



Identifying and Analyzing Causal Relationships among the Dimensions of Paradoxical Leadership: A Mixed-Methods Approach

Arad Oskouei-Zadehnozd¹ , Alireza Koushkie-Jahromi² , Mohammadreza Saadi³

Abstract

Background & Purpose: In the current era, where organizations face profound complexities, rapid changes, and pervasive uncertainties, traditional leadership styles alone are insufficient to address the demands of dynamic environments. In such contexts, paradoxical leadership has emerged as an effective approach, emphasizing leaders' ability to balance contradictory attributes. This leadership style, by embracing and leveraging constructive tensions, enables a equilibrium between subunit and organizational-wide goals, thereby fostering innovation, collaboration, and sustainability. Accordingly, this paper aimed to identify and analyze the causal relationships among the dimensions of paradoxical leadership.

Methodology: This study employed a mixed-methods design. In the qualitative phase, thematic analysis was used to identify the dimensions of the model, while in the quantitative phase the focus was on determining the relative importance and examining causal relationships. The statistical sample comprised human resource managers and organizational behavior specialists. Purposeful sampling was applied: 13 participants in the qualitative section until theoretical saturation, and 10 participants in the quantitative section.

Findings: The results of the qualitative phase indicated that the process model of paradoxical leadership comprises inputs (such as strategic wisdom, identity balance, regulatory capability, meaning-making, and organizational normative architecture), the process (including identification of paradoxical tensions, leader's interpretive insight, and leader's contradiction re-reading), mediating factors (strategic deliberation, multi-layered organizational interaction, and structural reflexivity), moderating factors (level of environmental ambiguity, intensity of institutional contradictions, and organizational cultural maturity), and outcomes (psychological, developmental, functional, structural, value-based, and discursive transformations). On the other hand, the results of the quantitative phase also showed that themes such as strategic wisdom, regulatory capability, and identity balance occupied influential positions, whereas themes related to performance transformations, psychological aspects, and structural changes were identified as outcome variables. Moreover, themes such as institutional conflict intensity, organizational cultural maturity, and environmental ambiguity acted as moderating factors

Conclusion: By presenting a process model, this study demonstrated that paradoxical leadership is not an instantaneous decision but rather a systematic managerial paradigm whose success depends on the simultaneous consideration of institutional infrastructures (inputs), the leader's cognitive processes (process), and the surrounding environmental context (mediators and moderators). This model both expands the theoretical horizon for researchers in future studies (particularly in examining the role of institutional architecture in leadership) and offers practitioners in the management field an operational framework for intelligently confronting the inevitable contradictions of the environment.

Keywords: Causal relationships, Paradoxical leadership, Thematic analysis, DEMATEL technique.

Article Type: Research-based

Corresponding Author:
Alireza Koushkie-Jahromi

© Authors

Received:
October 09, 2025

Revised:
November 21, 2025

Accepted:
December 16, 2025

Published online:
December 29, 2025

Citation: Oskouei-Zadehnozd, Arad; Koushkie-Jahromi, Alireza & Saadi, Mohammadreza (2025). Identifying and Analyzing Causal Relationships among the Dimensions of Paradoxical Leadership: A Mixed-Methods Approach. *Human Capital Assessment and Development*, 2(4), 33-56. 10.22034/jhcad.2026.586351.1076

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: arad.oskoueizadehnozd@iau.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: koushkie@atu.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Behavioral and Laboratory Economics, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: msaadi@atu.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2025, Winter, Vol, 2, No, 4, PP. 33-56

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



شناسایی و تحلیل روابط علی ابعاد رهبری متناقض نما: رویکردی آمیخته

آراد اسکوئی زاده نوزاد^۱، علیرضا کوشکی جهرمی^۲، محمدرضا سعدی^۳

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
نویسنده مسئول: علیرضا کوشکی جهرمی © نویسندگان دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۷ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۵ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸	زمینه و هدف: در عصر کنونی که سازمان ها با پیچیدگی ها، تغییرات سریع و عدم قطعیت های فراوان مواجه اند، سبک های سنتی رهبری به تنهایی پاسخگوی نیازهای محیط های پویا نیستند لذا در چنین محیط هایی رهبری متناقض نما به عنوان رویکردی کارآمد مطرح می شود که بر توانایی رهبران در ایجاد تعادل میان ویژگی های متناقض تأکید دارد. این سبک رهبری با پذیرش و به کارگیری تضادهای سازنده، امکان ایجاد تعادل میان اهداف بخشی و کلان سازمان را فراهم می آورد و زمینه ساز نوآوری، همکاری و پایداری می شود. لذا هدف از ارائه این مقاله شناسایی و تحلیل روابط علی ابعاد رهبری متناقض نما بود. روش: این پژوهش یک پژوهش آمیخته است به طوری که در بخش کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون ابعاد مدل شناسایی و در بخش کمی به تعیین اهمیت و بررسی روابط علی پرداخته شد. نمونه آماری در دو بخش شامل مدیران منابع انسانی و متخصصان رفتار سازمانی بود. که با استفاده از نمونه گیری هدفمند در بخش کیفی ۱۳ نفر تا اشباع نظری و در بخش کمی ۱۰ نفر انتخاب شدند. یافته ها: نتایج تحقیق در بخش کیفی نشان داد که مدل فرایندی رهبری متناقض نما شامل ورودی ها (همچون: خرد راهبردی، تعادل هویتی، توانمندی تنظیمی، سازندگی معنایی، معماری هنجاری سازمان)، فرایند (از جمله: تشخیص تنش های پارادوکسیکال، بینش تفسیری رهبر، بازخوانی تضاد رهبر)، عوامل میانجی (هم فکری راهبردی، تعامل چند لایه سازمانی، بازاندیشی ساختاری)، عوامل تعدیلگر (سطح ابهام محیطی، شدت تضادهای نهادی، بلوغ فرهنگی سازمان) و پیامدها (تحولات روانی، توسعه ای، عملکردی، ساختاری، ارزشی و گفتمانی) است از طرفی نتایج بخش کمی نیز نشان داد مضامینی نظیر خرد راهبردی، توانمندی تنظیمی و تعادل هویتی در جایگاه اثرگذار قرار دارند، در حالی که مضامینی مانند تحولات عملکردی، روانی و ساختاری خروجی های اثرپذیر شناخته شدند. همچنین، گروهی از مضامین نظیر شدت تضادهای نهادی، بلوغ فرهنگی سازمان و سطح ابهام محیطی، نقش متعادلی را ایفا می کنند. نتیجه گیری: این پژوهش با ارائه یک مدل فرایندی، نشان داد که رهبری متناقض نما نه یک تصمیم آنی، بلکه یک پارادایم مدیریتی نظام مند است که موفقیت آن در گرو توجه هم زمان به زیرساخت های نهادی (ورودی ها)، فرایندهای شناختی رهبر (فرایند) و بستر محیطی پیرامون (میانجی ها و تعدیلگرها) است. این مدل هم افق نظری پژوهشگران را برای مطالعات آتی (به ویژه در حوزه بررسی نقش معماری نهادی در رهبری) گسترش می دهد و هم به فعالان عرصه مدیریت، چارچوبی عملیاتی برای مواجهه هوشمندانه با تناقض های اجتنابناپذیر محیطی ارائه می کند. کلیدواژه ها: روابط علی، رهبری متناقض نما، تحلیل مضمون، تکنیک دیمتل

استناد: اسکوئی زاده نوزاد، آراد؛ کوشکی جهرمی، علیرضا و سعدی، محمدرضا (۱۴۰۴). شناسایی و تحلیل روابط علی ابعاد رهبری متناقض نما: رویکردی آمیخته. / ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۲(۴)، ۳۳-۵۶.

arad.oskouezadehnozad@iau.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

koushkie@atu.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

msaadi@atu.ac.ir

۳. استادیار، گروه اقتصاد رفتاری و آزمایشگاهی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

https://www.jhcad.ir

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۴، زمستان، دوره ۲، شماره ۴، ص. ۳۳-۵۶

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

از حدود بیست سال پیش مفاهیمی مانند پارادوکس، تناقض، معما و دوگانگی برای محققان حوزه مدیریت و سازمان نگرانی عمده‌ای پدید آورده است. ماهیت جهانی رقابت، سرعت تغییرات تکنولوژی و شمار زیادی از حوادث مخرب و ناپیوسته حضور پارادوکس و تناقض در سازمان‌ها را تشدید می‌کند (وتورلو، آیزنبارت و رانسکامب^۱، ۲۰۲۰). یک ویژگی متمایز این عناصر، وجود هم‌زمان دو فرض یا شرایط به ظاهر مستقل از هم است. با این حال، دوگانگی‌ها به‌طور هم‌زمان در زمینه سازمانی وجود دارند و ممکن است در یک سیستم بزرگ‌تر با هم ارتباط درونی داشته باشند و هم‌افزایی ایجاد کنند (ملک‌زاده، تقی‌زاده و ملک‌زاده^۲، ۲۰۱۷). در راستای دستیابی به اهداف سازمانی، شاهد طیف گسترده‌ای از پدیده‌های متناقض هستیم که عدم رهبری صحیح آن می‌تواند مشکلات عدیده‌ای را فراهم آورد (زنگ، هو و اویانگ^۳، ۲۰۱۷)؛ به همین دلیل، از دهه ۱۹۸۰، محققان غربی به‌شکل افزایشی بر اقدامات لازم برای مدیریت تناقض‌ها و تنش‌های سیستماتیک، تحت عنوان تناقض‌های سازمانی تأکید می‌کنند (ریتلا و استفن^۴، ۲۰۲۱). در این راستا می‌توان گفت که هرگونه موفقیت، چه در سطح خرد، همچون سازمان و تیم و گروه و چه در سطح کلان، مانند حکومت و دولت، از نظر علم مدیریت مرهون سزاواری رهبران و مدیران است (دانائی‌فرد، ۱۳۹۹: ۲). بر همین اساس یکی از مباحث داغ در رفتار سازمانی، مبحث رهبری سازمان است (گاجندران و نواز^۵، ۲۰۲۰)؛ زیرا در ادبیات مدیریت، باور بر این اصل است که سبک رهبری، بنیادی‌ترین عامل تعیین‌کننده مسیر رشد یا انحطاط هر سازمانی است (رضائی، انصاری، سلام‌زاده و توفیقی، ۱۴۰۲). بر همین اساس، می‌توان گفت که سازمان‌ها باید از یک سبک رهبری متناسب برای کسب موفقیت استفاده کنند (فانی، حمدان و خائف‌الهی، ۱۳۸۹)؛ از این رو یک ساختار و سبک جدید از رهبری برای واکنش نشان دادن به رویکردهای متناقض پا به عرصه حضور گذاشته است که از آن تحت عنوان رفتار رهبری متناقض‌نما یاد می‌شود (فورستنبرگ، آلفس و کرنی^۶، ۲۰۲۱). در واقع می‌توان گفت که در سازمان‌هایی که بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت تناقض‌هایی وجود دارد، رهبری متناقض‌نما بیشترین کارایی را دارد (چن، ژانگ، لیانگ و شن^۷، ۲۰۲۱).

مفهوم رهبری متناقض که توسط ژانگ، والدمن، هان و لی^۸ (۲۰۱۵)، تعریف شده است، به رفتارهای به ظاهر رقابتی و در عین حال مرتبط رهبران برای برآورده کردن خواسته‌های رقابتی محل کار به‌طور هم‌زمان و در طول زمان اشاره دارد. این نوع رهبری، یکی از موضوعات تحقیقاتی بسیار محبوب در چند سال گذشته بوده است. رهبری متناقض، به‌دلیل مزایایی که در برخورد با پارادوکس‌های سازمانی دارد، چنین توجهی را به خود جلب می‌کند. شواهد نشان داده است که رهبری متناقض با عملکرد بهتر کارکنان و تیم، مانند عملکرد نقش کاری، خلاقیت و رفتارهای نوآورانه مرتبط است (ژانگ و

-
1. Vettorello, Eisenbart & Ranscombe
 2. Malekzadeh, Taqizadeh & Malekzadeh
 3. Zeng, Hu & Ouyang
 4. Ritala & Stefan
 5. Gajenderan & Nawaz
 6. Paradoxical Leadership Behaviour
 7. Furstenberg, Alfes & Kearney
 8. Chen, Zhang, Liang & Shen
 9. Zhang, Waldman, Han & Li

همکاران، ۲۰۱۵؛ شائو، نیجستاد و تابر^۱، ۲۰۱۹؛ یانگ، لی، لیانگ و ژانگ^۲، ۲۰۲۱). رهبری متناقض به عنوان «احساس دادن رهبر به پیروان در مورد لزوم اجرای رفتارهای متناقض و در عین حال مرتبط برای مقابله سازنده با پارادوکس‌ها و تنش‌ها در محیط کاری آن‌ها» تعریف شده است. پژوهش‌های مرتبط نشان می‌دهد رهبرانی که از پارادوکس‌های سازمانی آگاه هستند، بهتر می‌توانند دیدگاه «هم/او» را اعمال کنند و به سهم خود، در رهبری افراد در محیط‌های کاری پیچیده، مبهم و متناقض مؤثرتر از رهبرانی هستند که این توانایی‌ها را ندارند. زمانی که کارکنان با خواسته‌های متناقض مواجه می‌شوند، اغلب احساس تهدید، ناامنی و اضطراب را تجربه می‌کنند که به واکنش‌های تدافعی یا تصمیم‌هایی منجر می‌شود که فقط روی یک طرف تمرکز کنند و طرف دیگر را نادیده بگیرند. حس دادن رهبران به پیروان، می‌تواند این احساسات منفی را کاهش دهد و اولویت‌ها را در محل کار مجدداً متعادل کند (اسپار^۳، ۲۰۱۸)، در نتیجه، رفاه و عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد (لوئیس و اسمیت^۴، ۲۰۱۴). این درحالی است که نظریه پارادوکس، چارچوبی پویا برای توضیح تنش‌های متناقض و شیوه‌های مواجهه با آن‌ها فراهم کرده است؛ اما ادبیات موجود همچنان با چند محدودیت اساسی روبه‌روست: نخست، بسیاری از مطالعات رویکردهای سنتی مانند «مبادله» یا «یا این یا آن» را بررسی کرده‌اند که اغلب به ترجیح یک هدف بر دیگری یا انتخاب میان تقاضاهای متعارض منجر می‌شود؛ رویکردهایی که در زمینه‌های پیچیده و مبهم ناکارآمد و حتی زیان‌بار تلقی شده‌اند. دوم، در ادبیات مربوط به پارادوکس تنوع اصطلاحات مانند «تنش»، «تناقض»، «دیالکتیک»، «دوراهی» و «دوگانگی» نشان‌دهنده فقدان وضوح مفهومی است و همین امر انسجام نظری را مختل می‌کند و بر انتخاب راهبردهای مدیریتی اثر می‌گذارد. سوم، بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها بر پیامدهای رهبری متناقض‌نما برای پیروان تمرکز داشته‌اند، در حالی که اثرهای این سبک رهبری بر خود رهبران، کمتر در کانون توجه قرار گرفته است؛ به‌ویژه فشارهای شناختی و روانی ناشی از رفتارهای پارادوکسیکال و نقش عوامل فرهنگی در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتار رهبران اهمیت دارد (مزید^۵، ۲۰۲۵: ۱۵-۱۷).

بدین ترتیب، برای بقا و حفظ رقابت‌پذیری، سازمان‌ها باید به نتایجی دست یابند که گاهی این نتایج با هم متضاد هستند. برای مثال، آن‌ها تلاش می‌کنند هم‌زمان به اهداف ملی و اجتماعی برسند. این تضادها می‌تواند به شکل‌هایی مانند تمرکز در برابر عدم تمرکز، بهره‌وری در مقابل اثربخشی، سودآوری در برابر کیفیت، کنترل کارکنان در مقابل واگذاری اختیارات، بوروکراسی متمرکز در مقابل نوآوری و چابکی، نظارت در مقابل استقلال، همکاری در برابر پاداش فردی و هزینه‌های سرمایه‌انسانی در مقابل پتانسیل سرمایه‌انسانی، ظاهر شود و پارادوکس‌هایی را ایجاد کند (جعفری، دامغانیان و عسگری، ۱۳۹۹: ۶۱). این پژوهش در نظر دارد که ضمن شناسایی ابعاد مدل فرایندی رهبری متناقض‌نما، به بررسی روابط علی بین آنان نیز بپردازد. در حقیقت، این پژوهش ضمن ترسیم نقشه‌ای از مراحل مدل فرایندی رهبری متناقض‌نما (ورودی‌ها، فرایند، میانجی‌ها، تعدیلگرها و پیامدها)، به دنبال کشف زنجیره علی و معلولی میان آن‌هاست.

-
1. Shao, Nijstad & Täuber
 2. Yang, Li, Liang & Zhang
 3. Sparr
 4. Lewis & Smith
 5. Mazid

پیشینه نظری پژوهش

مفهوم پارادوکس‌های سازمانی که در کانون توجه محققان غربی نیز قرار دارد، در اثر خلق تناقض‌ها در پی رابطه بین منافع ذی‌نفعان و منابع محدود سازمان، در دهه ۱۹۸۰ میلادی پا به عرصه حضور گذاشت. در ارتباط با پارادوکس می‌توان گفت که این مفهوم «عناصری را شامل می‌شود که متناقض و در عین حال به یکدیگر مرتبط هستند و به‌طور هم‌زمان وجود دارند و در طول زمان تدام می‌یابند. چنین عناصری هنگامی که مستقل در نظر گرفته می‌شوند، منطقی به نظر می‌رسند؛ اما در زمانی که در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند غیرمنطقی، متناقض و حتی مضحک هستند» (کیم^۱، ۲۰۲۱). از بزرگ‌ترین لغزش‌های مدیریت، بی‌توجهی به پارادوکس‌ها یا کم‌رنگ دانستن نیاز به مدیریت آن‌هاست (دامغانیان، عسگری و جعفری، ۱۳۹۹)؛ زیرا بررسی‌ها نشان می‌دهد که پارادوکس‌ها، به‌طور معمول در سازمان‌ها پدیده‌هایی حاشیه‌ای و غیرعادی تلقی می‌شوند. چنین برداشتی آن‌ها را رویدادهایی مقطعی و ناگهانی می‌بیند که فقط در شرایط بحرانی ظاهر می‌شوند و روند معمول کار را مختل می‌کنند. در این نگاه، حل پارادوکس‌ها، به‌نوعی تلاش برای ایجاد مصالحه میان دو قطب متضاد تلقی می‌شود (قبادی لموکی، صالحی و صفاریان‌همدانی، ۱۴۰۲: ۷۴). در حقیقت پژوهشگران معتقدند که پارادوکس‌ها ماهیتی دارند که اجازه حل منطقی مستقیم را نمی‌دهند؛ به همین دلیل، رویکردهای دوگزینه‌ای «یا/یا» را برای مواجهه مؤثر با آن‌ها ناکارآمد می‌دانند (جولمی^۲، ۲۰۲۱). از این رو نظریه پارادوکس بر سه عنصر کلیدی بنا شده است که ماهیت تنش‌های سازمانی را تبیین می‌کنند. این عناصر به‌جای حل تضادها، بر تعامل پویا و هم‌زیستی آن‌ها تأکید دارند.

جدول ۱. اجزای سازنده نظریه پارادوکس

اجزا	شرح مفهومی	اهمیت نظری
تقابل	بیانگر حضور هم‌زمان عناصر متضاد در یک سیستم است؛ مانند ثبات در برابر تغییر یا برنامه‌ریزی در برابر بداهه‌پردازی. این تضادها در ظاهر ناسازگارند؛ اما در بستر سازمانی هم‌زیستی دارند.	تقابل، برجسته‌ترین ویژگی پارادوکس است که چالش شناختی ایجاد می‌کند. انسان‌ها تمایل دارند ناهماهنگی را حل کنند؛ اما پارادوکس با حفظ این تضاد، ظرفیت‌های جدیدی برای تفکر و اقدام فراهم می‌سازد.
وابستگی متقابل	نشان می‌دهد که عناصر متضاد در عین تفاوت، به یکدیگر وابسته‌اند؛ درک هر عنصر مستلزم درک عنصر مقابل است. این وابستگی، تضاد را به رابطه‌ای مکمل تبدیل می‌کند.	نظریه پارادوکس تأکید دارد که تضادها الزاماً ناسازگار نیستند. در بسیاری موارد، تناقض با وابستگی همراه است و عناصر در تنش، مکمل یکدیگرند؛ به‌گونه‌ای که هر یک معنا و کارکرد خود را در ارتباط با دیگری می‌یابد.
پایداری	بیانگر آن است که تنش‌های متضاد و وابسته با انتخاب یکی از آن‌ها حل نمی‌شوند؛ بلکه باید به‌صورت مستمر مدیریت شوند. برای مثال، تنش میان کاوش و بهره‌برداری همواره وجود دارد.	پارادوکس‌ها حل‌شدنی نیستند، بلکه باید هدایت و مدیریت شوند. این مدیریت مستلزم پذیرش هم‌زمان قطب‌ها و یافتن راه‌کارهای پویا برای تعامل با آن‌هاست.

منبع: گایم، کَلگ، پینا ای کونا و برتی^۳ (۲۰۲۲)

1. KIM

2. Julmi

3. Gaim, Clegg, Pina e Cunha & Berti

به گفته مینتزبرگ، مدیران اغلب به نگاه تک‌بعدی به مدیریت راهبردی دچار می‌شوند و جنبه‌های دیگر را نادیده می‌گیرند؛ از این رو تمرکز صرف بر یک قطب از تناقض‌های مدیریتی (مانند گذشته/آینده، ثبات/تغییر) توسط مدیران، فقط در کوتاه‌مدت کارایی دارد و پایداری بلندمدت سازمان را به خطر می‌اندازد. بنابراین اثربخشی واقعی زمانی حاصل می‌شود که بتوان با نیروهای متضاد به‌طور هم‌زمان برخورد کرد (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۹). در این راستا، رهبران با چالش ایجاد تعادل بین رسمیت و سلسله‌مراتب از یک سو و توانمندسازی و اشتراک‌گذاری رهبری از سوی دیگر، روبه‌رو هستند. در این موقعیت، آن‌ها می‌توانند با توجه به شرایط، یکی از این رویکردها را انتخاب کنند؛ برای مثال، ابتدا رهبری رسمی را اتخاذ کنند و سپس رهبری اشتراکی را ترویج دهند (پیرس، واسنار، برسون و تووال ماشیاچ^۱، ۲۰۱۹)؛ از این‌رو سبکی از رهبری وجود دارد تحت عنوان رهبری پارادوکسیکال که از آن می‌توان برای مدیریت پارادوکس‌های سازمانی استفاده کرد.

پویایی فزاینده و جهانی‌شدن فضاها، ضرورت‌های متناقض‌نمایی را پیش روی رهبران قرار داده است که از آن جمله می‌توان به تعارض میان نوآوری‌گرایی و کارایی‌محوری اشاره کرد (غفاری و هاشم‌زاده خوراسگانی، ۱۴۰۲). از طرفی در محیط‌های تجاری امروزی که دائم تغییر می‌کنند و پیچیده هستند، رهبران باید بین نیازهای متناقض سازمان و کارکنان تعادل برقرار کنند. آن‌ها موظف‌اند هم خواسته‌های ساختاری سازمان مبنی بر نظم، کنترل و ثبات را برآورده سازند و هم به نیاز کارکنان برای آزادی، استقلال و انعطاف‌پذیری پاسخ دهند (قربانی، اسلامی و افخمی‌روحانی، ۱۴۰۲). در حقیقت رهبران سازمان‌ها باید با تغییر در سبک فکری و موضع‌گیری‌های خود، به شناختن، سازگاری، روبه‌رو شدن و در نهایت استفاده از پارادوکس‌ها اقدام کنند (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۹). در این راستا، ژانگ و همکاران، در سال ۲۰۱۵، رهبری متناقض‌نما با تکیه بر نظریه سازمانی پارادوکس را مفهوم‌سازی کردند که نوعی رهبری متعادل و دوسویه است و می‌تواند دو رفتار هم‌زمان، به‌ظاهر مخالف و درعین حال مرتبط به یکدیگر را در یک رفتار واحد، به‌منظور پاسخ به خواسته‌های متناقض مدیریت افراد در سازمان ادغام کند» (رسکالو‌مارتین، گوتیرس‌گوتیرس و یورنس‌مونتنس^۲، ۲۰۲۱). در حقیقت ژانگ و همکاران (۲۰۱۵) رفتار رهبری پارادوکسیکال را سبکی پویا توصیف می‌کنند که ترکیبی هم‌زمان از رفتارهای متضاد را دربرمی‌گیرد. این رفتارها شامل ایجاد تعادل بین یکسان‌سازی و فردیت‌بخشی به زیردستان، ترکیب خودمحوری و دیگرمحوری، حفظ کنترل تصمیم‌گیری همراه با اعطای استقلال، اجرای الزامات کاری با در نظر گرفتن انعطاف‌پذیری و برقراری هم‌زمان رابطه دور و نزدیک با کارکنان است (لی، لیوبونیکووا، ژنگ و لی^۳، ۲۰۲۳).

به‌طور کلی می‌توان گفت که از نظر نویسندگان، رهبری متناقض‌نما رویکردی سیستمی و چندلایه است که رهبر در آن با پذیرش و درونی‌سازی تناقض‌های بنیادین (وضعیت‌هایی که هم‌زمان درست و نادرست، سازگار و ناسازگارند)، توانایی می‌یابد که این ناسازگاری‌های منطقی و نهادی را نه حذف، بلکه به فرصت‌های یادگیری، نوآوری و انسجام فرهنگی تبدیل کند در واقع این سبک رهبری بر پایه خرد راهبردی، تعادل هویتی و توانمندی تنظیمی شکل می‌گیرد و رهبر را قادر می‌سازد تا میان گزاره‌ها و نقش‌های متناقض (مانند کنترل و آزادی، ثبات و تغییر، مأموریت و عمل) هم‌زیستی پایدار برقرار کند. در نتیجه، تناقض‌ها به بخشی از زبان، فرهنگ و ساختار سازمان بدل می‌شوند و ظرفیت سازمان برای زیست در شرایط پیچیده و چندفرهنگی ارتقا می‌یابد. بنابراین می‌توان گفت که رهبری متناقض‌نما از سبک‌های نوین و کارآمد رهبری است

1. Pearce, Wassenaar, Berson & Tuval-Mashiach

2. Rescalvo-Martin, Gutierrez-Gutierrez & Llorens-Montes

3. Lee, Lyubovnikova, Zheng & Li

که با مدیریت تناقض‌های موجود، نیازهای کارکنان و سازمان را پاسخ می‌دهد. پیامدهای مثبتی در سایه رهبری متناقض‌نما ایجاد می‌شود (لی، ژو، لیانگ و یان^۱، ۲۰۲۰). در این راستا خلاقیت کارکنان، آوای کارکنان، رفتارهای درون‌نقشی و عملکرد نوآورانه پیروان، اشتیاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی از جمله نتایج مثبت رهبری متناقض‌نما است که در تحقیق‌های مختلف تأیید شده است (جولمی، ۲۰۲۱). باید توجه شود که رفتار رهبری پارادوکسیکال با رهبری تبدلی^۲ یا تحولی^۳ تفاوت دارد؛ زیرا هم‌زمان به متضادها می‌پردازد. برخلاف رهبری تبدلی که بر رفتار یکسان و رهبری تحولی که بر ملاحظات فردی تأکید دارد، رهبری پارادوکسیکال هر دو را هم‌زمان ترکیب می‌کند. همچنین، این نوع رهبری با رهبری دوسوتوان^۴ یا ناسازگار^۵ متفاوت است؛ زیرا مختص حوزه خاصی نیست و ترکیبی هم‌زمان و هدفمند از رفتارها را دربرمی‌گیرد، نه ترکیبی جدا شده یا اتفاقی (فورستبرگ و همکاران، ۲۰۲۱).

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۲ به برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده پرداخته شده است. با وجود تأکید گسترده پژوهش‌های پیشین بر رفتارهای رهبری متناقض‌نما و پیامدهای مثبت آن (مانند افزایش درگیری کاری، رضایت شغلی و رفتار صوتی)، این مطالعات عمدتاً رویکردی کمی و تک‌بعدی داشته‌اند و به شناسایی ابعاد فرایندی و تحلیل روابط علی درونی میان این ابعاد توجه نکرده‌اند. همچنین، پیشینه موجود با غفلت از رویکردهای آمیخته، نتوانسته است ابعاد بومی و زمینه‌مند این پدیده را در سازمان‌های غیرغربی کشف و روابط علی را در بافت‌های مختلف آزمون کند. بنابراین، شکاف نظری اساسی در عدم ارائه مدلی فرایندی و پویا از رهبری متناقض‌نما وجود دارد که در آن، روابط علی بین ابعاد به‌صورت زنجیره‌ای ترسیم شده و نقش متغیرهای زمینه‌ای و پیامدها لحاظ شده باشد. پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد آمیخته، درصدد پُرکردن این شکاف از طریق شناسایی ابعاد بومی و تحلیل روابط علی میان آن‌ها در سازمان‌های ایرانی است.

جدول ۲. بررسی پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج کشور

نام پژوهشگر	عنوان	خلاصه‌ای از مهم‌ترین یافته‌ها
ولک، والدمن و بارنز ^۶ (۲۰۲۳)	یک نظریه از رهبری متناقض‌نما	دو نمونه از چالش‌های متناقض بسیار مهم که رهبران با آن مواجهند، نیاز به یکپارچه‌سازی کنترل و توانمندسازی و همچنین، تطبیق قوانین جمعی با نیازهای فردی پیروان است. در این مقاله، ما یک نظریه شبانه‌روزی از رهبری متناقض را ارائه می‌کنیم که نشان می‌دهد چگونه رهبران می‌توانند تفکر اپیزودیک را با اصول شبانه‌روزی ترکیب کنند تا به تعادلی پویا بین قطب‌های متضاد این دو تناقض رهبری دست یابند.
جولمی (۲۰۲۱)	جنبه‌های تاریک رهبری متناقض‌نما	این مقاله بیشتر توضیح می‌دهد که چگونه رهبری پاراسموکسیک به پیامدهای ناکارآمد برای فرد و سازمان منجر می‌شود و راه‌هایی را برای پیشگیری موفق و حل‌وفصل موارد رهبری غیررسمی به بحث می‌گذارد. به این ترتیب، مقاله نشان می‌دهد که چگونه می‌توان قدرت رهبری یا به‌طور دقیق‌تر، سوء استفاده از قدرت رهبری در سازمان‌ها را از منظر پارادوکس توضیح داد.

1. Li, Xue, Liang & Yan

2. Transactional Leadership

3. Transformational Leadership

4. Ambidextrous Leadership

5. Inconsistent Leadership

6. Volk, Waldman & Barnes

نام پژوهشگر	عنوان	خلاصه‌ای از مهم‌ترین یافته‌ها
فurstنبرگ و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی نقش رهبری متناقض‌نما در تعامل کاری	یافته‌های ما نشان می‌دهد که رفتار رهبری متناقض به‌طور مثبت با وضوح هدف پیروان و استقلال کار مرتبط است و رفتار رهبری متناقض از طریق این متغیرها تأثیر غیرمستقیم بر درگیری کاری دارد. علاوه‌براین، نتایج ما از یک اثر متقابل فرضی وضوح هدف و استقلال کار برای پیش‌بینی مشارکت کاری پیروان و همچنین یک اثر غیرمستقیم مشروط رفتار رهبری متناقض بر درگیری کاری از طریق اثر تعاملی پشتیبانی می‌کند.
باکهاوس، روبر، وگل و وگل ^۱ (۲۰۲۱)	رهبری متناقض‌نما در بخش عمومی	نتایج نشان می‌دهد که رهبری متناقض به‌طور مثبت بر رضایت شغلی و مشارکت کاری پیروان تأثیر می‌گذارد. ابهام نقش به‌طور کامل رابطه بین رهبری متناقض و عملکرد درک شده را واسطه می‌کند. این مطالعه شبکه نام‌شناختی رهبری عمومی را گسترش می‌دهد و این مفهوم را ارتقا می‌دهد که پارادوکس‌ها پتانسیل‌هایی برای رهبری در محیط‌های عمومی میهم دارند.
ژو، لی، لیانگ و لی ^۲ (۲۰۲۰)	رهبری متناقض چگونه بر رفتارهای کارکنان در محل کار تأثیر می‌گذارد	وقتی رهبران رفتار متناقض را اتخاذ می‌کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که کارمندان درگیر رفتارهای صوتی تشویقی شوند. با این حال، رفتار صدای بازدارنده کارکنان زمانی کاهش می‌یابد که رهبران آن‌ها پارادوکس‌هایی را در رفتار رهبری اتخاذ کنند. علاوه‌براین، ایمنی روان‌شناختی رابطه بین رهبری متناقض و رفتار صدای ترویجی را واسطه می‌کند. علاوه بر این، اندازه تیم تأثیر متقابل قابل توجهی با ایمنی روان‌شناختی بر رفتار صدای ترویجی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، رویکرد فلسفی پراگماتیسم، به‌عنوان چارچوب نظری انتخاب شده است. از طرفی می‌توان گفت که این پژوهش با تکیه بر رویکرد قیاسی - استقرایی انجام شده است؛ بنابراین از نظر هدف توسعه‌ای - کاربردی است. از آنجایی که این تحقیق به‌صورت آمیخته انجام شده است، در بخش کیفی تحلیل مضمون به‌عنوان ابزاری برای بررسی داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ تن از متخصصان حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی که از طریق نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند انتخاب شدند، به کار گرفته شد تا الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما با دقت بیشتری تبیین شود. در بخش کمی و برای تعیین اهمیت متغیرهای الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما از تکنیک دیمتل استفاده شد. تکنیک دیمتل یک روش جامع و تحلیلی برای طراحی و بررسی مدل‌های ساختاری است که به شناسایی و تبیین روابط علی و معلولی میان عوامل پیچیده در یک سیستم می‌پردازد. این تکنیک با بهره‌گیری از ماتریس‌های ارتباطی و نمودارهای تأثیرگذاری، امکان نمایش شدت و جهت تعاملات میان عناصر سیستم را فراهم می‌سازد. ماتریس و نمودار حاصل، ضمن مشخص کردن میزان تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (پذیرش اثر) هر عامل، به درک بهتر ساختار درونی سیستم کمک می‌کند. در نتیجه، روش دیمتل قادر است تا روابط علی و معلولی میان معیارها را به یک مدل ساختاری منطقی و تحلیل‌پذیر تبدیل کند (گودرزی، جوان‌جعفری و یعقوب‌علی‌پور کندلجی، ۱۴۰۴). در این راستا، نمونه آماری در بخش کمی به‌صورت هدفمند از میان متخصصان حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی انتخاب شد. این افراد شامل ۱۰ تن از استادان دانشگاه با سابقه تدریس و پژوهش، مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ، پژوهشگران دارای مقالات علمی معتبر، مشاوران با تجربه اجرایی در مدل‌های رهبری، اعضای فعال انجمن‌های تخصصی و فارغ‌التحصیلان دکتری در رشته‌های مرتبط بودند. گفتنی است که

1. Backhaus, Reuber, Vogel & Vogel

2. Xue, Li, Liang & Li

تکمیل اطلاعات برای هدف‌های بخش کمی، به سطح بالایی از تخصص در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی نیاز دارد؛ بنابراین لازم نیست که در بخش کمی همچون روش‌های رایج در تحقیقات، از افراد زیادی برای تکمیل پرسش‌نامه استفاده شود. در نهایت، در خصوص روایی و پایایی ابزار پژوهش در بخش کمی گفتنی است که پرسش‌نامه دیمتل از روایی محتوایی برخوردار است و پایایی آن از طریق آزمون مجدد بررسی شده است که مقدار هم‌بستگی محاسبه شده برای خبرگان اول تا دهم، به ترتیب برابر ۰/۷۱، ۰/۸۹، ۰/۷۶، ۰/۷۷، ۰/۷۴، ۰/۹۱، ۰/۸۳، ۰/۸۵، ۰/۷۲ و ۰/۸۸ تعیین شد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار پژوهش است.

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های بخش کیفی

به منظور طراحی مدل فرایندی رهبری متناقض‌نما در سازمان با ۱۳ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد که مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان بخش کیفی

جنسیت	سمت / شغل	تحصیلات	سابقه کاری	حوزه تخصصی
مرد	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	دکتری مدیریت منابع انسانی	۱۵ سال	مدیریت منابع انسانی
زن	مدیر منابع انسانی شرکت خودروسازی	کارشناسی ارشد مدیریت	۱۲ سال	رفتار سازمانی
مرد	پژوهشگر	دکتری رفتار سازمانی	۱۰ سال	رهبری سازمانی
زن	مشاور سازمان‌های صنعتی	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	۸ سال	طراحی مدل‌های مدیریتی
مرد	عضو انجمن رفتار سازمانی	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۷ سال	منابع انسانی
مرد	عضو هیئت علمی دانشگاه طباطبائی	دکتری مدیریت منابع انسانی	۱۴ سال	رفتار سازمانی
مرد	مدرس دانشگاه آزاد	دکتری مدیریت	۹ سال	مدیریت منابع انسانی
زن	پژوهشگر حوزه رهبری تحول‌گرا	دکتری رفتار سازمانی	۶ سال	رهبری سازمانی
مرد	مدیر منابع انسانی	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۲۰ سال	منابع انسانی
زن	مشاور توسعه سازمانی	کارشناسی ارشد مدیریت	۱۰ سال	رفتار سازمانی
مرد	عضو انجمن مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۱۳ سال	مدیریت منابع انسانی
زن	مدرس دانشگاه علامه طباطبائی	دکتری رفتار سازمانی	۱۵ سال	رهبری سازمانی
مرد	پژوهشگر	دکتری مدیریت	۸ سال	منابع انسانی

پس از جمع‌آوری مصاحبه‌ها، مضامین پایه، نخستین سطح تحلیل بودند که به‌طور مستقیم از داده‌های اولیه استخراج شده‌اند. از طرفی مضامین سازمان‌دهنده سطح دوم تحلیل را تشکیل دادند که از ترکیب و دسته‌بندی مضامین پایه به دست آمدند. در نهایت، مضامین فراگیر که از تلفیق مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفتند، تصویری کلی از یافته‌ها ارائه دادند و چارچوبی مفهومی برای تبیین تجربه‌ها و پدیده‌های مورد مطالعه فراهم کردند. به‌طور کلی نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده‌ها، به شکل‌گیری مدل فرایندی رهبری متناقض‌نما در سه سطح مفهومی انجامید. در این مدل، تعداد ۲۸ مضمون فراگیر به‌عنوان مفاهیم کلیدی و مرکزی، ۹۱ مضمون سازمان‌دهنده به‌عنوان ساختارهای میانی تبیین‌کننده و ۲۸۷ مضمون پایه به‌عنوان واحدهای معنایی اولیه شناسایی و طبقه‌بندی شدند که در جدول ۴ و شکل ۱ آمده است.

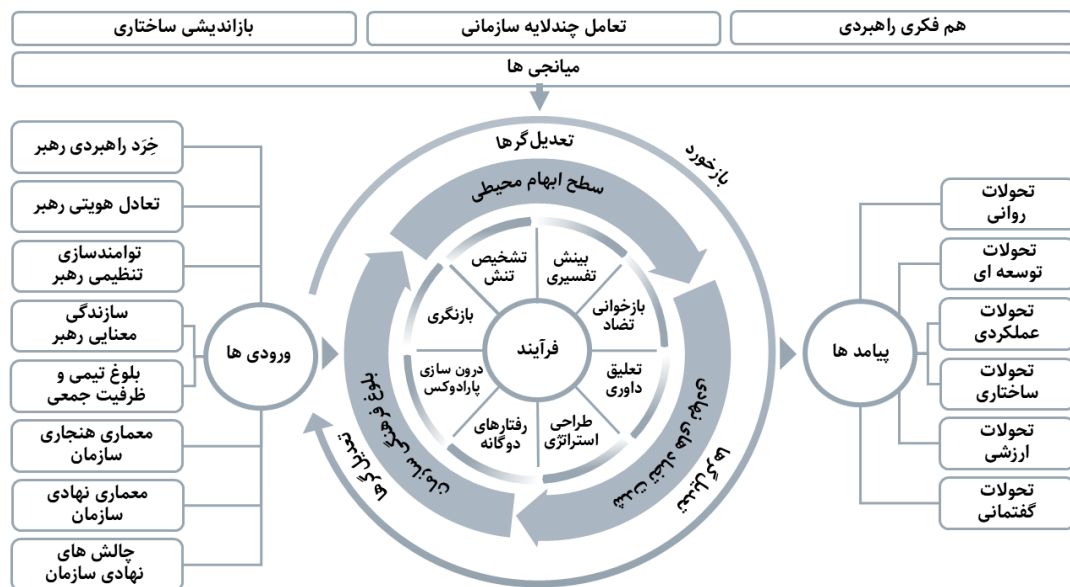
جدول ۴. فرایند استخراج مضامین فراگیر از ترکیب مضامین پایه و سازمان‌دهنده

مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
تحلیل چندبعدی، تحمل تنش‌های شناختی، درک هم‌زمان تضادها	پیش‌بینی شناختی	خرد راهبردی
شناسایی حلقه‌های بازخورد، تحلیل روابط علی - پیچیده، نگاه کل‌نگر	تفکر سیستمی	
تحلیل درونی تصمیم‌ها، یادگیری از تجربه، بازنگری در باورها، خوداندیشی	بازتاب‌پذیری	
ترکیب دیدگاه‌های متضاد، پذیرش دوگانگی	دیالکتیک‌گرایی	
مقاومت در برابر فروپاشی هویتی، خودتنظیمی، تعادل نقش‌ها، ثبات هیجانی	انسجام روانی رهبر	تعادل هویتی
هم‌زیستی هویتی، انعطاف در نقش‌آفرینی، ایفای نقش‌های متضاد	هویت چندگانه رهبر	
آرامش در بحران، مدیریت استرس، تنظیم هیجانی راهبردی	ثبات هیجانی رهبر	توانمندی تنظیمی
مذاکره استراتژیک، تحلیل قدرت، ائتلاف‌سازی، درک منافع متعارض	هوش سیاسی رهبر	
رشد پس از بحران، تحمل فشار، بازیابی روانی	تاب‌آوری	
انسجام معنایی، استفاده از استعاره، ساخت روایت اقناع‌گر	روایت‌سازی استراتژیک	سازندگی معنایی
اجتناب از ابهام‌افزایی، صداقت در ابهام	شفافیت در ابهام	
کاهش مقاومت، هم‌راستاسازی ذهنی، کنترل تفسیرها، شکل‌دهی برداشتها	مدیریت ادراکات	
تعهد به شفافیت، احترام به تفاوت، اخلاق یادگیری	ارزش‌های غالب	معماری هنجاری سازمان
شفافیت روابط، پذیرش نقد، تحمل ابهام، گفت‌وگوی سازنده	هنجارهای رفتاری	
پاسخ‌گویی چندسطحی، انعطاف مدیریتی، استقلال واحدها، توزیع قدرت	عدم تمرکز	معماری نهادی سازمان
انعطاف ساختاری، انحراف خلاق، آزادی عمل	انعطاف‌پذیری	
حمایت از نوآوری، پاداش یادگیری، ارزیابی چندبعدی، تشویق رفتار متناقض‌نما	نظام‌های پاداش	
چندگانگی انتظارات، تعارض مسئولیت و سود، فشارهای اجتماعی، خواسته‌های متعارض	تضاد ذی‌نفعان	چالش‌های نهادی محیطی

مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
بحران‌های سیاسی، تحولات فناوری، بی‌ثباتی اقتصادی، تغییرات سریع	نوسان‌های محیطی	
گفت‌وگوی باز، اعتماد، پذیرش اشتباه، بیان آزاد	ایمنی روانی	بلوغ تیمی و ظرفیت‌های جمعی
یادگیری تیمی، درک پیچیدگی، تصمیم‌گیری جمعی، تعهد مشترک، پذیرش تضاد، حمایت متقابل، همکاری	انسجام و آمادگی مشارکت تیمی	
رصد فشارهای متقابل، تحلیل نیروهای متضاد، شناسایی تضادهای بیرونی	اسکن محیطی	تشخیص تنش‌های پارادوکسیکال
بازتاب‌پذیری نسبت به تضاد، آگاهی از تنش‌های روانی، درک دوگانگی‌های ارزشی، شناسایی تعارض‌های نقش	تشخیص درونی	
تفکیک پیچیدگی از ابهام، تشخیص تفاوت بین تضاد ساختاری و مسئله قابل حل	تمایز پارادوکس از مشکل	
تحلیل سطح کلان، تحلیل سطح خرد	تحلیل چند لایه	بینش تفسیری رهبر
تفسیر نمادین، بازسازی معنایی، تحلیل زبان تضاد، کشف روایت‌های پنهان	معناکاوی تضاد	
روایت‌سازی آینده‌محور، تبدیل تضاد به فرصت	ساخت روایت سازنده	بازخوانی تضاد رهبر
اقتناع تیم، ساده‌سازی مفهومی، استفاده از زبان مشترک	تبیین تضاد برای تیم	
تمرکز بر یادگیری، اجتناب از دوگانه‌سازی، نمایش تضاد به‌عنوان منبع خلاقیت، تأکید بر رشد از دل تضاد	چارچوب‌بندی مثبت	
باز بودن به گزینه‌های متضاد، پذیرش ناتمام بودن اطلاعات، اجتناب از تصمیم‌گیری شتابزده	تعلیق قضاوت	تعلیق داوری
تعلیق باورهای قطعی، بازنگری در چارچوب ذهنی، شناسایی فرضیه‌های نادیده	بازاندیشی در پیش‌فرض‌ها	
تعیین سطح مداخله مورد نیاز، شناسایی ذی‌نفعان متأثر، ارزیابی شدت و نوع تضاد	تحلیل اقتضایی تضاد	طراحی استراتژی‌های هم‌زمان‌گرا
تلفیق اهداف متعارض در یک چارچوب، استفاده از منطق «هم‌این و هم‌آن»، اجتناب از انتخاب صفر و یکی	تدوین پاسخ‌های دوگانه	
مدیریت منابع در شرایط تضاد، هم‌راستاسازی اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، ایجاد تعادل بین کنترل و آزادی	هم‌زیستی استراتژیک	
تعادل رفتاری، پاسخ‌گویی به تضادها، انتخاب سبک متناسب با موقعیت	رفتار اقتضایی	تجلی رفتاری دوگانه و متوازن
سخت‌گیری و مدارا، ساختاردهی و تسهیلگری، قاطعیت و حمایتگری	سبک‌های متضاد	
اعتمادسازی رفتاری، پیش‌بینی‌پذیری در تغییر، انسجام در تضاد	تداوم رفتاری	
تحلیل روندها، شناسایی پیامدهای ناخواسته، رصد نتایج در سطوح فردی، تیمی و سازمانی	پایش مستمر پیامدها	بازنگری چند سطحی رهبر
ایجاد فضای باز برای بازخورد، دریافت بازخورد از ذی‌نفعان داخلی و خارجی، استفاده از کانال‌های رسمی و غیررسمی	دریافت بازخورد چند منبعی	

مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
استفاده از بازخورد برای یادگیری، تحلیل شکاف بین قصد و اثر، استخراج الگوهای تکرارشونده، تمایز بین بازخورد سازنده و مقاومتی	تحلیل بازخورد	درون‌سازی پارادوکس رهبر
چرخش استراتژیک در پاسخ به داده‌ها، اصلاح سریع رویکردها	انطباق چابک	
انتقال دانش به نسل بعد، تدوین الگوهای رفتاری، استخراج درس‌های کلیدی، ثبت تجربه‌های متناقض‌نما	مستندسازی یادگیری	
تقویت تفکر سیستمی، ایجاد ساختارهای یادگیرنده، آموزش تیم‌ها برای مدیریت تضاد، پرورش رهبران با ذهنیت پارادوکسیکال	توسعه ظرفیت پایدار	
ایجاد شبکه‌های یادگیری، طراحی برنامه‌های منتورینگ، استفاده از رهبران الگو	الگوسازی و مربیگری	
تثبیت زبان مشترک پارادوکسیکال، تقویت فرهنگ یادگیری از تضاد، پذیرش تضاد به‌عنوان بخشی از واقعیت، تغییر باورهای بنیادین سازمان	نهادینه‌سازی فرهنگی	تحولات روانی
درک روابط متقابل، ساختاردهی ذهنی، تحلیل سطوح مختلف	تفکر چندسطحی	
ابهام‌شناختی، پذیرش عدم قطعیت	ابهام‌پذیری	
سازگاری مفهومی، پذیرش دیدگاه متضاد، تغییر چارچوب ذهنی	انعطاف‌شناختی	
تحمل تضاد، کنترل احساسات	بلوغ هیجانی	
پایداری رفتاری، خودپنداره شغلی	بلوغ هویتی	تحولات توسعه‌ای
خودآگاهی، توسعه شناختی	یادگیری فردی	
یادگیری از تنوع، مستندسازی، تحلیل جمعی، تبادل دانش	یادگیری تیمی	
انتقال دانش، حافظه سازمانی، نهادینه‌سازی تجربه	یادگیری نهادی	
یادگیری از شکست، اصلاح مستمر، استفاده از بازخورد	یادگیری انطباقی	
یادگیری از تنش، پذیرش عقاید	تغییر نگرش	تحولات عملکردی
تقویت فرهنگ مشارکتی، تعهد تیمی، همکاری در تضاد، هم‌راستایی هدف	انسجام عملکردی	
کاهش تمرکز قدرت، اعتماد به تیم، رهبری چرخشی	توزیع مسئولیت	
انعطاف عملیاتی، کاهش زمان پاسخ، واکنش سریع	پاسخ‌گویی سریع	
کنترل، نوآوری، کارایی	توازن اهداف	
وضوح مسیر، پیوستگی استراتژیک، هم‌راستایی اقدامات	انسجام تصمیمات	تحولات ساختاری
اصلاح سیاست، بازطراحی فرایند	انطباق ساختاری	
مهارت پارادوکسیکال، تفویض اختیار	توانمندسازی	
مربیگری، انتقال تجربه، شناسایی استعداد	جانشین‌پروری	تحولات ارزشی
اجتناب از مطلق‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، انتخاب بین خیرهای نسبی	قضاوت اخلاقی	
احترام گذاشتن، حمایت کردن، درست‌کاری	اعتماد بین فردی	

مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
برند سازمانی، نفوذ، احترام حرفه‌ای	اعتبار حرفه‌ای	
کاهش تعصب، فرهنگ یادگیری، اصلاح ارزش‌ها	بازطراحی هنجارها	
شفافیت نیت‌ها، احترام انسانی، صداقت کاری، انصاف کاری	وجدان حرفه‌ای	
کنایه‌پردازی، داستان‌پردازی معنادار	روایت‌سازی اقناعگر	تحولات گفتمانی
افزایش اعتماد، پذیرش اجتماعی	مشروعیت گفتمانی	
کاهش تفسیر متضاد، هم‌فهمی، وحدت پیام	ارتباطات مفهومی و منطقی	
آموزش زبان تضاد، واژگان مشترک	نهادینه‌سازی زبان	هم‌فکری راهبردی
اجتناب از سوءبرداشت، تفسیر یکسان از پارادوکس	هم‌فهمی پارادوکسیکال	
هم‌نگری در تصمیم‌گیری، هم‌ترازی در اولویت‌ها، هم‌افزایی شناختی	هم‌نوعی فکری	
اجتناب از سلطه‌گری کلامی، پرسشگری مولد، احترام به دیدگاه متضاد، شنیدن فعال	دیالوک سازنده	تعامل چند لایه سازمانی
صداقت در انتقال تضاد، وضوح در پیام‌ها	وضوح ارتباطی	
مشارکت آزاد، امنیت روانی برای بیان تضاد	فضای گفت‌وگوی امن	
گشودگی به تغییر، بازنگری در هنجارها، نقد ارزش‌های غالب	تحول ارزش‌مدار	بازاندیشی ساختاری
انتقال تجربه به ساختار، استخراج الگوهای رفتاری، تحلیل شکست‌ها	یادگیری رفتاری	
پاسخ به بازخورد ذی‌نفعان، اصلاح روندها، استفاده از داده‌های محیطی	اصلاح سیاستی	
بازمهندسی سازمانی، شناسایی تنش‌های ساختاری، تحلیل روابط بین‌واحدی، ارزیابی عملکرد کل‌نگر	خودارزیابی سیستمی	سطح ابهام محیطی
نبود شفافیت در سیاست‌ها، تفسیرهای متضاد، منابع نامعتبر، داده‌های متناقض	چندگانگی اطلاعات	
نبود الگوهای پایدار، وابستگی به متغیرهای بیرونی، ریسک‌های پنهان، پیش‌بینی‌ناپذیری نتایج	عدم قطعیت در پیامدها	
اضطراب تصمیم‌گیری، تعارض بین سرعت و دقت، نبود زمان برای تحلیل، نیاز به اقدام سریع	فشار تصمیم‌گیری در ابهام	شدت تضادهای نهادی
دوگانگی در انتظارات، تضاد بین مأموریت و عمل، شکاف بین ساختار و ارزش‌ها، تفاوت بین قوانین و فرهنگ	تعارض رسمی - غیررسمی	
تضاد در سیاست‌گذاری، الزامات متضاد از نهادهای بالا	فشارهای متقابل نهادی	
تضعیف انسجام نهادی، بی‌اعتمادی به ساختار، تردید در اهداف سازمان	بحران مشروعیت	بلوغ فرهنگی سازمان
ابهام در اولویت‌ها، رقابت بین نهادهای مرجع، تعارض بین سنت و نوآوری، هم‌زمانی چند منطق سازمانی	پیچیدگی نهادی	
عبور از سنت‌گرایی مطلق، گشودگی به نوآوری، پذیرش تجربه‌های متضاد، بازنگری در باورهای بنیادین	یادگیری فرهنگی	
کاهش تعصب فرهنگی، هم‌زیستی ارزش‌های متنوع، پذیرش سبک‌های مختلف رهبری، تعامل بین نسل‌ها	گفت‌وگوی بین فرهنگی	
سازگاری با شرایط متغیر، اجتناب از سخت‌گیری مطلق، پذیرش استثناها، امکان بازتعریف هنجارها	انعطاف‌پذیری هنجاری	



شکل ۱. نتایج بخش کیفی پژوهش

ب) یافته‌های بخش کمی

نمونه مورد مطالعه در بخش کمی، ۱۰ نفر از متخصصان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی بودند که از نظر جنسیتی پنج نفر مرد و پنج نفر زن را شامل می‌شدند. این افراد همگی در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، مدرک دکتری داشتند و دامنه سنی آنان ۳۶ تا ۵۰ سال بود. سابقه کاری مشارکت‌کنندگان نیز بین ۸ تا ۲۲ سال قرار داشت و آن‌ها در سمت‌های متنوعی همچون عضو هیئت علمی، مدیر منابع انسانی، پژوهشگر دانشگاهی، مدرس دانشگاه، مشاور سازمانی و متخصص منابع انسانی فعالیت می‌کردند. از نظر دستاوردهای پژوهشی، این افراد در مجموع ۲۹ کتاب و ۱۲۴ مقاله منتشر کرده‌اند که نشان‌دهنده سطح بالای علمی مشارکت‌کنندگان در حوزه‌هایی نظیر رفتار سازمانی، رهبری تحول‌گرا، سیاست‌گذاری منابع انسانی، توسعه سازمانی و ارزیابی عملکرد است.

برای اجرای دقیق تکنیک دیمتل، ابتدا ۲۸ مضمون فراگیر شناسایی شده، به صورت یک فهرست جامع تدوین شد. این مضامین نمایانگر ابعاد مختلف رهبری متناقض نما در سازمان‌های پیچیده و چندلایه است. در ادامه، پرسش‌نامه ماتریس تأثیر مستقیم طراحی شد که در آن از خبرگان درخواست شد تا میزان تأثیر هر مضمون بر سایر مضامین را بر اساس مقیاس عددی ۰ تا ۴ ارزیابی کنند. این مقیاس شامل گزینه‌های از صفر یعنی بدون تأثیر تا ۴ یعنی تأثیر بسیار زیاد بود^۱. ساختار پرسش‌نامه به گونه‌ای تنظیم شد که امکان سنجش روابط دوه‌دو میان تمامی مضامین فراهم و داده‌های لازم برای تشکیل ماتریس تأثیر مستقیم گردآوری شود. به طور کلی با استفاده از میانگین نظرهای خبرگان، ماتریس ارتباط مستقیم تشکیل شد که به شرح جدول ۵ است؛ سپس به منظور تشکیل ماتریس ارتباط کامل، ابتدا با محاسبه بزرگ‌ترین عدد در جمع سطری و ستونی و تقسیم ماتریس ارتباط مستقیم بر آن، نظرهای خبرگان نرمال شد.

۱. شایان ذکر است محاسبات انجام شده در این بخش تا دو رقم اعشار می‌باشد همچنین با توجه به تعداد بالای مضامین فراگیر شناسایی شده در این پژوهش، در جداول ارائه شده در این بخش، مضامین به صورت اختصاری ذکر شده‌اند. اختصارات در جدول ۷ توضیح داده شده است

جدول ۵. ماتریس ارتباط مستقیم

SR	LCR	FT	LEA	SOSD	SC	ST	LMR	OIA	LII	TMCC	OCM	SJ	PT	SCo	MOI	DcT	VT	SW	RC	RPT	DT	IB	LPI	ONa	DBBM	IIC	EIC	
V/D	V/4	V/3	V/4	V/4	V/5	•/3	V/9	•/4	1/5	2	1/9	1/9	2	4	•	1/4	V/9	V/4	V/3	V/5	V/3	1/1	1/5	1/4	V/5	V/1	•	
1/A	1/9	•/3	V/8	V/3	1/3	1/8	V/2	1/9	V/8	2	V/3	1	1/9	V/8	V/3	1/4	1/4	1/3	•/9	V/9	1/5	1/1	1/3	V/3	•	V/3	•	
•/3	•/3	1/4	2	V/4	V/8	V/3	V/9	•/3	•/4	•/5	V/D	2	1/8	V/D	V/3	V/4	V/3	•/4	V/4	1/5	V/8	V/3	1/3	V/3	•	V/4	V/D	
2	V/3	1/5	V/D	•/3	1/8	1/2	V/4	•/5	•	1/3	V/8	1/8	•/5	V/D	1/1	•/9	V/8	V/4	•/1	•/3	•/3	V/9	V/8	V/8	V/8	V/8	ONa	
V/D	V/D	V/8	V/4	V/4	1/5	V/3	V/D	•/8	1/8	V/9	V/9	V/9	2	V/9	•/5	V/3	V/D	•/3	V/9	1/8	1/8	V/1	•	V/4	V/3	V/4	•/3	
V/9	•/9	•/4	V/4	V/4	V/D	V/D	1/9	V/9	V/3	V/4	V/9	V/9	•/5	V/5	V/1	•/8	V/8	V/4	2	•/1	V/8	•	2	V/3	•/3	V/5	IB	
V/3	2	V/9	•/4	V/D	V/9	1/1	1/5	•/4	1/4	1/3	•	1/4	1/9	V/9	V/8	V/8	V/9	V/9	•/4	•/4	•	•/1	•/5	•	V/3	•/4	2	
V/4	1/5	1/5	•/5	1/5	1/5	V/4	2	V/8	1/5	V/3	•	V/9	V/D	V/4	1/5	1/5	V/4	•/3	V/8	•	•/3	1/3	•/5	1/5	V/5	V/3	RPT	
V/8	•/3	1/5	1/8	V/D	V/1	1/5	•/4	1/8	V/D	1/4	•/9	1/4	•	V/9	1/5	2	V/8	V/4	•	1	V/8	1/3	V/8	•/5	V/3	V/3	RC	
V/5	1/D	V/8	V/4	2	•/5	1/8	V/D	V/8	•/4	V/8	V/4	V/4	•/3	1/3	V/5	V/D	1/8	•	V/4	V/3	2	V/3	2	V/3	V/8	V/8	SW	
4	V/3	•/4	•/5	•/1	V/D	•/5	1/2	•/5	V/1	1/4	1/4	1/4	1/1	1/8	V/D	•	•/4	V/3	•/4	•/4	1/4	1/4	1	1/3	V/9	V/9	VT	
1/D	1/3	•	1/3	•/5	V/5	•/5	1/2	V/3	•/5	1/1	V/5	V/3	1	V/4	•	1/3	V/1	•/5	1/9	V/9	•/5	V/9	V/4	V/4	V/4	V/4	DcT	
V/3	1/D	•/3	1/1	V/D	•/3	V/5	•/9	•/1	4	1/9	V/3	1/4	4	•	•/1	1/D	V/3	V/5	V/D	1/3	V/4	•/1	•/5	V/4	•/9	V/3	MOI	
V/D	•/5	•/9	V/1	•/3	1/4	1/4	1/4	V/3	•/3	4	1/3	1/8	•	•/8	V/5	1/9	V/4	1/3	•/4	•/4	1/4	V/D	V/4	V/4	•/9	V/3	SCo	
1/1	V/9	V/8	V/4	V/4	V/4	•/9	1/4	1/4	1	•/5	V/D	V/D	•	•/1	V/2	1/8	V/1	1/1	1	1/5	V/1	•/8	•/4	•/4	•/4	•/9	PI	
V/4	•/4	V/1	V/D	V/9	•/5	•/4	V/3	1/1	V/D	1/8	•	1/9	V/5	V/D	V/3	V/9	2	V/5	1/4	1/D	2	V/4	1/3	1/4	1/4	1/4	SJ	
V/1	1/2	1/5	1/4	V/D	1/3	V/5	V/3	V/1	V/5	•	V/D	V/1	1/5	1/8	4	2	1/2	V/8	V/5	V/9	V/9	1/8	V/4	•/9	V/D	1	OCM	
V/D	1/2	V/8	2	1/4	V/3	V/D	1	1/4	V/4	•	V/5	V/1	1/5	V/8	V/4	4	V/1	V/1	1/5	1/3	1/3	V/3	1/3	1/3	1/3	1	TMCC	
•/5	V/3	V/8	V/4	V/5	•/5	2	V/4	V/4	•	•/4	1/9	•/5	V/D	1/2	V/9	V/3	V/3	1/9	V/9	V/9	V/D	•/5	4	V/5	1	V/D	LII	
•/8	V/9	V/4	V/D	V/9	V/9	V/4	•	V/3	V/3	V/4	1/9	•	V/1	•	4	V/3	2	V/1	V/5	2	V/4	V/4	2	V/3	V/1	V/4	OIA	
1/4	V/3	V/3	•/4	•	1/5	V/3	•	V/9	V/3	V/4	V/4	V/3	1/3	V/4	V/4	V/3	V/1	V/9	1/5	•	•/4	•/4	•/4	V/4	•/4	V/4	LMR	
V/4	V/1	•/5	V/4	•	•	2	1/D	V/3	1/4	•/5	2	•	1/8	V/1	4	V/5	V/1	V/4	V/8	2	1	2	V/1	V/1	V/4	V/9	ST	
V/3	1/3	V/4	V/4	V/4	1/D	•	V/9	1/8	1/1	V/D	1/9	V/1	1	•	•/5	V/4	1/1	1/4	2	V/D	V/8	V/3	1/1	•/4	1/5	2	V/D	SC
V/D	V/3	1/1	V/4	•	V/3	1/D	•/9	•/4	V/D	2	V/5	V/3	V/3	V/3	V/3	•/5	V/3	V/3	V/3	V/8	•/9	1/9	V/8	•/4	V/3	•	4	SOSD
1/D	•/5	•	V/D	V/3	•/9	V/8	V/9	V/9	1/4	V/4	1/4	•/4	1/4	•/4	V/D	1/1	V/3	•	2	V/D	4	1/8	V/3	V/8	V/8	•/4	LEA	
4	V/3	•	•/3	•/5	1/3	•/8	1	•/4	•	V/5	4	1/D	1/3	1/4	V/4	V/4	1/D	•/3	1/8	1/8	V/1	•	•/3	1/9	V/3	V/4	FT	
•/3	•	V/5	•/3	V/9	1/3	V/4	•/5	V/4	V/4	•/5	1/D	•/5	•/5	1/9	V/9	•/1	1/4	V/3	V/3	V/3	•/4	V/4	1/3	4	2	2	V/3	LCR
•	V/9	1/D	2	1/4	V/4	V/3	•/3	V/4	1/D	V/1	V/5	1/4	2	1/3	V/D	V/5	2	V/D	•/8	•/8	1/8	•/4	V/3	•/4	V/5	V/D	SR	

جدول ۶. ماتریس ارتباط کامل

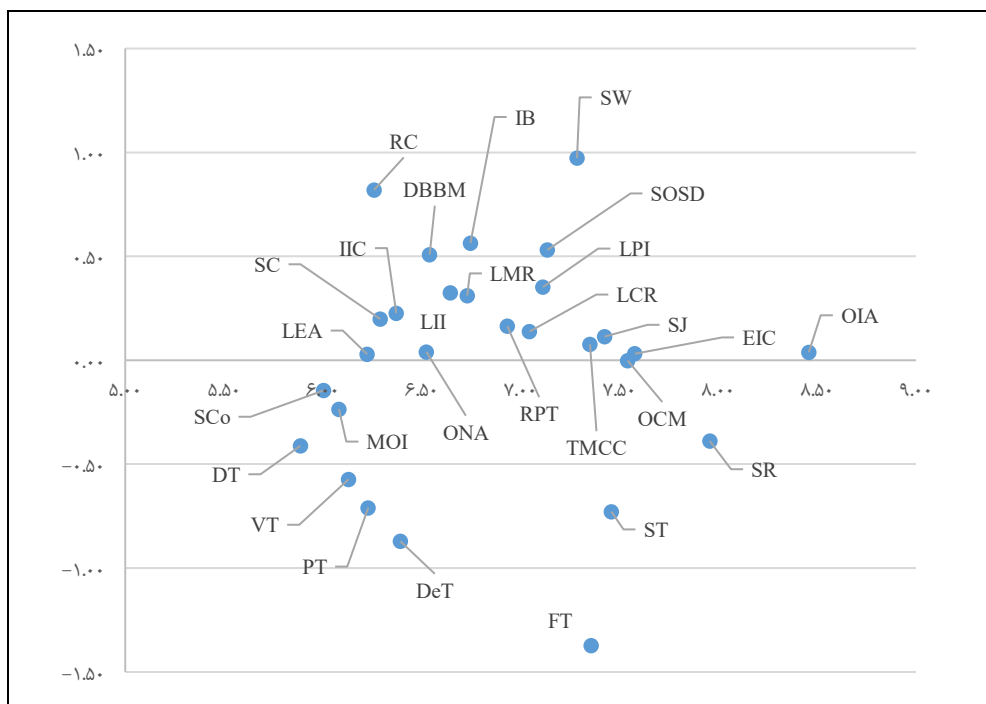
SR	LCR	FT	LEA	SOSD	SC	ST	LMIR	OIA	LII	TMCC	OCM	SJ	PT	SCo	MOI	DeT	VT	SW	RC	RPT	DT	IB	LPI	ONA	DBBM	IIC	EIC
۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۸	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۱۸	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۶	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۶	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۳
۰/۱۴	۰/۰۹	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۰۹	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۳	۰/۱۲
۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۲
۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۰۸	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۴
۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۷	۰/۱۰	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۳
۰/۱۶	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۰۹	۰/۱۷	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۵
۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۳	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۰۷	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۰۷	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۳
۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۱۷	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۶	۰/۱۶
۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۶
۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۲۰	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۹	۰/۱۵	۰/۱۹	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۱۶	۰/۱۶
۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۱۳	۰/۰۸	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۱۳	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۴
۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۱۰
۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۴	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۱۲
۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۸	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۱۱
۰/۱۱	۰/۰۸	۰/۱۳	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰۸	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۰
۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۸	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۱۷
۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۴
۰/۱۶	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۶	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۱۰	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۴
۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۴
۰/۱۹	۰/۱۶	۰/۱۹	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۱۷	۰/۱۵	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۸	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۰۹	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۴
۰/۱۷	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳
۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۴
۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۴
۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۱۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۵
۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۳
۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۴
۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۰۷	۰/۱۴	۰/۱۴
۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۴
۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۴

در ادامه با تشکیل یک ماتریس همانی و کسر آن از ماتریس نرمال شده و معکوس کردن آن، ماتریس ایجاد شده در ماتریس نرمال شده ضرب شد. ماتریس ارتباط کامل به شرح جدول ۶ است.

در نهایت، مجموع مقادیر هر سطر از ماتریس روابط کامل به‌عنوان بردار تأثیرگذاری و مجموع مقادیر هر ستون به‌عنوان بردار تأثیرپذیری در نظر گرفته می‌شود. این دو بردار نشان‌دهنده میزان تأثیر هر مضمون بر سایر مضامین و میزان تأثیرپذیری آن از دیگر مضامین هستند. سپس با استفاده از مقادیر حاصل از جمع و تفریق این دو بردار، نمودار علی‌ترسیم می‌شود. نتایج مربوط به این مرحله در جدول ۷ و شکل ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۷. محاسبه بردارهای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

مضامین فراگیر	اختصار	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	جمع	تفریق
چالش‌های نهادی محیطی	EIC	۳/۷۷	۳/۸۰	۷/۵۸	۰/۰۳
شدت تضادهای نهادی	IIC	۳/۰۷	۳/۳۰	۶/۳۷	۰/۲۳
تجلی رفتاری دوگانه و متوازن	DBBM	۳/۰۲	۳/۵۲	۶/۵۴	۰/۵۱
معماری هنجاری سازمان	ONA	۳/۲۴	۳/۲۸	۶/۵۲	۰/۰۴
درون‌سازی پارادوکس رهبر	LPI	۳/۳۸	۳/۷۳	۷/۱۱	۰/۳۵
تعادل هویتی	IB	۳/۰۹	۳/۶۶	۶/۷۵	۰/۵۶
تحولات گفتگویی	DT	۳/۱۵	۲/۷۴	۵/۸۹	-۰/۴۱
تشخیص تنش‌های پارادوکسیکال	RPT	۳/۳۸	۳/۵۵	۶/۹۳	۰/۱۶
توانمندی تنظیمی	RC	۲/۷۲	۳/۵۴	۶/۲۶	۰/۸۲
خرد راهبردی	SW	۳/۱۶	۴/۱۳	۷/۲۹	۰/۹۷
تحولات ارزشی	VT	۳/۳۵	۲/۷۸	۶/۱۳	-۰/۵۷
تحولات توسعه‌ای	DeT	۳/۶۳	۲/۷۶	۶/۳۹	-۰/۸۷
تعامل چندلایه سازمانی	MOI	۳/۱۶	۲/۹۲	۶/۰۸	-۰/۲۴
هم‌فکری راهبردی	SCo	۳/۰۷	۲/۹۳	۶/۰۰	-۰/۱۵
تحولات روانی	PT	۳/۴۷	۲/۷۶	۶/۲۳	-۰/۷۱
تعلیق دآوری	SJ	۳/۶۶	۳/۷۷	۷/۴۲	۰/۱۱
بلوغ فرهنگی سازمان	OCM	۳/۷۷	۳/۷۷	۷/۵۴	۰/۰۰
بلوغ تیمی و ظرفیت‌های جمعی	TMCC	۳/۶۴	۳/۷۱	۷/۳۵	۰/۰۸
بینش تفسیری رهبر	LII	۳/۱۶	۳/۴۸	۶/۶۴	۰/۳۲
معماری نهادی سازمان	OIA	۴/۲۱	۴/۲۵	۸/۴۶	۰/۰۴
بازنگری چند سطحی رهبر	LMR	۳/۲۱	۳/۵۲	۶/۷۳	۰/۳۱
تحولات ساختاری	ST	۴/۰۹	۳/۳۷	۷/۴۶	-۰/۷۳
سازندگی معنایی	SC	۳/۰۵	۳/۲۴	۶/۲۹	۰/۲۰
طراحی استراتژی‌های هم‌زمان‌گرا	SOSD	۳/۳۰	۳/۸۳	۷/۱۴	۰/۵۳
سطح ابهام محیطی	LEA	۳/۱۰	۳/۱۳	۶/۲۲	۰/۰۳
تحولات عملکردی	FT	۴/۳۷	۲/۹۹	۷/۳۶	-۱/۳۷
بازخوانی تضاد رهبر	LCR	۳/۴۵	۳/۵۹	۷/۰۵	۰/۱۴
بازاندیشی ساختاری	SR	۴/۱۷	۳/۷۸	۷/۹۶	-۰/۳۹



شکل ۲. نمودار علی مضامین فراگیر رهبری متناقض‌نما بر اساس تکنیک دیمتل

بحث

هدف از نگارش این مقاله، شناسایی و بررسی روابط علی - معلولی مضامین فراگیر و تعیین نقش هر مضمون در مدل فرایندی رهبری متناقض‌نما بود. یافته‌های حاصل از بخش کیفی تحقیق نشان داد که الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما نشان می‌دهد که چگونه ظرفیت‌های شناختی و رفتاری رهبر در تعامل با سازوکارهای فرایندی و شرایط سازمانی، به یک چرخه پویا برای مدیریت تنش‌های پارادوکسیکال تبدیل می‌شود. ورودی‌های فردی و سازمانی، فرایندهای تفسیری و تصمیم‌گیری رهبر را فعال می‌کنند؛ این فرایندها با میانجی‌هایی مانند هم‌فکری راهبردی و تعامل چندلایه سازمانی تقویت و تحت تأثیر عواملی چون ابهام محیطی و تضادهای نهادی تعدیل می‌شوند. حاصل این تعاملات، پیامدهایی چندسطحی است که به تحول روانی، عملکردی و ساختاری سازمان منجر می‌شود و چرخه رهبری متناقض‌نما را تکمیل می‌کند. از طرفی تحلیل دیمتل روی ۲۸ مضمون فراگیر مدل فرایندی رهبری متناقض‌نما، تصویری شبکه‌ای و چندلایه از روابط علی و معلولی میان مؤلفه‌ها ارائه می‌دهد. در واقع تحلیل دیمتل نشان داد که مدل فرایندی رهبری متناقض‌نما، بر منطق علی شبکه‌ای استوار است که در آن، مضامین اثرگذار نقش موتورهای محرک تغییر را ایفا می‌کنند، مضامین تعدیلگر مسیر انتقال اثر را تنظیم و تسهیل می‌کنند و مضامین اثرپذیر و میانجی، به مثابه آینه پیامدهای نهایی عمل می‌کنند و نتیجه برهم‌کنش سایر مؤلفه‌ها نیز محسوب می‌شوند. بنابراین مضامین مدل را می‌توان بر اساس نقش آن‌ها در زنجیره اثرگذاری به سه دسته اصلی تقسیم کرد: اثرگذارها (محرک‌ها)، اثرپذیرها (پاسخ‌دهنده‌ها و برهم‌کنش‌گران) و مضامین تعدیلگر. برای تبیین بیشتر در زیر به بررسی این سه دسته اصلی پرداخته شده است:

مضامین اثرگذار: محرک‌های کلیدی تغییر

مضامینی که شاخص (کسر بردارهای تأثیرگذار از بردارهای تأثیرپذیر) آن‌ها مثبت است، در جایگاه علی مدل قرار دارند و

نقش آغازگر تغییر را ایفا می‌کنند. این مضامین، عمدتاً در بخش «ورودی» و «فرایند» مدل جای می‌گیرند و شامل عواملی همچون خرد راهبردی، توانمندی تنظیمی، تعادل هویتی، طراحی استراتژی‌های هم‌زمان‌گرا و تجلی رفتاری دوگانه و... هستند. اثرگذار بودن این مضامین بدین معناست که تغییر یا تقویت آن‌ها می‌تواند به‌صورت زنجیره‌ای بر سایر مؤلفه‌ها اثر بگذارد. برای مثال، خرد راهبردی رهبر، توانایی او را در درک و مدیریت تضادهای سازمانی افزایش می‌دهد و زمینه را برای بروز رفتارهای متناقض‌نما فراهم می‌کند. توانمندی تنظیمی نیز به رهبر امکان می‌دهد تا واکنش‌های خود را متناسب با شرایط متضاد تنظیم و از تنش‌ها به‌عنوان فرصت استفاده کند. این یافته‌ها با ادبیات نظری رهبری متناقض‌نما هم‌خوان است که بر اهمیت قابلیت‌های شناختی و رفتاری رهبر در مواجهه با پارادوکس‌ها تأکید دارد.

مضامین اثرپذیر: شاخص‌های خروجی و میانجی‌ها

مضامینی که شاخص (کسر بردارهای تأثیرگذار از بردارهای تأثیرپذیر) آن‌ها منفی است، بیشتر در جایگاه معلولی مدل قرار دارند و نتیجه برهم‌کنش سایر مؤلفه‌ها هستند. این مضامین عمدتاً در بخش «خروجی» و «میانجی» مدل قرار گرفته‌اند و شامل تحولات عملکردی، تحولات ساختاری، تحولات توسعه‌ای، تحولات روانی، تحولات ارزشی، تعامل چندلایه سازمانی، هم‌فکری راهبردی و بازاندیشی ساختاری می‌شوند. اثرپذیر بودن این مضامین، به این معناست که نه تنها آن‌ها بازتابی از اثربخشی کل سیستم هستند، بلکه هم از ورودی‌ها تأثیر می‌پذیرند و هم بر خروجی‌ها اثر می‌گذارند. برای نمونه، تحولات عملکردی نشان‌دهنده بهبود بهره‌وری و کیفیت کار در نتیجه اجرای موفق رویکردهای متناقض‌نماست. تحولات روانی نیز گویای تغییرات مثبت در نگرش‌ها، احساس امنیت روانی و تاب‌آوری کارکنان است. از طرفی تعامل چندلایه سازمانی، هم‌فکری راهبردی و بازاندیشی ساختاری، نقش اتصال‌دهنده بین سطوح مختلف مدل را ایفا می‌کنند. این مضامین برای پایش و ارزیابی موفقیت مدل حیاتی‌اند؛ اما به‌تنهایی نقطه شروع تغییر محسوب نمی‌شوند.

مضامین متعادل: تعدیلگرها

گروهی از مضامین با مقادیر (کسر بردارهای تأثیرگذار از بردارهای تأثیرپذیر) نزدیک به صفر، نقش تعدیلگر دارند. این مضامین، مانند شدت تضادهای نهادی، بلوغ فرهنگی سازمان و سطح ابهام محیطی مسیر انتقال اثر را هموار و شدت یا جهت اثرگذاری را تنظیم می‌کنند. ضعف در این مؤلفه‌ها می‌تواند موجب قطع یا تضعیف جریان اثرگذاری از محرک‌ها به پیامدها شود. به‌طور مثال، مضمون «شدت تضادهای نهادی» مبین میزانی از فشارها و تعارضات ساختاری بیرونی است که سازمان را وادار به واکنش‌های پارادوکسیک می‌کند. وقتی شدت این تضادها در حد معتدل باشد، می‌تواند موتور خلاقیت و نوآوری قلمداد شود؛ اما در سطوح بسیار بالا یا پایین، کارکردهای جانبی مانند سردرگمی یا مقاومت در برابر تغییر را تقویت می‌کند. از این رو، این متغیر شدت پیامد محرک‌های ورودی را کم و زیاد می‌کند و تعیین می‌کند چه مقدار از توانمندی‌های رهبر (مثلاً خرد راهبردی) باید به کار گرفته شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدل فرایندی ارائه‌شده از رهبری متناقض‌نما، با تفکیک پنج‌گانه ورودی‌ها (خرد راهبردی، تعادل هویتی، توانمندی تنظیمی، سازندگی معنایی و معماری هنجاری) و شناسایی فرایندهای سه‌گانه (تشخیص تنش‌های پارادوکسیکال، بینش تفسیری رهبر و بازخوانی تضاد رهبر)، چارچوبی نوین برای درک پویایی‌های رهبری در مواجهه با تضادهای سازمانی فراهم می‌آورد.

تأیید کمی نقش اثرگذار خرد راهبردی، توانمندی تنظیمی و تعادل هویتی، نشان می‌دهد که این سه مؤلفه، هسته نظری مدل را شکل می‌دهند و بر خلاف برخی رویکردهای سنتی که رهبری را امری خطی و یک‌سویه می‌دانند، این پژوهش بر ماهیت پویا، چندلایه و تعاملی رهبری در بستر تضادهای نهادی تأکید می‌کند. همچنین، شناسایی متغیرهای میانجی (هم‌فکری راهبردی، تعامل چندلایه و بازاندیشی ساختاری) و تعدیلگر (ابهام محیطی، تضادهای نهادی و بلوغ فرهنگی)، افق‌های نظری جدیدی را برای پژوهش‌های آتی در حوزه رهبری و مدیریت استراتژیک می‌گشاید. از طرفی نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای پرورش رهبری متناقض‌نما، باید بر تقویت سه مؤلفه اثرگذار (خرد راهبردی، توانمندی تنظیمی و تعادل هویتی) تمرکز ویژه داشته باشند؛ به این معنا که نظام‌های جذب و توسعه منابع انسانی، باید به گونه‌ای طراحی شوند که توانایی تحمل ابهام، بازخوانی تضادها و تنظیم رفتاری در مدیران ارتقا یابد. همچنین، پیامدهای اثرپذیر (تحولات روانی، ساختاری، عملکردی، توسعه‌ای، ارزشی و گفتمانی) نشان می‌دهد که پیاده‌سازی این سبک رهبری، نه تنها به بهبود عملکرد، بلکه به بازطراحی ساختارها، بازتعریف ارزش‌ها و شکل‌گیری گفتمان‌های جدید سازمانی منجر می‌شود. در نهایت می‌توان گفت که نقش متعادل‌کننده متغیرهایی نظیر شدت تضادهای نهادی، بلوغ فرهنگی و ابهام محیطی، حاوی این پیام برای مدیران ارشد است که نمی‌توان نسخه واحدی برای همه سازمان‌ها پیچید؛ بلکه سطح بلوغ فرهنگی و میزان پیچیدگی محیطی باید به عنوان پارامترهای کلیدی در طراحی نظام‌های رهبری در نظر گرفته شوند.

در راستای انطباق نتایج می‌توان گفت که مطالعه فرستبرگ و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که رهبری متناقض‌نما با وضوح هدف و استقلال و در مطالعه باکهاوس و همکاران (۲۰۲۱) رهبری متناقض‌نما با درگیری کاری و رضایت شغلی پیوند دارد و از طریق آن‌ها بر عملکرد اثر می‌گذارد. در این راستا «تحولات عملکردی» و «تحولات روانی/توسعه‌ای» با نتایج مذکور هم‌راستا است؛ یعنی خروجی‌های اثرپذیر، به مثابه سنجه‌های نهایی موفقیت مدل عمل می‌کنند. از طرفی ژو و همکاران (۲۰۲۰) نقش «ایمنی روانی» را در پیوند رهبری متناقض‌نما با «صدای ترویجی» برجسته کردند؛ فرستبرگ و همکارانش (۲۰۲۱) «وضوح هدف» و «استقلال» را به عنوان واسطه‌های درگیری کاری گزارش کردند، همچنین باکهاوس و همکاران (۲۰۲۱) «ابهام نقش» را واسطه عملکرد ادراک شده دانستند؛ بنابراین در مدل تحقیق حاضر، سازوکارهایی مانند «تعلیق داوری»، «درون‌سازی پارادوکس»، «تجلی رفتاری دوگانه» و «طراحی استراتژی‌های هم‌زمان‌گرا»، همین نقش انتقال اثر را از ورودی‌ها به خروجی‌ها ایفا می‌کنند و با «تعامل چندلایه» و «هم‌فکری راهبردی» تقویت می‌شوند.

همچنین خدایی، فرهی، بازگان، طاهرپورکلانتری و زاهدی (۱۳۹۸) با سطوح فردی، گروهی و سازمانی رهبری اخلاقی (بزرگ‌منشی/اصالت؛ توانمندسازی/راهبری اخلاقی؛ الهام‌بخشی/تصمیم‌گیری اخلاقی/رفتار حرفه‌ای) عملاً به عناصر «معماری هنجاری»، «معماری نهادی»، و «ظرفیت‌های جمعی» اشاره دارند. این مؤلفه‌ها در تحقیق حاضر، در قالب «معماری هنجاری/نهادی»، «بلوغ فرهنگی» و «بلوغ تیمی» در نقش ورودی‌ها/تعدیلگرها تثبیت شده‌اند.

در نهایت می‌توان بیان کرد که تحقق نتایج پایدار، مستلزم تمرکز هم‌زمان بر تقویت محرک‌های علی، بهینه‌سازی مسیرهای واسطه‌ای و استقرار نظام ارزیابی مستمر پیامدهاست. از این رو با توجه به نتایج به دست آمده، ضمن تشریح محدودیت‌های تحقیق پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی زیر ارائه می‌شود:

- مدل فرایندی تحقیق حاضر بر پایه تحلیل‌های تفسیری و تجربه‌زیسته شکل گرفته است؛ بنابراین امکان تعمیم‌پذیری مدل محدود است. از طرفی، یافته‌ها به زمینه فرهنگی خاص (سازمان‌های ایرانی) وابسته‌اند؛ از این رو ادراک خبرگان ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های شناختی قرار گرفته باشد؛
- مدل فرایندی رهبری متناقض‌نما، فرایندی پویا و زمان‌مند است. این درحالی است که داده‌های پژوهش حاضر مقطعی بوده است؛ بنابراین امکان مشاهده تحول تدریجی، تغییرات درونی رهبر و اثرهای بلندمدت پیامدها محدود می‌شود؛ بنابراین مدل حاضر نیازمند مطالعات طولی است؛
- پیشنهاد می‌شود که مدیران، پیش از استقرار مدل رهبری متناقض‌نما، ابتدا ظرفیت‌سنجی فرهنگی و محیطی انجام دهند و سپس با رویکردی تدریجی و مشارکتی، زمینه‌های پیاده‌سازی این مدل را فراهم آورند. به‌علاوه، تقویت شبکه‌های تعامل چندلایه و نهادینه‌سازی جلسات بازاندیشی ساختاری، می‌تواند بستر مناسبی برای کاربست مؤثر این سبک رهبری در سازمان‌های پیچیده و پویای امروزی ایجاد کند؛
- به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود که به توسعه قابلیت‌های مدیران و رهبران اقدام کنند. این امر می‌تواند در قالب طراحی برنامه‌های آموزشی برای ارتقای خرد راهبردی و توانمندی تنظیمی در مواجهه با تضادها باشد؛
- به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که تقویت پل‌های ارتباطی سازمانی را در دستور کار قرار دهند؛ به‌طور مثال ایجاد سازوکارهایی برای بلوغ فرهنگی به‌منظور تسهیل جریان اثرگذاری از ورودی‌ها به خروجی‌ها؛
- به سازمان‌ها توصیه می‌شود که به استفاده از شاخص‌های عملکردی، ساختاری و روانی به‌عنوان ابزار ارزیابی اثربخشی مداخلات مدیریتی اقدام کنند؛
- به محققان توصیه می‌شود که به مطالعه اعتبارسنجی مدل تحقیق در صنایع و فرهنگ‌های مختلف برای بررسی پایداری روابط علی شناسایی شده بپردازند؛
- انجام مطالعه طولی جهت سنجش تغییرات مضامین اثرپذیر در بازه‌های زمانی مختلف، پس از مداخلات مدیریتی بسیار حائز اهمیت است؛ از این رو این امر می‌تواند برای تحقیق و بررسی در کانون توجه پژوهشگران قرار گیرد.

منابع

- جعفری، کاظم؛ دامغانیان، حسین و عسگری، ناصر (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی (مطالعه موردی: نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران). *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۱(۴)، ۵۹-۸۸.
- خدایی، ارشیا؛ فرهی، علی؛ بازرگان، عباس؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌الله و زاهدی، سیدمحمد (۱۳۹۸). مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی مدیران در سازمان‌های بخش دولتی ایران. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۳)، ۱-۳۷.
- دامغانیان، حسین؛ عسگری، ناصر و جعفری، کاظم (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های درونی منابع انسانی (مورد مطالعه: نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران). *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۱۱۹-۱۶۰.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۹). سخن سردبیر: ساحت‌های مثبت و منفی تجربه‌زدگی در انتخاب مدیران بخش دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی/ایران*، ۳(۱).

- رضائی، محمد؛ انصاری، منوچهر؛ سلام‌زاده، آیدین و توفیقی، سیدپندار (۱۴۰۲). ارائه الگوی توسعه رهبری در بانک ملی: رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندگانه. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۷۱-۱۰۲.
- غفاری، علی و هاشم‌زاده‌خوراسگانی، غلامرضا (۱۴۰۲). طراحی الگوی توسعه دوست‌توانی سازمان‌های فناوری‌محور به‌منظور تجاری‌سازی محصولات نوآورانه (موردپژوهی: جهاد دانشگاهی). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۱۵۹-۱۸۰.
- فانی، علی‌اصغر؛ حمدان، محمود و خائف‌اللهی، احمدعلی (۱۳۸۹). طراحی مدل رهبری مناسب برای مدیریت سازمان‌های لبنان (مدیریت بیمارستان). *مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۴(۲)، ۹۹-۱۲۱.
- قبادی‌لموکی، لیلا؛ صالحی، محمد و صفاریان‌همدانی، سعید (۱۴۰۲). طراحی مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار. *فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۵(۱)، ۷۱-۹۱.
- قربانی، فاطمه؛ اسلامی، قاسم و افخمی روحانی، حسین (۱۴۰۲). بررسی تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت با نقش میانجی خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر و نقش تعدیلگر فشار بارکار و نیاز کارکنان به ثبات شناختی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۵(۲)، ۴۴-۸۹.
- گودرزی، غلامرضا؛ جوان‌جعفری، علی و یعقوب‌علی‌پورکندلجی، علی (۱۴۰۴). راهبردهای استقرار فناوری‌های انقلاب صنعتی چهارم در صنایع ایران با هدف توسعه صنعتی مبتنی بر دیمتل فازی (FUZZY DEMATEL). *چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، ۱۵(۱)، ۱۳۲-۱۵۹.

References

- Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D. & Vogel, R. (2021). Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector. *Public Management Review*, 24(9), 1478-1498. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1906935>
- Gajenderan, V. & Nawaz, N. (2020). Impact of Leadership on Organizational Performance in Service Organizations. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7), 248254, DOI: 10.34218/IJM.11.7.2020.024
- Chen, S., Zhang, Y., Liang, L. & Shen, T. (2021). Does Paradoxical Leadership Facilitate Leaders' Task Performance? A Perspective of Self-Regulation Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3505. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073505>
- Damghanian, H., Asgari, N. & Jafari, K. (2021). Designing a Management Model for Human Resource Internal Paradoxes (Case Study: Islamic Republic of Iran Air Force). *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 119-160. (in Persian)
- Danaee Fard, H. (2020). Editor-in-Chief Lecture: Positive and Negative Dimensions of Excessive Reliance on "Work Experience" in Selecting Managers in Public Sector. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(1), doi: 10.22034/jipas.2020.119679 (in Persian)
- Fani, A. A., Hamdan, M. & Khaifollahi, A. A. (2021). Developing an Appropriate Leadership Style for Lebanese Organizations (Hospital Management). *Management Research in Iran*, 14(2), 99-121. (in Persian)

- Furstenberg, N., Alfes, K. & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-34. DOI:10.1111/joop.12344
- Gaim, M., Clegg, S., Pina e Cunha, M. & Berti, M. (2022). *Organizational paradox*. Cambridge University Press. DOI: 10.1017/9781009128155
- Ghafari, A. and Hashem Zadeh Khorasghani, G. R. (2023). Introducing a Model of Developing Ambidexterity of Technology-Oriented Organizations to Commercialize Innovative Products (A Case Study of CECR). *Journal of Human Resource Management*, 13(4), 159-180. doi: 10.22034/jhrs.2024.189985 (in Persian)
- Ghobadi Lamooki, L., Salehi, M. & Safariyan Hamedani, S. (2024). Designing a rational paradox management strategy model on the agility of sustainable human resource systems. *Educational Administration Research*, 15(1), 71-91. (in Persian)
- Ghorbani, F., Eslami, G. & Afkhami Rohani, H. (2024). Investigating the Effect of Paradoxical Leadership on Employees' Creativity Given the Mediation of Identification with the Leader and Creative Self-efficacy, and Moderation of Workload Pressure and Employees' Need for Cognitive Stability. *Transformation Management Journal*, 15(2), 44-89. doi: 10.22067/tmj.2024.84785.1489 (in Persian)
- Goodarzi, G., Javan Jafari, A. & Yaghouballi Pour Koundelaji, A. (2025). Implementation Strategies for Fourth Industrial Revolution Technologies in Iranian Industries Aimed at Industrial Development Based on Fuzzy DEMATEL. *Journal of Industrial Management Perspective*, 15(1), 132-159. <https://doi.org/10.48308/jimp.15.1.132> (in Persian)
- Jafari, K., Damghanian, H. & Asgary, N. (2021). Designing A Templates For Managing Human Resource External Paradoxes (Case study Islamic Republic of Iran Air Force). *Public Administration Perspective*, 11(4), 59-88. doi: 10.48308/jpap.2020.100646 (in Persian)
- Julmi, C. (2021). Crazy, stupid, disobedience: The dark side of paradoxical leadership. *Leadership*, 17(6), 631-653.
- Khodaie, A., Farrahi, A., Bazargan, A., Taherpour Kalantari, H. & Zahedi, S. M. (2019). Conceptualizing the Ethical Leadership of Managers in Iranian Public Sector Organizations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(3), 137. (in Persian)
- Kim, J. E. (2021). Paradoxical Leadership and Proactive Work Behavior: The Role of Psychological Safety in the Hotel Industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5, 167-178. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0167
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Zheng, Y. & Li, Z. F. (2023). Paradoxical leadership: a meta analytical review. *Front. Organ. Psychol.* 1:1229543. doi: 10.3389/forgp.2023.1229543
- Lewis, M. W. & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The journal of applied behavioral science*, 50(2), 127-149.
- Li, X., Xue, Y., Liang, H. & Yan D. (2020). The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Front. Psychol.* 11, 537756. doi: 10.3389/fpsyg.2020.537756
- Malekzadeh, G., Taqizadeh, Q. & Malekzade, M. A. (2017). Investigation of the Mental Patterns of Technology Incubators Managers about Factors Affecting on Organizing and Innovation Paradox. *Management Improvement Quarterly*, 11(3), 45-76.

- Mazid, T. (2025). *The role of paradoxical leadership in influencing followers to deal with multiple contradictory demands*. [Doctoral dissertation], University of Glasgow, Adam Smith Business School, College of Social Sciences.
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Berson, Y. & Tuval-Mashiach, R. (2019). Toward a theory of meta-paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 31–41.
- Rescalvo-Martin, E., Gutierrez-Gutierrez, L. & Llorens-Montes, F. J. (2021). The effect of paradoxical leadership on extra-role service in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3661-3684, DOI 10.1108/IJCHM-02-2021-0198
- Rezaei, M., Ansari, M., Salamzadeh, A. & Toufighi, S. P. (2023). Presenting the Framework of Leadership Development in Melli Bank: Multi Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management*, 13(4), 71-102. doi: 10.22034/jhrs.2024.189978 (in Persian)
- Ritala, P. & Stefan, I. (2021). A paradox within the paradox of openness: The knowledge leveraging conundrum in open innovation. *Industrial Marketing Management*, 93, 281-292.
- Shao, Y., Nijstad, B. A. & Täuber, S. (2019). Creativity under workload pressure and integrative complexity: the double-edged sword of paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 7–19. doi: 10.1016/j.obhdp.2019. 01.008.
- Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in Organizational Change: the Crucial Role of Leaders' Sensegiving. *Journal of change Management*, 18(2), 162-180. doi: 10.1080/14697017.2018. 1446696
- Vettorello, M., Eisenbart, B. & Ranscombe, C. (2020). Paradoxical tension: Balancing contextual ambidexterity. In *Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference*, 1, 1385-1394. Cambridge University Press.
- Volk, S., Waldman, D. A. & Barnes, C. M. (2023). A circadian theory of paradoxical leadership. *Academy of Management Review*, 48(4), 611-638.
- Xue, Y., Li, X., Liang, H. & Li, Y. (2020). How does paradoxical leadership affect employees' voice behaviors in workplace? A leader-member exchange perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1162–1185.
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L. & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40(4), 1911-1922. doi: 10.1007/s12144-018-0095-1.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.L. & Li, X.B. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538–566.
- Zeng, D., Hu, J. & Ouyang, T. (2017). Managing innovation paradox in the sustainable innovation ecosystem: A case study of ambidextrous capability in a focal firm. *Sustainability*, 9(11), 2091.