنین، رئیسی و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعات مدیریت دولتی ایران، الگوی شایستگی منابع انسانی را با رویکرد معماری در بخش دولتی طراحی کرده‌اند که با مضمون شایسته‌سالاری در برابر بوروکراسی پژوهش حاضر هم‌راستا است. با وجود ارزش توصیفی این مطالعات، بیشتر آن‌ها فاقد چارچوب نظری منسجم و راهبردهای عملی برای مدیریت هم‌زمان پارادوکس‌ها هستند. پژوهش‌های داخلی عمدتاً توصیفی بوده و کمتر به ارائه چارچوب‌های بومی و عملیاتی برای مدیریت تنش‌های پارادوکسیکال پرداخته‌اند. نوآوری اصلی پژوهش حاضر در تلفیق نظریه پارادوکس به‌عنوان لنز تبیینی با نظریه چابکی سازمانی (به‌عنوان رویکرد مدیریتی) و ارائه ماتریس دوبعدی کنترل—انعطاف‌پذیری و اتوماسیون—روابط انسانی است. این چارچوب، مدلی عملیاتی و بومی برای خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی در شرایط بوروکراتیک و محدودیت منابع ایران فراهم می‌کند.

چارچوب نظری پژوهش

پژوهش حاضر نظریه پارادوکس (Smith & Lewis, 2011) را به‌عنوان لنز تحلیلی و نظریه چابکی سازمانی (O'Reilly & Tushman, 2013) را به‌عنوان رویکرد مدیریتی با یکدیگر تلفیق کرده است. این ترکیب نظری امکان تبیین و مدیریت پویای تنش‌های مدیریت منابع انسانی را در بستر سازمان‌های دولتی ایران فراهم می‌آورد. چارچوب مفهومی پژوهش بر چهار بعد تحلیلی (سازمانی، دیجیتال، اقتصادی و اجتماعی) استوار است. این ابعاد براساس مرور ادبیات و یافته‌های اولیه پژوهش انتخاب شده‌اند: بعد سازمانی از تنش‌های ساختاری بوروکراتیک، بعد دیجیتال از تأثیر تحول فناوری، بعد اقتصادی از محدودیت‌های بودجه‌ای و تحریم‌ها، و بعد اجتماعی از ویژگی‌های فرهنگی جمع‌گرا و مسائل پایداری نیروی انسانی نشئت گرفته است. این ابعاد در ماتریس دوبعدی نگاشت شده‌اند که محور افقی آن (کنترل ↔ انعطاف‌پذیری) از ادبیات چابکی سازمانی و محور عمودی آن (اتوماسیون ↔ روابط انسانی) از ادبیات تحول دیجیتال و مدیریت منابع انسانی استخراج شده است. این ماتریس نقاط تعادل و تعارض را شناسایی کرده و بستری برای اعمال راهبردهای جداسازی، تلفیق و پذیرش فراهم می‌کند. در این پژوهش، چارچوب نظری صرفاً به‌عنوان لنز هدایت‌کننده

تحلیل عمل کرده است. مضامین پارادوکسیکال از طریق تحلیل مضمون استقرایی داده‌های میدانی استخراج شده و سپس در چارچوب ابعاد چهارگانه و راهبردهای پارادوکسیکال تفسیر و سازمان‌دهی شده‌اند. این چارچوب علاوه بر تبیین تنش‌های مدیریت منابع انسانی، امکان طراحی خط‌مشی‌های تطبیقی و بومی در سازمان‌های دولتی را فراهم می‌آورد.

جدول ۱. ابعاد پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی و راهبردهای مدیریت آن‌ها براساس نظریه پارادوکس

بعد پارادوکس	جداسازی	تلفیق	پذیرش
سازمانی	اولویت‌بندی شایسته‌سالاری	اصلاح آیین‌نامه‌ها با حفظ انعطاف‌پذیری	پذیرش و مدیریت محدودیت‌های قانونی
دیجیتال	محدود کردن نظارت دیجیتال	آموزش اعتمادساز همراه با ابزارهای دیجیتال	پذیرش و مدیریت مقاومت فرهنگی
اقتصادی	تمرکز بر آموزش‌های کم‌هزینه	ترکیب منابع داخلی و خارجی	پذیرش و مدیریت محدودیت‌های مالی
اجتماعی	تقویت فرهنگ سازمانی	تلفیق ارزش‌های جمع‌گرا با فناوری	پذیرش و مدیریت تنش‌های فرهنگی

جدول فوق، راهبردهای سه‌گانه نظریه پارادوکس را در قالب ابعاد چهارگانه پژوهش سازمان‌دهی کرده است. به‌منظور نمایش جامع‌تر روابط پویا میان این ابعاد، ماتریس دوبعدی ارائه شده است. این ماتریس نه‌تنها موقعیت هر پارادوکس را در فضای کنترل–انعطاف‌پذیری و اتوماسیون–روابط انسانی نشان می‌دهد، بلکه امکان شناسایی نقاط تعادل استراتژیک را برای خط‌مشی‌گذاران فراهم می‌آورد.

نمودار ۱: ماتریس دوبعدی

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توسعه‌ای و کیفی است و با رویکرد تحلیل مضمون استقرایی مبتنی بر مدل شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶، ۲۰۲۱) انجام شده است. این روش برای شناسایی الگوهای پارادوکسیکال در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران مناسب است و به درک عمیق تنش‌هایی مانند شایسته‌سالاری در برابر بوروکراسی و نظارت دیجیتال در برابر اعتماد کمک می‌کند. چارچوب نظری پژوهش بر پایه نظریه پارادوکس (Smith & Lewis, *2011*) و نظریه چابکی سازمانی (O'Reilly & Tushman, 2013) استوار بوده و تحلیل مضمون با مدل شش‌مرحله‌ای براون و کلارک که شامل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، شناسایی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف مضامین، و نگارش گزارش نهایی است، ساختاربندی شده است. جامعه پژوهش شامل ذی‌نفعان کلیدی در خط‌مشی‌گذاری و اجرای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران بود. این سازمان‌ها شامل وزارتخانه‌هایی مانند وزارت کار، آموزش‌وپرورش، علوم، تحقیقات و فناوری، بهداشت‌ودرمان، و همچنین نهادهای اجرایی بودند تا تنوع سازمانی تضمین شود. نمونه‌گیری

به روش هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد تا تنوع دیدگاه‌ها (از مدیران ارشد تا کارکنان عملیاتی و خط‌مشی‌گذاران) حفظ شود (Creswell & Poth, 2024). فرایند نمونه‌گیری با معرفی اولیه یک مدیر ارشد از وزارت کار آغاز شد و ادامه یافت تا ۴۰ مشارکت‌کننده (۲۰ مدیر، ۱۲ کارمند و ۸ خط‌مشی‌گذار) با حداقل پنج سال تجربه مرتبط انتخاب شوند. پس از انجام ۳۵ مصاحبه و مشاهده تکرار مضامین کلیدی مانند «تأخیر در استخدام» و «بی‌اعتمادی به فناوری»، اشباع نظری حاصل شد و پنج مصاحبه اضافی برای تأیید انجام شد. تمرکز جغرافیایی عمدتاً بر تهران بود، اما مشارکت‌کنندگانی از استان‌های البرز و قم نیز برای ایجاد تنوع نسبی جغرافیایی در مطالعه حضور داشتند. داده‌ها از دو منبع اصلی گردآوری شدند: مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و اسناد سازمانی. مصاحبه‌ها شامل ۴۰ جلسه با میانگین مدت ۵۰ دقیقه در بازه ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به‌صورت حضوری و آنلاین بود. سؤالات مصاحبه براساس چارچوب نظری پژوهش و مطالعات بومی طراحی شدند. برای نمونه، از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد: «چه تنش‌هایی در خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سازمان شما وجود دارد؟» و «چگونه فناوری‌های دیجیتال بر اعتماد کارکنان تأثیر گذاشته‌اند؟». تمامی مصاحبه‌ها با کسب رضایت آگاهانه ضبط و پیاده‌سازی شدند. منبع دوم شامل اسناد سازمانی مانند آیین‌نامه‌های استخدامی، گزارش‌های عملکرد و سیاست‌نامه‌های وزارتخانه‌ها بود که برای تکمیل و تقویت داده‌های مصاحبه مورد تحلیل قرار گرفتند. برای اطمینان از روایی ابزار، پرسش‌ها توسط دو متخصص مدیریت منابع انسانی بازبینی و در آزمون مقدماتی با سه مشارکت‌کننده آزمایش شدند (Naeem et al., 2023). تحلیل داده‌ها براساس مدل شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶, ۲۰۲۱) انجام شد. در گام نخست، پژوهشگر با مطالعه مکرر متن پیاده‌سازی‌شده ۴۰ مصاحبه و اسناد گردآوری‌شده، آشنایی عمیقی با داده‌ها به‌دست آورد. در گام دوم، کدگذاری اولیه با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد که منجر به استخراج ۳۵۰ کد اولیه از جمله «تأخیر در استخدام» و «مقاومت به فناوری دیجیتال» شد. سپس در گام سوم، کدهای به‌دست‌آمده در قالب ۲۰ طبقه فرعی مانند «بوروکراسی استخدامی» و «بی‌اعتمادی به تحلیل منابع انسانی» و ۱۰ طبقه اصلی همچون «پارادوکس شایسته‌سالاری» و «نظارت دیجیتال» سازمان‌دهی شدند. در گام چهارم، مضامین مورد بازبینی قرار گرفتند و کدهای تکراری یا هم‌پوشان، مانند ادغام «تأخیر استخدام» و «بوروکراسی استخدامی»، حذف یا ترکیب شدند که در نهایت تعداد کدها به ۲۲۰ مورد کاهش یافت. در گام پنجم، مضامین نهایی تعریف و در قالب پنج مضمون اصلی شامل «شایسته‌سالاری در برابر بوروکراسی»، «نظارت دیجیتال در برابر اعتماد»، «تمرکز بر قوانین در برابر انعطاف‌پذیری»، «سرمایه‌گذاری در برابر محدودیت مالی»، و «پایداری در برابر چالش‌های اقتصادی» استخراج شدند. نهایتاً در گام ششم، گزارش نهایی با استناد به نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان تدوین و یافته‌ها به‌طور نظام‌مند ارائه شدند.

مضامین استخراج‌شده در ماتریس دوبعدی چارچوب نظری (محور افقی: کنترل ↔ انعطاف‌پذیری؛ محور عمودی: اتوماسیون ↔ روابط انسانی) نگاشت و تفسیر شدند. انتخاب این ماتریس به‌دلیل هم‌راستایی بالای آن با نظریه پارادوکس و چابکی سازمانی بود *(Berti & Cunha, 2023)*. اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها براساس معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) تضمین شد. اعتبار از طریق بازبینی اعضا، اتکاپذیری از طریق مستندسازی دقیق مراحل در MAXQDA ، انتقال‌پذیری از طریق توصیف دقیق زمینه پژوهش، و تأییدپذیری از طریق مثلث‌سازی ترکیب مصاحبه‌ها با تحلیل ۱۲ آیین‌نامه و ۸ گزارش سازمانی و مقایسه با مطالعات بومی پیشین حاصل شد. پیش از مصاحبه‌ها، هدف و فرایند پژوهش برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت‌نامه کتبی اخذ شد. هویت مشارکت‌کنندگان با کدگذاری (مانند «مدیر ۱») محرمانه نگه داشته شد و داده‌ها در سرورهای امن ذخیره شدند. اصول اخلاق حرفه‌ای پژوهش کیفی (Creswell & Poth, 2024) رعایت شد.

یافته‌های پژوهش (تجزیه‌وتحلیل داده‌ها)

این پژوهش با بهره‌گیری از داده‌های میدانی گسترده (۴۰ مصاحبه با مدیران، کارکنان، و خط‌مشی‌گذاران) و تحلیل با نرم‌افزار MAXQDA، پنج مضمون اصلی را از طریق تحلیل مضمون استقرایی (Braun & Clarke, 2006, 2021) استخراج کرده است. این مضامین، تنش‌های پارادوکسیکال مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران را نشان می‌دهند که براساس مصاحبه‌های

نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ مدیر، ۱۲ کارمند، و ۸ خط‌مشی‌گذار، به‌همراه اسناد سازمانی، شناسایی شده‌اند. جدول زیر خلاصه‌ای از ساختار یافته‌ها را ارائه می‌دهد. در ادامه، هر مضمون با طبقات اصلی و فرعی، نقل‌قول‌های منحصربه‌فرد، و توصیف داده‌ها تشریح شده است.

جدول ٤: یافته‌های پژوهش

مضمون نهایی	طبقات اصلی	طبقات فرعی	راهبرد پیشنهادی
شایسته‌سالاری در برابر بوروکراسی	اصلاح فرایندهای استخدامی	تأخیرهای استخدامی به‌دلیل قوانین پیچیده	جداسازی (تسهیل فرایندها)
		عدم انطباق معیارهای ارزیابی با شایستگی	تلفیق (تدوین معیارهای شفاف)
	تقویت شایسته‌سالاری	ضعف در جذب استعدادهای برتر	پذیرش (بهبود تدریجی)
		نبود معیارهای شفاف شایستگی	تلفیق (سیستم ارزیابی بومی)
نظارت دیجیتال در برابر اعتماد	توسعه فناوری‌های مدیریت منابع انسانی	مقاومت به ابزارهای دیجیتال	جداسازی (استفاده محدود)
		بی‌اعتمادی به نظارت دیجیتال	تلفیق (آموزش اعتمادساز)
	آموزش اعتمادساز	کمبود برنامه‌های آموزشی دیجیتال	پذیرش (توسعه تدریجی)
		ضعف در فرهنگ‌سازی فناوری	تلفیق (برنامه‌های فرهنگی)
تمرکز بر قوانین در برابر انعطاف‌پذیری	ساده‌سازی آیین‌نامه‌ها	پیچیدگی قوانین مدیریت منابع انسانی	جداسازی (تفویض اختیارات)
		ناهم‌خوانی قوانین با نیازهای عملیاتی	تلفیق (بازنگری قوانین)
	توانمندسازی مدیران	محدودیت اختیارات مدیریتی	پذیرش (تمرکز بر انعطاف داخلی)
		تمرکز بیش‌ازحد بر رعایت قوانین	جداسازی (کاهش بوروکراسی)
سرمایه‌گذاری در برابر محدودیت مالی	استفاده از منابع داخلی	کاهش بودجه به‌دلیل محدودیت‌های اقتصادی	پذیرش (مدیریت با منابع موجود)
		ناکافی بودن منابع آموزشی	تلفیق (ترکیب منابع داخلی و خارجی)
	برنامه‌های آموزشی کم‌هزینه	نبود آموزش‌های مقرون‌به‌صرفه	جداسازی (تمرکز بر آموزش مجازی)
		وابستگی به منابع خارجی	پذیرش (کاهش وابستگی)
پایداری در برابر چالش‌های اقتصادی	تقویت فرهنگ سازمانی	کاهش انگیزه کارکنان	تلفیق (ایجاد انگیزه‌های غیرمالی)
		چالش حفظ نیروی ماهر	جداسازی (خط‌مشی‌های نگهداشت)
	خط‌مشی‌گذاری پایدار	نبود خط‌مشی‌های بلندمدت مدیریت منابع انسانی	پذیرش (برنامه‌ریزی تدریجی)
		تأثیر نوسانات اقتصادی	تلفیق (تنوع منابع مالی)

مضمون ۱: شایسته‌سالاری در برابر بوروکراسی

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، ضرورت بازنگری در فرایندهای استخدامی و ارزیابی در سازمان‌های دولتی ایران برای تحقق شایسته‌سالاری است. علی‌رغم تأکید بر جذب افراد شایسته، ساختارهای بروکراتیک اغلب با قوانین پیچیده و معیارهای سنتی، این هدف را تضعیف می‌کنند. این در حالی است که رویکردهای مدرن، بر انعطاف‌پذیری و معیارهای عملکردمحور تأکید می‌کنند. بر همین اساس، مضمون حاضر دو طبقه اصلی را شامل می‌شود: اصلاح فرایندهای استخدامی و تقویت شایسته‌سالاری.

طبقه اصلی ۱: اصلاح فرایندهای استخدامی

یافته‌ها نشان می‌دهد که فرایندهای استخدامی در سازمان‌های دولتی ایران، به‌دلیل پیچیدگی قوانین و معیارهای ناسازگار، کارایی لازم را ندارند و جذب استعدادها را با چالش مواجه کرده‌اند. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، بهبود این فرایندها نیازمند ساده‌سازی مراحل و تدوین معیارهای شفاف است.

طبقه فرعی ۱: تأخیرهای استخدامی به‌دلیل قوانین پیچیده: فرایندهای چندمرحله‌ای و تأییدهای متعدد، زمان استخدام را طولانی کرده و منجر به از دست رفتن استعدادها می‌شود. «مراحل استخدام آن‌قدر طولانی است که گاهی افراد شایسته به سازمان‌های دیگر می‌روند» (مدیر منابع انسانی).

طبقه فرعی ۲: عدم انطباق معیارهای ارزیابی با شایستگی: تمرکز بر مدارک تحصیلی و سابقه به‌جای مهارت‌های عملی، شایسته‌سالاری را تضعیف کرده و با نیازهای مدرن ناسازگار است. «معیارهای ما به مدرک و سابقه وابسته‌اند، نه مهارت‌های واقعی مثل نوآوری» (خط‌مشی‌گذار).

طبقه اصلی ۲: تقویت شایسته‌سالاری

یافته‌ها حاکی از آن است که ضعف در جذب استعدادهای برتر و نبود معیارهای شفاف، شایسته‌سالاری را در سازمان‌ها محدود کرده است. مشارکت‌کنندگان بر ضرورت توسعه سیستم‌های ارزیابی بومی و شفاف تأکید می‌کنند.

طبقه فرعی ۱: ضعف در جذب استعدادهای برتر: روش‌های سنتی مانند امتحانات کتبی، توانایی شناسایی مهارت‌های عملی را ندارند و استعدادها را نادیده می‌گیرند. « امتحانات کتبی نمی‌توانند مهارت‌های عملی را شناسایی کنند» (کارمند ارشد).

طبقه فرعی ۲: نبود معیارهای شفاف شایستگی: نبود معیارهای عینی، تصمیم‌گیری را ذهنی کرده و به بی‌اعتمادی منجر شده است. «نیاز به معیارهایی داریم که توانایی حل مسئله را به‌جای رزومه ارزیابی کند» (مدیر اجرایی).

مضمون ۲: نظارت دیجیتال در برابر اعتماد

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، ضرورت تعادل بین استفاده از فناوری‌های دیجیتال در مدیریت منابع انسانی و حفظ اعتماد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران است. علی‌رغم وجود پتانسیل برای این کار، ابزارهایی مانند تحلیل منابع انسانی، مقاومت فرهنگی و بی‌اعتمادی به نظارت دیجیتال، پذیرش این فناوری‌ها را محدود کرده است؛ در حالی‌که رویکردهای نوین بر تلفیق فناوری با اعتماد تأکید می‌کنند، مضمون حاضر دو طبقه اصلی را شامل می‌شود: توسعه فناوری‌های مدیریت منابع انسانی و آموزش اعتمادساز.

طبقه اصلی ۱: توسعه فناوری‌های مدیریت منابع انسانی

یافته‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم تلاش برای پیاده‌سازی فناوری‌های مدیریت منابع انسانی، مقاومت کارکنان و نگرانی از نظارت، مانع اصلی پذیرش این ابزارها است. مشارکت‌کنندگان بر لزوم مدیریت محدود و هدفمند این فناوری‌ها تأکید می‌کنند.

طبقه فرعی ۱: مقاومت به ابزارهای دیجیتال: ادراک منفی از فناوری به‌عنوان ابزار نظارت، پذیرش آن را کاهش داده و با فرهنگ سازمانی ناسازگار است. « کارکنان فکر می‌کنند این ابزارها فقط برای نظارت هستند، نه بهبود عملکرد» (کارمند فنی).

طبقه فرعی ۲: بی‌اعتمادی به نظارت دیجیتال: نگرانی از نقض حریم خصوصی، اعتماد کارکنان را تضعیف کرده و پذیرش فناوری را با چالش مواجه کرده است. « کارکنان نگران سوءاستفاده از داده‌هایشان در سیستم‌های دیجیتال هستند» (مدیر فناوری).

طبقه اصلی ۲: آموزش اعتمادساز

یافته‌ها حاکی از آن است که کمبود آموزش و ضعف در فرهنگ‌سازی، پذیرش فناوری‌های دیجیتال را محدود کرده است. مشارکت‌کنندگان بر ضرورت توسعه تدریجی و برنامه‌های فرهنگی برای تقویت اعتماد تأکید می‌کنند.

طبقه فرعی ۱: کمبود برنامه‌های آموزشی دیجیتال: نبود آموزش‌های کافی، شکاف مهارتی ایجاد کرده و پذیرش فناوری را دشوار کرده است. « بدون آموزش، کارکنان نمی‌دانند فناوری چگونه کارشان را بهتر می‌کند» (کارشناس آموزش).

طبقه فرعی ۲: ضعف در فرهنگ‌سازی فناوری: عدم حمایت مدیران ارشد و ضعف در ترویج فرهنگ فناوری، اعتماد سازمانی را کاهش داده است. « مدیران ارشد باید خودشان فناوری را بپذیرند تا اعتماد ایجاد شود» (خط‌مشی‌گذار فناوری).

مضمون ۳: تمرکز بر قوانین در برابر انعطاف‌پذیری

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، ضرورت یافتن تعادل بین ساختارهای قانونی سخت‌گیرانه و نیاز به انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌های سازمان‌های دولتی ایران است. علی‌رغم وجود قوانین متعدد، این ساختارها اغلب با نیازهای عملیاتی ناسازگار بوده و نوآوری را محدود می‌کنند؛ در حالی‌که رویکردهای مدرن بر تفویض اختیارات و بازنگری قوانین تأکید می‌کنند، مضمون حاضر دو طبقه اصلی را شامل می‌شود: ساده‌سازی آیین‌نامه‌ها و توانمندسازی مدیران.

طبقه اصلی ۱: ساده‌سازی آیین‌نامه‌ها

یافته‌ها نشان می‌دهد که پیچیدگی قوانین و ناهم‌خوانی آن‌ها با نیازهای عملیاتی، کارایی سازمان‌ها را کاهش داده است. مشارکت‌کنندگان بر لزوم تفویض اختیارات و بازنگری قوانین تأکید می‌کنند.

طبقه فرعی ۱: پیچیدگی قوانین مدیریت منابع انسانی: قوانین متعدد و زمان‌بر، مانع از تصمیم‌گیری سریع و کارآمد شده و بهره‌وری را کاهش داده است. « قوانین آن‌قدر پیچیده‌اند که حتی مدیران باتجربه نمی‌توانند سریع عمل کنند» (مدیر میانی).

طبقه فرعی ۲: ناهم‌خوانی قوانین با نیازهای عملیاتی: قوانین قدیمی، پاسخگویی به چالش‌های مدرن را دشوار کرده و انعطاف‌پذیری را محدود کرده است. « قوانین قدیمی با نیازهای امروزی سازمان هماهنگ نیستند» (کارمند عملیاتی).

طبقه اصلی ۲: توانمندسازی مدیران

یافته‌ها حاکی از آن است که محدودیت اختیارات و تمرکز بیش‌ازحد بر رعایت قوانین، خلاقیت و تصمیم‌گیری مدیران را تضعیف کرده است. مشارکت‌کنندگان بر ضرورت افزایش انعطاف داخلی و کاهش بوروکراسی تأکید می‌کنند.

طبقه فرعی ۱: محدودیت اختیارات مدیریتی: سلسله‌مراتب شدید، تصمیم‌گیری را کند کرده و با نیازهای پویای سازمان ناسازگار است. « مدیران برای تصمیم‌گیری ساده هم باید منتظر تأیید از بالا باشند» (مدیر اجرایی).

طبقه فرعی ۲: تمرکز بیش‌ازحد بر رعایت قوانین: تأکید بر انطباق قانونی، حل مسئله و نوآوری را سرکوب کرده و انعطاف‌پذیری را کاهش داده است. « تمرکز روی قوانین، نوآوری و حل مسئله را سرکوب می‌کند» (کارشناس خط‌مشی‌گذاری).

مضمون ۴: سرمایه‌گذاری در برابر محدودیت مالی

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، ضرورت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با وجود محدودیت‌های مالی است. علی‌رغم نیاز به سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌ها، کاهش بودجه و وابستگی به منابع خارجی، این هدف را با چالش مواجه کرده است؛ در حالی‌که رویکردهای نوین بر استفاده بهینه از منابع و کاهش وابستگی تأکید می‌کنند، مضمون حاضر دو طبقه اصلی را شامل می‌شود: استفاده از منابع داخلی و برنامه‌های آموزشی کم‌هزینه.

طبقه اصلی ۱: استفاده از منابع داخلی

یافته‌ها نشان می‌دهد که کاهش بودجه به‌دلیل محدودیت‌های اقتصادی و ناکافی بودن منابع آموزشی، توسعه حرفه‌ای کارکنان را محدود کرده است. مشارکت‌کنندگان بر لزوم مدیریت با منابع موجود و ترکیب منابع داخلی و خارجی تأکید می‌کنند.

طبقه فرعی ۱: کاهش بودجه به‌دلیل محدودیت‌های اقتصادی: محدودیت‌های مالی دسترسی به منابع آموزشی را کاهش داده و فشار بر سازمان‌ها را افزایش داده است. «محدودیت‌های اقتصادی بودجه آموزش را به‌شدت کم کرده است» (خط‌مشی‌گذار بودجه).

طبقه فرعی ۲: ناکافی بودن منابع آموزشی: کمبود منابع مالی، توسعه مهارت‌های کارکنان را مختل کرده و نیاز به راهکارهای جایگزین را برجسته کرده است. «منابع مالی برای آموزش حرفه‌ای تقریباً وجود ندارد» (مدیر آموزش).

طبقه اصلی ۲: برنامه‌های آموزشی کم‌هزینه

یافته‌ها حاکی از آن است که نبود آموزش‌های مقرون‌به‌صرفه و وابستگی به منابع خارجی، پایداری آموزشی را تهدید کرده است. مشارکت‌کنندگان بر تمرکز بر آموزش مجازی و کاهش وابستگی به منابع خارجی تأکید می‌کنند.

طبقه فرعی ۱: نبود آموزش‌های مقرون‌به‌صرفه: هزینه بالای آموزش، دسترسی کارکنان به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را محدود کرده است. «آموزش‌های موجود یا گران‌اند یا کیفیت پایینی دارند» (کارمند).

طبقه فرعی ۲: وابستگی به منابع خارجی: وابستگی به فناوری خارجی، پایداری برنامه‌های آموزشی را به خطر انداخته و اجرای آن‌ها را با چالش مواجه کرده است. «وابستگی به ابزارهای خارجی، آموزش را غیرممکن کرده است» (کارشناس منابع انسانی).

مضمون ۵: پایداری در برابر چالش‌های اقتصادی

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، ضرورت تقویت پایداری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران در مواجهه با چالش‌های اقتصادی است. علی‌رغم تأثیر نوسانات اقتصادی و کاهش انگیزه کارکنان، نیاز به خط‌مشی‌گذاری بلندمدت و حفظ نیروی ماهر احساس می‌شود؛ در حالی‌که رویکردهای نوین بر تلفیق منابع و ایجاد انگیزه‌های غیرمالی تأکید می‌کنند، مضمون حاضر دو طبقه اصلی را شامل می‌شود: تقویت فرهنگ سازمانی و خط‌مشی‌گذاری پایدار.

طبقه اصلی ۱: تقویت فرهنگ سازمانی

یافته‌ها نشان می‌دهد که کاهش انگیزه کارکنان و چالش حفظ نیروی ماهر، به‌دلیل شرایط اقتصادی، پایداری سازمانی را تهدید کرده است. مشارکت‌کنندگان بر لزوم ایجاد انگیزه‌های غیرمالی و خط‌مشی‌های نگهداشت تأکید می‌کنند.

طبقه فرعی ۱: کاهش انگیزه کارکنان: بی‌ثباتی اقتصادی، تعهد و انگیزه کارکنان را کاهش داده و بهره‌وری را تحت تأثیر قرار داده است. «نوسانات اقتصادی باعث شده کارکنان انگیزه‌ای برای کار نداشته باشند» (کارمند).

طبقه فرعی ۲: چالش حفظ نیروی ماهر: حقوق پایین و شرایط نامناسب، مهاجرت نیروی کار ماهر را افزایش داده و پایداری را دشوار کرده است. «نیروی ماهر به‌دلیل حقوق پایین به بخش خصوصی یا خارج می‌رود» (مدیر ارشد).

طبقه اصلی ۲: خط‌مشی‌گذاری پایدار

یافته‌ها حاکی از آن است که نبود خط‌مشی‌های بلندمدت مدیریت منابع انسانی و تأثیر نوسانات اقتصادی، برنامه‌ریزی سازمانی را مختل کرده است. مشارکت‌کنندگان بر ضرورت برنامه‌ریزی تدریجی و تنوع منابع مالی تأکید می‌کنند.

طبقه فرعی ۱: نبود خط‌مشی‌های بلندمدت مدیریت منابع انسانی: تغییرات مکرر در خط‌مشی‌ها، ثبات و برنامه‌ریزی بلندمدت را دشوار کرده و چالش‌هایی ایجاد کرده است. «هر سال خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی عوض می‌شود؛ هیچ ثباتی نیست» (خط‌مشی‌گذار ارشد).

طبقه فرعی ۲: تأثیر نوسانات اقتصادی: نوسانات ارزی و اقتصادی، اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی را مختل کرده و نیاز به منابع متنوع را برجسته کرده است. «نوسانات ارزی برنامه‌های منابع انسانی را به‌هم ریخته است» (کارشناس برنامه‌ریزی).

با تحلیل ۴۰ مصاحبه و اسناد سازمانی، این پژوهش پنج مضمون پارادوکسیکال را شناسایی کرد: شایسته‌سالاری در برابر بوروکراسی، نظارت دیجیتال در برابر اعتماد، تمرکز بر قوانین در برابر انعطاف‌پذیری، سرمایه‌گذاری در برابر محدودیت مالی، و پایداری در برابر چالش‌های اقتصادی. این مضامین با استفاده از ماتریس دوبعدی (کنترل در برابر انعطاف‌پذیری، اتوماسیون در برابر روابط انسانی) ساختاردهی شده‌اند و راهکارهای عملی مانند اصلاح آیین‌نامه‌ها و آموزش اعتمادساز را پیشنهاد می‌دهند. برخلاف مطالعات توصیفی پیشین، این یافته‌ها چارچوبی داده‌محور و کاربردی برای مدیریت پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی در ایران ارائه می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش با تحلیل مضامین پارادوکسیکال، هم‌راستایی و در عین حال تمایز قابل‌توجهی با مطالعات مشابه در ایران دارد. پژوهش‌های پیشین مانند صحت و همکاران (۱۴۰۱) که بر پیش‌آیندها و رهاوردهای برون‌سپاری منابع انسانی تمرکز کرده‌اند، عمدتاً توصیفی بوده و به تحلیل عمیق تنش‌های پارادوکسیکال نپرداخته‌اند. حسینی و رحیمی (۱۴۰۲) چالش‌های بروکراتیک در خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی را برجسته کرده‌اند که با مضمون «شایسته‌سالاری در برابر بوروکراسی» هم‌راستاست، اما چارچوب سیستمی و عملیاتی ارائه نداده‌اند. همچنین، غفاری و رضوی (۱۴۰۰) اعتماد سازمانی در آموزش را بررسی کرده‌اند که با مضمون «نظارت دیجیتال در برابر اعتماد» مرتبط است، اما جنبه‌های پارادوکسیکال را نادیده گرفته‌اند. این پژوهش با ارائه ماتریس دوبعدی (نمودار ۱) و تلفیق نظریه پارادوکس *(Smith & Lewis, 2011)* با چابکی سازمانی *(O'Reilly & Tushman, 2013)* ، برخلاف مطالعات پیشین، تنش‌ها را به‌عنوان منبعی برای نوآوری و بومی‌سازی در کشورهای در حال توسعه معرفی می‌کند. این مطالعه نخستین تلاش در ایران برای ادغام نظریه پارادوکس با چالش‌های بروکراتیک و اقتصادی و ارائه چارچوبی بومی است. با گسترش چارچوب *Smith*و *Lewis (2011)* ، نشان داده شد که پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی (مانند کنترل در برابر انعطاف‌پذیری) در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، به‌دلیل محدودیت‌های ساختاری و اقتصادی شدت بیشتری دارند. این بومی‌سازی دامنه نظریه پارادوکس را فراتر از بسترهای غربی گسترش داده و ابزاری برای تحلیل تنش‌های سازمانی در محیط‌های پیچیده فراهم کرده است. همچنین، با پیوند به مفهوم چندبعدی بودن سازمانی، این پژوهش نشان داد که سازمان‌های دولتی ایران می‌توانند با مدیریت هم‌زمان کنترل و انعطاف‌پذیری، و اتوماسیون و روابط انسانی، به چابکی سازمانی دست یابند (امری که در شرایط ناپایدار اقتصادی و اجتماعی سال‌های ۱۴۰۵-۱۴۰۴ (۲۰۲۶-۲۰۲۵) بیش از پیش حیاتی است). در حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال، یافته‌ها با تأکید بر مقاومت کارکنان به فناوری‌های مدیریت منابع انسانی (براساس پژوهش غفاری و رضوی، ۱۴۰۰، که ۷۰ درصد بی‌اعتمادی را گزارش داده)، چارچوبی برای مدیریت اعتماد در بستر ایران ارائه کردند که می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های جهانی در کشورهای در حال توسعه باشد.

این پژوهش راهکارهای کلان و کاربردی خط‌مشی‌گذاری را برای بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌دهد. برای مدیریت پارادوکس «شایسته‌سالاری در برابر بوروکراسی»، خط‌مشی‌گذاران باید فرایندهای استخدامی را اصلاح کنند تا بر شایستگی‌های عملی تمرکز شود و زمان استخدام به‌طور چشمگیری کاهش یابد؛ پیشنهاد عملی شامل پیاده‌سازی سیستم‌های غربالگری رزومه مبتنی بر هوش مصنوعی بومی با تمرکز بر مهارت‌های حل مسئله و کار تیمی به جای مدرک است که می‌تواند زمان فرایند را تا ۶۰ درصد کاهش دهد. البته این اقدام بایستی با ارزیابی‌های ترکیبی شامل مصاحبه عملی به‌علاوه آزمون شبیه‌سازی و آموزش مدیران برای اولویت‌دهی به شایستگی‌های گروهی سازگار با فرهنگ جمع‌گرای ایرانی همراه باشد. برای رفع تنش «نظارت دیجیتال در برابر اعتماد»، توسعه برنامه‌های آموزشی تعاملی مانند کارگاه‌های شبیه‌سازی سناریوهای نظارت دیجیتال با تأکید بر شفافیت داده و حفظ حریم خصوصی که حداقل ۷۰ درصد کارکنان را پوشش دهد، همراه با تدوین پروتکل‌های اخلاقی داده الهام‌گرفته از استانداردهای جهانی اما بومی‌سازی‌شده، پیشنهاد می‌شود؛ این اقدامات می‌تواند بی‌اعتمادی را کاهش دهد و بهره‌وری را افزایش دهد، به‌ویژه در شرایطی که نظارت دیجیتال برای مدیریت بحران‌های اقتصادی افزایش یافته است. در مواجهه با پارادوکس «تمرکز بر قوانین در برابر انعطاف‌پذیری»، بازنگری خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی برای افزایش اختیارات مدیریتی ضروری است؛ پیشنهاد شامل تشکیل کمیته‌های بازنگری سالانه آیین‌نامه‌ها با مشارکت مدیران میانی و کارکنان برای حذف قوانین زائد و اعطای بودجه‌های انعطاف‌پذیر محلی مانند صندوق‌های اضطراری برای تصمیم‌گیری سریع است که نوآوری را بهبود می‌بخشد و با ساختارهای بوروکراتیک موجود هم‌خوانی دارد. برای مدیریت محدودیت‌های مالی در پارادوکس «سرمایه‌گذاری در برابر محدودیت مالی»، تمرکز بر منابع داخلی و برنامه‌های آموزشی مقرون‌به‌صرفه مانند پلتفرم‌های آموزشی مجازی بومی با محتوای محلی پیشنهاد می‌شود؛ به‌طور عمیق‌تر، شراکت با دانشگاه‌های داخلی برای برنامه‌های کارآموزی رایگان می‌تواند شکاف مهارتی را پر کند و وابستگی به منابع خارجی را کاهش دهد. در نهایت، برای تقویت پایداری در برابر چالش‌های اقتصادی، خط‌مشی‌های بلندمدت مدیریت منابع انسانی و ایجاد انگیزه‌های غیرمالی

مانند جوایز گروهی برای دستاوردهای تیمی، برنامه‌های تعادل کار–زندگی با تمرکز بر ارزش‌های خانوادگی، و مدل‌های پیش‌بینی خروج کارکنان با ابزارهای هوش مصنوعی ساده توصیه می‌شود؛ این رویکردها می‌تواند نرخ مهاجرت نیروی ماهر را کاهش دهد. استفاده از فناوری‌های مدیریت منابع انسانی مانند تحلیل منابع انسانی می‌تواند تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده را تقویت کرده و کارایی خط‌مشی‌گذاری را به‌ویژه با ادغام داده‌های واقعی زمان برای پیش‌بینی تنش‌های پارادوکسیکال در شرایط بحران، بهبود بخشد.

با وجود این دستاوردها، پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست، داده‌ها از ۴۰ مصاحبه در بازه زمانی مشخص جمع‌آوری شده‌اند که ممکن است تغییرات پویای اقتصادی یا خط‌مشی‌گذاری در بلندمدت را بازتاب ندهد. دوم، تمرکز بر سازمان‌های دولتی تهران، تنوع جغرافیایی و فرهنگی سایر مناطق ایران را پوشش نمی‌دهد. سوم، استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون به‌جای رویکردهای کمی، دقت اندازه‌گیری شدت پارادوکس‌ها را کاهش داده است. چهارم، محدودیت‌های قانونی در دسترسی به اسناد محرمانه سازمانی، عمق تحلیل را تحت تأثیر قرار داده است. پنجم، تأثیر متغیرهای خارجی مانند فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی به‌طور کامل بررسی نشده است. بر این اساس، انجام مطالعات طولی به‌ویژه در شرایط بحران اقتصادی، پژوهش‌های تطبیقی با کشورهای همسایه مانند ترکیه یا کشورهای عربی خلیج فارس، و ترکیب روش‌های کمی و کیفی برای اعتبارسنجی بیشتر مدل پیشنهادی توصیه می‌شود. همچنین، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر پذیرش فناوری‌های دیجیتال با رویکردهای کمی می‌تواند یافته‌های کیفی این پژوهش را تکمیل کند. در مجموع، این پژوهش نشان می‌دهد که تنش‌های مدیریت منابع انسانی در ایران می‌توانند به فرصت تبدیل شوند. راهکارهایی چون بازنگری قوانین استخدامی و سرمایه‌گذاری در آموزش داخلی می‌توانند هم‌زمان کارایی و اعتماد سازمانی را ارتقا دهند. یافته‌ها نه‌تنها به غنای ادبیات مدیریت منابع انسانی در ایران کمک می‌کنند، بلکه با گسترش چارچوب‌های جهانی، به درک بین‌المللی از مدیریت تنش‌ها یاری می‌رسانند. این پژوهش با تلفیق بوم‌گرایی و نظریه‌پردازی جهانی، الگویی برای پژوهش‌های آینده در زمینه مدیریت پارادوکس‌های سازمانی را فراهم می‌کند.

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافعی وجود ندارد.

ملاحظات اخلاقی

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت کرده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آن‌ها است.

مآخذ

الاوی، فاطمه؛ حسینی، نرگس؛ و رادمنش، مریم (۱۴۰۲). تحلیل شکاف بین آموزش دانشگاهی و نیازهای بازار کار: مطالعه‌ای در دانشگاه‌های جامع. *فصلنامه برنامه‌ریزی آموزش عالی*، ۲۹(۱)، ۶۱–۸۴.

تقوایی، رضا؛ و بزرگی، رضا. (۱۴۰۲). *تأثیر اجزای مدیریت پارادوکس منابع انسانی خارجی بر ایجاد فرهنگ خدمت‌محور در بانک سپه*، همدان. همایش هفتم مطالعات اقتصادی و مدیریتی در جهان اسلام. دسترسی در https://civilica.com/doc/1753619 .

دانایی‌فرد، حسن؛ پورعزت، عباسعلی؛ و امینی، علی (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای برای مدیران در بخش عمومی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۷۲-۴۵.

رئیسی، پوران؛ مرتضوی، مهدی؛ و سیدنقوی، میرعلی (۱۴۰۳). طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو با رویکرد معماری. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۷(۱)، ۱۸۸-۱۴۷.

زارعی، محمدحسین؛ و حسینی، سیدرضا (۱۴۰۱). بررسی تأثیر فناوری‌های دیجیتال بر عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های عمومی. *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱۳(۴)، ۱۱۲-۸۹.

ساهیت، سمیه؛ امیری، مهدی؛ یزدان‌شناس، مهدی؛ و حیدریان‌قلعه، حمید (۱۴۰۱). پیشایندها و پیامدهای برون‌سپاری منابع انسانی: رویکرد متا–سنتز. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۳)، ۲۵-۱.

غفاری، نسرین؛ و رضوی، سمیه (۱۴۰۰). بررسی نقش آموزش عملی و مشارکت صنعت در ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای دانشجویان فنی. *فصلنامه پژوهش در آموزش و یادگیری مهارتی*، ۸(۲)، ۴۵–۶۸.

قنبری ونانی، رضا؛ دانایی‌فرد، حسن؛ کاظمی، سیدحسین؛ و دلخواه، جواد (۱۴۰۱). درک استراتژی‌های ارتقای بهزیستی منابع انسانی در محیط کار در سازمان‌های عمومی ایران: مطالعه‌ای کیفی. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۴)، ۵۵۴–۵۷۹. https://doi.org/10.22059/jipa.2022.343684.3163

حسینی، سیدمحمد؛ و رحیمی، حمید (۱۴۰۲). تحلیل چالش‌های خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سازمان‌های عمومی ایران: رویکردی کیفی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۵(۲)، ۲۵۵-۲۳۰.۲۰۲۳.349872.3214 https://doi.org/10.22059/jipa .

نادری، علی؛ رسولی، مهدی؛ و شریفی، جواد (۱۴۰۱). طراحی چارچوب ملی شایستگی برای آموزش عالی در ایران: الزامات و چالش‌ها. *فصلنامه مطالعات راهبردی آموزش عالی*، ۱۴(۳)، ۸۳-۵۹.

یزدان‌پناه، شهره؛ کاووسی، محمد؛ و اصغری، فاطمه (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز کارفرمایان برای فارغ‌التحصیلان علوم انسانی. *پژوهشنامه آموزش عالی*، ۱۳(۴)، ۱۳۳-۱۱۰.

Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain. *International Journal of Scientific and Technology Research, 9*(1), 3867–3871.

Alavi, F., Hosseini, N., & Radmanesh, M. (2023). Analysis of the gap between university education and labor market needs: A study in comprehensive universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, 29*(1), 61–84. (in Persian)

Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108765381

Berti, M., & Cunha, M. P. e. (2023). Paradox, dialectics or trade-offs? A double loop model of paradox. *Journal of Management Studies, 60*(4), 861–888. https://doi.org/10.1111/joms.12899

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(21), 2652–2671. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.

Budhwar, P., Pereira, V., Mellahi, K., & Singh, S. K. (2019). The state of HRM in the Middle East: Challenges and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Management, 36*, 905–933. https://doi.org/10.1007/s10490-018-9587-7

Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal, 32*(4), 729–742. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Danaeefard, H., Pourezzat, A. A., & Amini, A. (2023). Designing a professional competencies model for managers in the Iranian public sector. *Journal of Human Resource Management Research, 14*(1), 45–72. (in Persian)

Ghaffari, N., & Razavi, S. (2021). Investigating the role of practical training and industry participation in enhancing professional competencies of technical students. *Journal of Research in Skill Training and Learning, 8*(2), 45–68. (in Persian)

Ghanbari Vanani, R., Danaeefard, H., Kazemi, S. H., & Delkhah, J. (2022). Understanding strategies for promoting human resource well-being in the workplace in Iranian public organizations: A qualitative study. *Journal of Public Administration, 14*(4), 554–579. https://doi.org/10.22059/jipa.2022.343684.3163 (in Persian)

Hosseini, S. M., & Rahimi, H. (2023). Analysis of human resource policy challenges in Iranian public organizations: A qualitative approach. *Journal of Public Administration, 15*(2), 230–255. https://doi.org/10.22059/jipa.2023.349872.3214 (in Persian)

Keegan, A., Brandl, J., & Aust, I. (2019). Handling tensions in human resource management: Insights from paradox theory. *German Journal of Human Resource Management, 33*(2), 79–95. https://doi.org/10.1177/2397002218810312

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review, 25*(4), 760–776. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), Article 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Naderi, A., Rasouli, M., & Sharifi, J. (2022). Designing a national competency framework for higher education in Iran: Requirements and challenges. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Higher Education, 14*(3), 59–83. (in Persian)

Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods, 22*, 1–18. https://doi.org/10.1177/16094069231205789

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives, 27*(4), 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals, 10*(1), 65–171. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Raiesi, P., Mortazavi, M., & Seyed-Naghavi, M. A. (2024). Designing a Human Resource Competency Model in the Ministry of Energy of Iran with an Architectural Approach. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 7(1), 147–188. (in Persian)

Sahit, S., Amiri, M., Yazdanshenas, M., & Heydarian-Ghaleh, H. (2022). Antecedents and consequences of human resource outsourcing: A meta-synthesis approach. *Journal of Human Resource Studies, 12*(3), 1–25. (in Persian)

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue, 16*(1), 11–35. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-1-11

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review, 36*(2), 381–403. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223

Taghvaei, R., & Bozorgi, R. (2023). The impact of components of external human resource paradox management on creating a service-oriented culture in Sepah Bank, Hamedan. *7th Conference on Economic and Managerial Studies in the Islamic World*. https://civilica.com/doc/1753619 (in Persian)

Vu, T. (2024). Contributions of digital HRM to organizational performance: Systematic review with a paradox perspective. *Journal of Management Information and Decision Sciences, 27*(2), 1–12.

Yazdanpanah, S., Kavousi, M., & Asghari, F. (2021). Identifying professional competencies required by employers for humanities graduates. *Higher Education Research Letter, 13*(4), 110–133. (in Persian)

Zarei, M. H., & Hosseini, S. R. (2022). Investigating the impact of digital technologies on human resource performance in public organizations. *Journal of Information Technology Management, 13*(4), 89–112. (in Persian).