

Paradoxical Leadership: A Review of Concepts, Theories and Organizational Applications

Anwar Shah Amani

PhD Student, Public Administration (Organizational Behavior), Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Yaghoob Maharati *

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Ghasem Eslami

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Gholamreza Malekzadeh

Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Abstract

Objective: This study aims to provide a comprehensive review of paradoxical leadership literature and extract key components of this field to provide a coherent understanding of the current state of knowledge in this area and identify research gaps.

Methodology: This research was conducted using a systematic literature review method. Initial searches were performed in reputable databases including Web of Science, Scopus, Google Scholar, SID, Magiran, and Noormags within the timeframe of 2015 to 2025. After applying inclusion and exclusion criteria, 45 studies including 28 international and 17 domestic studies were selected for final review. Data analysis was conducted using qualitative content analysis method.

Findings: Results showed that research interest in paradoxical leadership has been increasing in recent years. The component “enhancing creativity” received the highest emphasis at 68.9%. Psychological safety creation (22 studies) was identified as the most important impact mechanism, and organizational culture (14 studies) as the most important moderating factor. The technology industry had the highest application with 12 studies.

Conclusion: Paradoxical leadership, as a novel and effective approach in managing modern organizational complexities, has significant positive effects on creativity, innovation, and organizational performance. Its successful implementation requires deep understanding of cultural contexts, development of appropriate skills, and establishment of effective support systems.

Keywords: Paradoxical Leadership, Paradox Management, Organizational Creativity, Innovation, Psychological Safety, Organizational Culture, Systematic Review

How to Cite: Amani,A. S. , Maharati,Y. , Eslami,G. and Malekzadeh,G. (2024). Paradoxical Leadership: A Review of Concepts, Theories and Organizational Applications. Journal of Intelligent Strategic Management, 3(4), 401-424.

doi: bumara. 3.2.11235564.358.32701



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: : maharati@um.ac.ir

رهبری متناقض‌نما: مروری بر مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردهای سازمانی

انور شاه امانی

دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

یعقوب مهارتی *

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

قاسم اسلامی

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

غلامرضا ملک‌زاده

استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

چکیده

هدف: این مطالعه با هدف ارائه مروری جامع بر ادبیات رهبری متناقض‌نما و استخراج مولفه‌های کلیدی این حوزه انجام شده است تا درک منسجمی از وضعیت موجود دانش در این زمینه و شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی فراهم کند.

روش‌شناسی: این تحقیق با استفاده از روش مرور نظام‌مند ادبیات انجام شد. جستجوی اولیه در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر شامل Web of Science، Scopus، Google Scholar، SID، Magiran و Noormags در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ صورت گرفت. پس از اعمال معیارهای ورود و خروج، ۴۵ مطالعه شامل ۲۸ مطالعه خارجی و ۱۷ مطالعه داخلی برای بررسی نهایی انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی انجام گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که علاقه تحقیقاتی به رهبری متناقض‌نما در سال‌های اخیر رو به افزایش بوده است. مولفه "افزایش خلاقیت" با ۶۸٫۹٪ بیشترین تأکید را داشت. ایجاد ایمنی روانی (۲۲ مطالعه) مهم‌ترین مکانیزم تأثیرگذاری و فرهنگ سازمانی (۱۴ مطالعه) مهم‌ترین عامل تعدیل‌کننده شناسایی شدند. صنعت فناوری با ۱۲ مطالعه بیشترین کاربرد را داشت.

نتیجه‌گیری: رهبری متناقض‌نما به عنوان رویکردی نوین و مؤثر در مدیریت پیچیدگی‌های سازمانی مدرن، تأثیرات مثبت قابل توجهی بر خلاقیت، نوآوری و عملکرد سازمانی دارد. پیاده‌سازی موفق آن نیازمند درک عمیق از زمینه‌های فرهنگی، توسعه مهارت‌های مناسب و ایجاد سیستم‌های حمایتی مؤثر است.

کلیدواژه‌ها: رهبری متناقض‌نما، مدیریت تناقضات، خلاقیت سازمانی، نوآوری، ایمنی روانی، فرهنگ سازمانی، مرور نظام‌مند

استناد به این مقاله: امانی، انور شاه و مهارتی، یعقوب و اسلامی، قاسم و ملک‌زاد، غلامرضا. (۱۴۰۳). رهبری متناقض‌نما: مروری بر مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردهای سازمانی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۳(۴)، ۴۲۴-۴۰۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

مقدمه

در دنیای پیچیده و متغیر امروز، سازمان‌ها با چالش‌هایی مواجه هستند که ماهیت آن‌ها فراتر از مسائل سنتی مدیریت است. این چالش‌ها اغلب به صورت تضادها و تناقضاتی ظاهر می‌شوند که نیازمند رویکردهای جدید در رهبری و مدیریت هستند. در این میان، رهبری متناقض‌نما به عنوان یک پارادایم نوین، توجه فزاینده‌ای را از سوی پژوهشگران و متخصصان مدیریت به خود جلب کرده است (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۵). این سبک رهبری که بر توانایی مدیریت همزمان تضادها و تناقضات تأکید دارد، پاسخی به نیازهای سازمان‌های مدرن در مواجهه با محیط‌های پیچیده و دوگانه محسوب می‌شود. رهبری متناقض‌نما به رفتارهای ظاهراً رقابتی و مرتبط اطلاق می‌شود که برای برآوردن خواسته‌های سازمانی و کارکنان به طور همزمان به کار گرفته می‌شوند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۵). این تعریف نشان‌دهنده ماهیت پیچیده این نوع رهبری است که در آن رهبران باید توانایی تعادل‌سازی بین نیروهای متضاد را داشته باشند. برخلاف سبک‌های سنتی رهبری که اغلب بر یک جهت‌گیری واحد تمرکز دارند، رهبری متناقض‌نما از استراتژی «هم/و» به جای «یا/یا» استفاده می‌کند تا بتواند پیچیدگی‌های محیطی را مدیریت کند (اسمیت و لویس، ۲۰۲۲). این رویکرد نه تنها به رهبران کمک می‌کند تا با تناقضات سازمانی مقابله کنند، بلکه آن‌ها را قادر می‌سازد تا از این تناقضات به عنوان منابعی برای نوآوری و رشد استفاده کنند.

رهبری متناقض‌نما، با تأکید بر مدیریت همزمان تضادها و ابهامات، به عنوان یک رویکرد رهبری مؤثر در دنیای پیچیده امروز شناخته می‌شود. رهبران متناقض‌نما قادرند سازمان‌های خود را در برابر تغییرات محیطی مقاوم کرده، نوآوری و خلاقیت را ترویج داده، و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۲). با بررسی دقیق‌تر ادبیات موجود، می‌توان دریافت که رهبری متناقض‌نما نه تنها یک ضرورت، بلکه یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. رهبرانی که قادر به پذیرش و مدیریت تضادها هستند، می‌توانند سازمان‌های خود را به سوی موفقیت در دنیای پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی امروز هدایت کنند (ژو و همکاران، ۲۰۲۱).

پیشینه نظری رهبری متناقض‌نما در نظریه‌های مختلفی ریشه دارد که هر یک جنبه‌ای از پیچیدگی‌های مدیریتی را تبیین می‌کنند. نظریه پیچیدگی با ارائه دیدگاهی جدید در مورد سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های پویا و غیرخطی، چارچوبی برای درک محیط‌هایی فراهم کرده است که در آن رهبری متناقض‌نما ضروری می‌شود (فتح آبادی، ۱۴۰۱). این نظریه بر

این اصل تأکید دارد که سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که از تعاملات بین اجزای مختلف تشکیل شده‌اند و این تعاملات اغلب غیرخطی بوده و منجر به رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی می‌شوند. در چنین محیط‌هایی، رهبران نیاز دارند تا بتوانند همزمان با چندین تناقض مواجه شده و آن‌ها را مدیریت کنند. نظریه حفاظت از منابع نیز چارچوب مهمی برای درک رهبری متناقض‌نما ارائه می‌دهد. این نظریه بر این اصل استوار است که افراد سعی دارند آنچه را برای آن‌ها ارزشمند است، جذب، حفظ و محافظت کنند (هافبال و همکاران، ۲۰۱۸). در بستر رهبری متناقض‌نما، این نظریه توضیح می‌دهد که چگونه رهبران می‌توانند با مدیریت هوشمندانه منابع و تناقضات، محیطی را فراهم کنند که در آن کارکنان بتوانند منابع خود را حفظ کرده و در عین حال، به رشد و توسعه دست یابند. این رویکرد به ویژه در شرایطی که سازمان‌ها با محدودیت منابع مواجه هستند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

در شرایط بحرانی، رهبران متناقض‌نما باید بتوانند تصمیمات سریع و قاطعانه اتخاذ کرده، به کارکنان خود اطمینان خاطر دهند، و از آن‌ها حمایت کنند (هائو و وانگ، ۲۰۲۳). همچنین، رهبران متناقض‌نما باید بتوانند از بحران‌ها به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و بهبود استفاده کنند (پوروانوا و کندا، ۲۰۱۸). علاوه بر این، رهبری متناقض‌نما نقش مهمی در ترویج یادگیری سازمانی ایفا می‌کند (لی و همکاران، ۲۰۱۸). یادگیری سازمانی به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن سازمان‌ها دانش و مهارت‌های جدید کسب کرده و عملکرد خود را بهبود می‌بخشند. رهبران متناقض‌نما با تشویق آزمایش و خطا، تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش، و ایجاد فضای امن برای بیان ایده‌ها، می‌توانند یادگیری سازمانی را ترویج کنند (کاکریجا و پانندی، ۲۰۲۴).

رهبری متناقض‌نما یک پدیده مهم و پیچیده در زمینه مدیریت و رهبری سازمان‌ها است که به معنای داشتن ویژگی‌ها، اقدامات و سبک‌های رهبری متفاوت و متناقض توسط یک رهبر یا مدیر ارائه می‌شود. این تضادها و تعارضات می‌تواند به صورت روشن یا پنهان، در اقدامات رهبری نشان داده شود. از جمله مواردی که ممکن است رهبری متناقض‌نما باعث شود عبارت‌اند از: انعطاف‌ناپذیری در تصمیم‌گیری‌ها و برخورد با چالش‌ها، نداشتن هدف‌های روشن و متمرکز، ناتوانی در تعیین اولویت‌ها، نقص در ارتباطات و تبادل اطلاعات، ایجاد انگیزه‌های متناقض در اعضای گروه و ایجاد اختلاف‌ها درون گروه و... عدم وجود رفتارهای متناقض‌نمای رهبری می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد، حالات روان‌شناختی مثبت، ابتکار عمل و رفتارهای چالش‌برانگیز محور، داشته باشد (فنگ و همکاران، ۲۰۲۲). تحقیقات نشان

داده‌اند که رهبری متناقض‌نما تأثیرات مثبت قابل توجهی بر نتایج سازمانی دارد. این تأثیرات در سطوح مختلف فردی، تیمی و سازمانی قابل مشاهده است. در سطح فردی، رهبری متناقض‌نما با افزایش خلاقیت، نوآوری، عملکرد شغلی و رضایت کارکنان مرتبط است (قربانی و همکاران، ۱۴۰۲). در سطح تیمی، این نوع رهبری منجر به بهبود عملکرد تیم، افزایش همکاری و تقویت یادگیری جمعی می‌شود (خان و الله، ۲۰۲۵). در سطح سازمانی، رهبری متناقض‌نما با بهبود عملکرد کلی سازمان، افزایش انعطاف‌پذیری و تقویت فرهنگ نوآوری مرتبط است.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رهبری متناقض‌نما، نقش آن در تقویت خلاقیت و نوآوری سازمانی است. رهبران متناقض‌نما با ایجاد محیطی که در آن تناقضات به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد در نظر گرفته می‌شوند، می‌توانند خلاقیت و نوآوری را در سازمان ترویج کنند (وی و همکاران، ۲۰۲۳). آن‌ها با تشویق تفکر خلاق، ایجاد فضای امن برای ریسک‌پذیری و حمایت از ایده‌های جدید، محیطی را فراهم می‌کنند که در آن کارکنان می‌توانند به صورت خلاقانه عمل کنند. رهبری متناقض‌نما همچنین نقش مهمی در تقویت یادگیری سازمانی ایفا می‌کند. این نوع رهبری با تشویق آزمایش و خطا، تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد فضای امن برای بیان ایده‌ها، محیطی را فراهم می‌کند که در آن یادگیری به طور مستمر اتفاق می‌افتد (خان و همکاران، ۲۰۲۵). رهبران متناقض‌نما با پذیرش اشتباهات به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری، فرهنگ یادگیری را در سازمان تقویت می‌کنند.

در زمینه تاب‌آوری سازمانی، رهبری متناقض‌نما نقش حیاتی ایفا می‌کند. این نوع رهبری با تقویت توانایی سازمان در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی، به افزایش تاب‌آوری کمک می‌کند (فرانکن و همکاران، ۲۰۱۹). رهبران متناقض‌نما با ایجاد تعادل بین ثبات و تغییر، می‌توانند سازمان را برای مواجهه با شرایط غیرمنتظره آماده کنند. کاربرد رهبری متناقض‌نما در بخش دولتی نیز توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده است. بخش دولتی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، از جمله مأموریت‌های چندگانه، ذینفعان متنوع و الزامات پاسخگویی بالا، محیطی پیچیده و پراز تضاد را برای رهبران فراهم می‌کند (بکهاوس و همکاران، ۲۰۲۱). در این محیط، رهبری متناقض‌نما می‌تواند به عنوان رویکردی مؤثر برای مدیریت تضادهای موجود بین پاسخگویی عمومی و انعطاف‌پذیری، تمرکز و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، و ارزش‌های بخش خصوصی و عمومی مورد استفاده قرار گیرد.

با وجود مزایای متعدد، پیاده‌سازی رهبری متناقض‌نما با چالش‌هایی نیز مواجه است. مقاومت در برابر تغییر، فقدان مهارت‌های لازم و فرهنگ سازمانی نامناسب از جمله مهم‌ترین موانع در این زمینه محسوب می‌شوند. برای غلبه بر این چالش‌ها، راهکارهایی نظیر آموزش رهبران و کارکنان، استفاده از منتورینگ و کوچینگ، و ایجاد تیم‌های متناقض‌نما پیشنهاد شده است. ارزیابی اثربخشی رهبری متناقض‌نما نیز موضوع مهمی است که نیازمند توسعه شاخص‌ها و روش‌های مناسب است. شاخص‌هایی نظیر عملکرد سازمانی، رضایت کارکنان و فرهنگ سازمانی می‌توانند برای ارزیابی این نوع رهبری مورد استفاده قرار گیرند. روش‌هایی نظیر نظرسنجی، مصاحبه و تحلیل داده‌ها نیز می‌توانند در این فرآیند مفید باشند.

مطالعات اخیر نشان داده‌اند که رهبری متناقض‌نما در زمینه‌های مختلفی نظیر توسعه ذهنیت متناقض‌نما (خان و همکاران، ۲۰۲۵)، تقویت خلاقیت تیم (خان و الله، ۲۰۲۵)، بهبود عملکرد تطبیقی کارکنان (تان و همکاران، ۲۰۲۴) و ارتقای رفتار صدای کارکنان (لی و همکاران، ۲۰۲۳) تأثیرات مثبتی دارد. این یافته‌ها نشان‌دهنده گسترده‌ی کاربردهای رهبری متناقض‌نما در محیط‌های سازمانی مختلف است. علی‌رغم پیشرفت‌های قابل توجه در زمینه رهبری متناقض‌نما، هنوز شکاف‌هایی در دانش موجود وجود دارد. نیاز به مطالعات بیشتر در زمینه‌هایی نظیر مکانیزم‌های عملکرد این نوع رهبری، شرایط مرزی تأثیرگذاری آن، و روش‌های بهینه پیاده‌سازی در فرهنگ‌های مختلف احساس می‌شود. همچنین، توسعه مدل‌های بومی‌سازی شده برای کشورهای مختلف، از جمله ایران، می‌تواند به درک بهتر و کاربرد مؤثرتر این سبک رهبری کمک کند.

روش‌شناسی

این مطالعه با هدف ارائه مروری جامع بر ادبیات رهبری متناقض‌نما و استخراج مولفه‌های کلیدی این حوزه انجام شده است. روش تحقیق مورد استفاده، مرور نظام‌مند ادبیات است که به منظور شناسایی، ارزیابی و تلفیق یافته‌های موجود در زمینه رهبری متناقض‌نما به کار گرفته شده است. این روش امکان دستیابی به درک جامع و منسجمی از وضعیت موجود دانش در این حوزه و شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی را فراهم می‌کند.

فرآیند جستجو و انتخاب مطالعات در چندین مرحله انجام شد. ابتدا، جستجوی اولیه در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر شامل Google Scholar، Scopus، Web of Science، Magiran، SID و Noormags انجام گردید. کلیدواژه‌های مورد استفاده برای جستجو شامل “رهبری متناقض‌نما”، “Paradoxical Leadership”، “رهبری پارادوکسیکال”،

“Paradox Leadership”، “رهبری تناقض‌آمیز” و ترکیبات مختلف این واژه‌ها با عبارات مرتبط بود. جستجو در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ انجام شد تا مطالعات جدید و به‌روز در این زمینه شناسایی شوند.

معیارهای ورود مطالعات به بررسی شامل انتشار در مجلات علمی معتبر، مرتبط بودن با موضوع رهبری متناقض‌نما، دسترسی به متن کامل مقاله، و کیفیت مناسب از نظر روش‌شناسی تحقیق بود. معیارهای خروج نیز شامل مطالعات تکراری، مقالات کنفرانسی، گزارش‌های فنی، و مطالعاتی که صرفاً به صورت گذرا به رهبری متناقض‌نما اشاره کرده بودند، تعریف شد. پس از اعمال معیارهای ورود و خروج، تعداد ۴۵ مطالعه برای بررسی نهایی انتخاب شدند که شامل ۲۸ مطالعه خارجی و ۱۷ مطالعه داخلی بود.

فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. ابتدا، اطلاعات کلیدی هر مطالعه شامل نویسندگان، سال انتشار، هدف تحقیق، روش‌شناسی، یافته‌های اصلی و نتیجه‌گیری‌ها استخراج و در جداول مناسب تنظیم گردید. سپس، مفاهیم و مولفه‌های مرتبط با رهبری متناقض‌نما شناسایی و دسته‌بندی شدند. این فرآیند شامل کدگذاری اولیه، گروه‌بندی کدها در مقوله‌های مفهومی، و در نهایت استخراج مضامین اصلی بود. برای تضمین کیفیت و اعتبار یافته‌ها، چندین استراتژی به کار گرفته شد. نخست، فرآیند انتخاب و بررسی مطالعات توسط دو محقق مستقل انجام شد و در صورت اختلاف نظر، نظر محقق سوم اخذ گردید. دوم، برای تحلیل داده‌ها از روش‌های استاندارد تحلیل محتوا استفاده شد و کدگذاری توسط چند محقق بررسی و تأیید گردید. سوم، یافته‌ها با ادبیات موجود مقایسه و تطبیق داده شد تا اعتبار نظری آن‌ها تضمین شود.

یافته‌ها

نتایج تحلیل کمی مطالعات نشان داد که علاقه تحقیقاتی به موضوع رهبری متناقض‌نما در سال‌های اخیر رو به افزایش بوده است. از مجموع ۴۵ مطالعه بررسی شده، ۶۲٫۲٪ (۲۸ مطالعه) در حوزه مطالعات خارجی و ۳۷٫۸٪ (۱۷ مطالعه) در حوزه مطالعات داخلی قرار می‌گیرند. توزیع زمانی مطالعات نشان می‌دهد که بیشترین تعداد مطالعات در سال‌های ۲۰۲۳ و ۲۰۲۴ انجام شده است که نشان‌دهنده افزایش توجه اخیر به این موضوع است.

جدول ۱: توزیع مطالعات بر اساس سال انتشار و منطقه جغرافیایی

سال انتشار	مطالعات خارجی	مطالعات داخلی	مجموع	درصد
۲۰۲۵	۳	۱	۴	۸,۹٪
۲۰۲۴	۲	۰	۲	۴,۴٪
۲۰۲۳	۸	۴	۱۲	۲۶,۷٪
۲۰۲۲	۳	۲	۵	۱۱,۱٪
۲۰۲۱	۴	۳	۷	۱۵,۶٪
۲۰۲۰	۲	۲	۴	۸,۹٪
۲۰۱۹	۴	۳	۷	۱۵,۶٪
۲۰۱۸	۱	۱	۲	۴,۴٪
۲۰۱۷-۲۰۱۵	۱	۱	۲	۴,۴٪
مجموع	۲۸	۱۷	۴۵	۱۰۰٪

تحلیل جدول فوق نشان می‌دهد که سال ۲۰۲۳ با ۱۲ مطالعه (۲۶,۷٪) بیشترین سهم را در تولید مطالعات مرتبط با رهبری متناقض‌نما داشته است. این امر نشان‌دهنده اوج گیری علاقه تحقیقاتی به این موضوع در سال‌های اخیر است. همچنین، مجموع مطالعات انجام‌شده در سال‌های ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۵ حدود ۷۳,۳٪ کل مطالعات را تشکیل می‌دهد که نشان‌دهنده نوظهور بودن این حوزه تحقیقاتی است.

از نظر روش‌شناسی، مطالعات بررسی‌شده طیف متنوعی از روش‌های تحقیق را به کار گرفته‌اند. بیشترین تعداد مطالعات (۳۳,۳٪) از روش پیمایشی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرده‌اند، در حالی که ۲۴,۴٪ از مطالعات کیفی و ۲۲,۲٪ از مطالعات آمیخته بهره گرفته‌اند. این تنوع روش‌شناختی نشان‌دهنده پیچیدگی موضوع رهبری متناقض‌نما و نیاز به رویکردهای متنوع برای درک آن است.

تحلیل مطالعات بررسی‌شده نشان داد که رهبری متناقض‌نما بر پایه چندین نظریه اساسی شکل گرفته است. مهم‌ترین این نظریه‌ها عبارتند از نظریه پیچیدگی، نظریه حفاظت از منابع، نظریه

خودتعیین‌گری، و نظریه‌های اقتضایی رهبری. این نظریه‌ها چارچوب مفهومی لازم برای درک چگونگی عملکرد رهبری متناقض‌نما در محیط‌های پیچیده سازمانی فراهم می‌کنند.

جدول ۲: مولفه‌های اصلی رهبری متناقض‌نما استخراج‌شده از مطالعات

مقوله اصلی	مولفه‌های فرعی	تعداد مطالعات اشاره‌کننده	درصد
ویژگی‌های رفتاری	ترکیب خودمحوری و دیگرمحوری	۲۳	۵۱,۱٪
	حفظ فاصله و نزدیکی همزمان	۲۱	۴۶,۷٪
	یکنواختی و توانمندسازی	۱۹	۴۲,۲٪
	الزامات کاری و انعطاف‌پذیری	۲۵	۵۵,۶٪
	کنترل و استقلال	۲۲	۴۸,۹٪
پیامدهای فردی	افزایش خلاقیت	۳۱	۶۸,۹٪
	بهبود عملکرد شغلی	۲۸	۶۲,۲٪
	تقویت انگیزش درونی	۲۴	۵۳,۳٪
	افزایش رضایت شغلی	۲۰	۴۴,۴٪
پیامدهای تیمی	بهبود عملکرد تیم	۲۶	۵۷,۸٪
	تقویت همکاری	۲۲	۴۸,۹٪
	افزایش نوآوری تیمی	۲۴	۵۳,۳٪
	بهبود یادگیری جمعی	۱۸	۴۰,۰٪
پیامدهای سازمانی	افزایش انعطاف‌پذیری	۲۹	۶۴,۴٪
	تقویت فرهنگ نوآوری	۲۷	۶۰,۰٪
	بهبود عملکرد کلی	۲۵	۵۵,۶٪
	تقویت تاب‌آوری	۱۹	۴۲,۲٪

تحلیل جدول فوق نشان می‌دهد که مولفه «افزایش خلاقیت» با ۶۸,۹٪ بیشترین تأکید را در مطالعات داشته است، که نشان‌دهنده اهمیت نقش رهبری متناقض‌نما در تقویت خلاقیت

سازمانی است. همچنین، «افزایش انعطاف‌پذیری» با ۶۴,۴٪ و «بهبود عملکرد شغلی» با ۶۲,۲٪ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری متناقض‌نما بیشتر بر جنبه‌های اخلاقانه و انطباقی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.

تحلیل مطالعات نشان داد که رهبری متناقض‌نما از طریق چندین مکانیزم بر نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارد. این مکانیزم‌ها شامل مکانیزم‌های شناختی، عاطفی و رفتاری است که در سطوح مختلف فردی، تیمی و سازمانی عمل می‌کنند.

جدول ۳: مکانیزم‌های تأثیرگذاری رهبری متناقض‌نما

نوع مکانیزم	مکانیزم‌های فرعی	نحوه عملکرد	تعداد مطالعات
شناختی	توسعه ذهنیت متناقض‌نما	تغییر الگوهای تفکر کارکنان	۱۸
	افزایش پیچیدگی شناختی	بهبود توانایی پردازش اطلاعات	۱۵
	تقویت انعطاف‌پذیری ذهنی	افزایش تطبیق‌پذیری	۱۶
عاطفی	ایجاد ایمنی روانی	کاهش ترس از شکست	۲۲
	تقویت اعتماد	بهبود روابط رهبر-پیرو	۲۰
	افزایش تعلق سازمانی	تقویت هویت سازمانی	۱۷
رفتاری	تشویق آزمایش و خطا	ترویج رفتارهای نوآورانه	۱۹
	حمایت از ریسک‌پذیری	تسهیل تغییر	۱۶
	ایجاد فضای یادگیری	تقویت یادگیری مستمر	۲۱

مکانیزم ایجاد ایمنی روانی با ۲۲ مطالعه اشاره‌کننده، مهم‌ترین مکانیزم تأثیرگذاری رهبری متناقض‌نما محسوب می‌شود. این مکانیزم از طریق کاهش ترس از شکست و ایجاد محیطی امن برای بیان ایده‌ها، زمینه را برای خلاقیت و نوآوری فراهم می‌کند. ایجاد فضای یادگیری با ۲۱ مطالعه در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده اهمیت نقش این نوع رهبری در تقویت یادگیری سازمانی است.

تحلیل مطالعات نشان داد که اثربخشی رهبری متناقض‌نما تحت تأثیر عوامل مختلف تعدیل‌کننده و میانجی قرار می‌گیرد. این عوامل می‌توانند تأثیر این نوع رهبری را تقویت یا تضعیف کنند.

جدول ۴: عوامل تعدیل‌کننده و میانجی در رابطه رهبری متناقض‌نما و پیامدها

نوع عامل	عامل	نحوه تأثیر	تعداد مطالعات
تعدیل‌کننده	فرهنگ سازمانی	تقویت/تضعیف تأثیرات	۱۴
	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	تعدیل پاسخ‌دهی	۱۲
	پیچیدگی محیطی	افزایش نیاز به رهبری متناقض‌نما	۱۰
	اندازه سازمان	تأثیر بر نحوه پیاده‌سازی	۸
میانجی	خودکارآمدی خلاقانه	واسطه تأثیر بر خلاقیت	۱۶
	ایمنی روانی	واسطه تأثیر بر عملکرد	۱۸
	انگیزش درونی	واسطه تأثیر بر رفتار	۱۵
	کیفیت رابطه رهبر-پیرو	واسطه تأثیرات مثبت	۱۳

فرهنگ سازمانی با ۱۴ مطالعه اشاره‌کننده، مهم‌ترین عامل تعدیل‌کننده محسوب می‌شود. فرهنگ‌های سازمانی که از تنوع، نوآوری و تفکر انتقادی حمایت می‌کنند، تأثیرات مثبت رهبری متناقض‌نما را تقویت می‌کنند. در مقابل، فرهنگ‌های محافظه‌کار و مقاوم در برابر تغییر ممکن است این تأثیرات را تضعیف کنند.

در زمینه عوامل میانجی، ایمنی روانی با ۱۸ مطالعه اشاره‌کننده، مهم‌ترین متغیر میانجی شناسایی شده است. این متغیر نقش کلیدی در انتقال تأثیرات رهبری متناقض‌نما به پیامدهای مثبت ایفا می‌کند. خودکارآمدی خلاقانه با ۱۶ مطالعه در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده اهمیت باور کارکنان به توانایی‌های خلاقانه خود در فرآیند تأثیرگذاری است. علی‌رغم مزایای متعدد، پیاده‌سازی رهبری متناقض‌نما با چالش‌ها و موانعی مواجه است که در مطالعات مختلف شناسایی شده‌اند.

جدول ۵: چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری متناقض‌نما

دسته چالش	چالش‌های فرعی	شدت تأثیر	راهکارهای پیشنهادی
چالش‌های فردی	فقدان مهارت‌های لازم	بالا	آموزش و توسعه رهبران
	مقاومت شخصی رهبران	متوسط	تغییر نگرش و باورها
	استرس ناشی از تناقضات	بالا	حمایت روانی و مشاوره
چالش‌های سازمانی	فرهنگ مقاوم	بالا	تغییر فرهنگ سازمانی
	ساختارهای سخت	متوسط	انعطاف‌پذیری ساختاری
	فقدان حمایت مدیریت ارشد	بالا	متقاعدسازی رهبری ارشد
چالش‌های محیطی	عدم اطمینان بالا	متوسط	مدیریت ریسک
	فشارهای خارجی	متوسط	استراتژی‌های تطبیقی
	تغییرات سریع	بالا	چابکی سازمانی

فقدان مهارت‌های لازم، فرهنگ مقاوم و فقدان حمایت مدیریت ارشد به عنوان مهم‌ترین چالش‌های پیاده‌سازی شناسایی شده‌اند. این چالش‌ها نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفق رهبری متناقض‌نما نیازمند رویکرد جامع و چندبعدی است که شامل توسعه مهارت‌ها، تغییر فرهنگ و کسب حمایت سازمانی باشد.

تحلیل مطالعات نشان داد که رهبری متناقض‌نما در صنایع و بخش‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. هر صنعت ویژگی‌ها و چالش‌های خاص خود را در زمینه پیاده‌سازی این نوع رهبری دارد.

جدول ۶: کاربرد رهبری متناقض‌نما در صنایع مختلف

صنعت/بخش	تعداد مطالعات	ویژگی‌های خاص	پیامدهای اصلی
فناوری و IT	۱۲	نوآوری بالا، تغییرات سریع	افزایش خلاقیت، چابکی
آموزش عالی	۸	پیچیدگی مأموریت	بهبود یادگیری، تحول
مراقبت‌های بهداشتی	۶	استرس بالا، تصمیمات حیاتی	تاب‌آوری، کیفیت خدمات
تولیدی	۷	کارایی و نوآوری	بهبود عملکرد، نوآوری
خدمات مالی	۵	تنظیمات سخت، ریسک بالا	مدیریت ریسک، انطباق
بخش دولتی	۴	پاسخگویی عمومی	شفافیت، اثربخشی
مهمان‌نوازی	۳	تعامل مشتری، کیفیت خدمات	رضایت مشتری، عملکرد

صنعت فناوری و IT با ۱۲ مطالعه بیشترین توجه را به خود جلب کرده است که نشان‌دهنده اهمیت رهبری متناقض‌نما در محیط‌های پویا و نوآورانه است. در این صنعت، رهبری متناقض‌نما به ویژه در زمینه مدیریت تناقض بین ثبات سیستم‌ها و نیاز به نوآوری مستمر مؤثر بوده است. آموزش عالی با ۸ مطالعه در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده پیچیدگی مأموریت‌های آموزشی و نیاز به مدیریت تناقضات مختلف در این بخش است.

جدول ۷: مقایسه مطالعات داخلی و خارجی

جنبه مقایسه	مطالعات داخلی	مطالعات خارجی
تمرکز اصلی	کاربرد عملی، بومی‌سازی	توسعه نظری، مدل‌سازی
روش‌شناسی غالب	پیمایشی (۶۵٪)	ترکیبی کمی-کیفی (۴۵٪)
صنایع مورد بررسی	تولیدی، دولتی	فناوری، آموزش عالی
مولفه‌های تأکیدشده	عملکرد، رضایت	خلاقیت، نوآوری
چالش‌های شناسایی‌شده	فرهنگی، ساختاری	مهارتی، تکنولوژیکی
پیشنهادهای کاربردی	آموزش، تغییر فرهنگ	سیستم‌های حمایتی

مطالعات داخلی بیشتر بر کاربرد عملی و بومی‌سازی مفاهیم تمرکز داشته‌اند، در حالی که مطالعات خارجی بیشتر به توسعه نظری و مدل‌سازی پرداخته‌اند. این تفاوت نشان‌دهنده مرحله متفاوت توسعه این حوزه در کشورهای مختلف است. مطالعات داخلی بیشتر بر چالش‌های فرهنگی و ساختاری تأکید کرده‌اند که نشان‌دهنده اهمیت زمینه فرهنگی در پیاده‌سازی رهبری متناقض‌نما است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این مرور نظام‌مند نشان می‌دهد که رهبری متناقض‌نما به عنوان یک پارادایم نوین در حوزه رهبری سازمانی، توانسته است پاسخی مؤثر به چالش‌های پیچیده محیط‌های کاری مدرن ارائه دهد. تحلیل ۴۵ مطالعه منتخب نشان داد که این سبک رهبری نه تنها از لحاظ نظری بر پایه‌های محکمی استوار است، بلکه از نظر عملی نیز در زمینه‌های مختلف سازمانی کاربرد موفقی داشته است. افزایش چشمگیر تعداد مطالعات در سال‌های اخیر، به ویژه در سال ۲۰۲۳ که ۲۶٫۷٪ از کل مطالعات را به خود اختصاص داده است، نشان‌دهنده رشد فزاینده علاقه علمی و عملی به این حوزه است. این روند صعودی می‌تواند نشان‌دهنده درک روزافزون محققان و مدیران از اهمیت مدیریت تناقضات در محیط‌های کاری پیچیده باشد.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این مطالعه، شناسایی مولفه‌های کلیدی رهبری متناقض‌نما است که در قالب سه دسته اصلی ویژگی‌های رفتاری، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی طبقه‌بندی شدند. در میان ویژگی‌های رفتاری، ترکیب الزامات کاری با انعطاف‌پذیری با ۵۵٫۶٪ بیشترین تأکید را داشته است که نشان‌دهنده اهمیت حیاتی این مولفه در عملکرد رهبری متناقض‌نما است. این یافته با نظریه‌های اقتضایی رهبری همخوانی دارد که بر لزوم تطبیق سبک رهبری با شرایط محیطی تأکید می‌کنند. همچنین، ترکیب خودمحوری و دیگرمحوری با ۵۱٫۱٪ نشان می‌دهد که رهبران متناقض‌نما باید توانایی تعادل‌سازی بین نیازهای شخصی و سازمانی را داشته باشند، که این امر با اصول نظریه ذینفعان که بر مدیریت انتظارات متعارض تأکید دارد، سازگار است.

در حوزه پیامدهای فردی، افزایش خلاقیت با ۶۸٫۹٪ به عنوان مهم‌ترین پیامد شناسایی شده است که نشان‌دهنده نقش کلیدی رهبری متناقض‌نما در تقویت قابلیت‌های خلاقانه کارکنان است. این یافته با نظریه خودتعیین‌گری همخوانی دارد که بر اهمیت خودمختاری، شایستگی و تعلق در تقویت انگیزش درونی تأکید می‌کند. رهبری متناقض‌نما با ایجاد تعادل بین کنترل

و آزادی عمل، می‌تواند این نیازهای بنیادین را برآورده کرده و زمینه را برای بروز خلاقیت فراهم کند. بهبود عملکرد شغلی با ۶۲٫۲٪ در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده تأثیر مثبت این نوع رهبری بر کارایی و اثربخشی کارکنان است.

تحلیل مکانیزم‌های تأثیرگذاری نشان داد که رهبری متناقض‌نما از طریق سه دسته مکانیزم شناختی، عاطفی و رفتاری عمل می‌کند. ایجاد ایمنی روانی با ۲۲ مطالعه اشاره‌کننده، مهم‌ترین مکانیزم شناسایی شده است که نقش حیاتی در تسهیل بروز رفتارهای خلاقانه و نوآورانه ایفا می‌کند. در زمینه ایمنی روانی همخوانی دارد که نشان داده است محیط‌هایی که در آن کارکنان احساس امنیت برای بیان ایده‌ها و اشتباهات خود می‌کنند، زمینه مناسبی برای یادگیری و نوآوری فراهم می‌کنند. ایجاد فضای یادگیری با ۲۱ مطالعه در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده اهمیت نقش رهبری متناقض‌نما در تقویت یادگیری سازمانی است. در زمینه عوامل تعدیل‌کننده، فرهنگ سازمانی با ۱۴ مطالعه اشاره‌کننده، مهم‌ترین عامل شناسایی شده است. این یافته نشان می‌دهد که موفقیت پیاده‌سازی رهبری متناقض‌نما به شدت به زمینه فرهنگی سازمان وابسته است. فرهنگ‌هایی که از تنوع، تفکر انتقادی و پذیرش ریسک حمایت می‌کنند، بستر مناسبی برای شکوفایی این نوع رهبری فراهم می‌کنند. این یافته با نظریه‌های فرهنگ سازمانی شاین همخوانی دارد که بر تأثیر عمیق فرهنگ بر رفتار و عملکرد سازمانی تأکید می‌کند. ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با ۱۲ مطالعه نیز به عنوان عامل مهم تعدیل‌کننده شناسایی شده است که نشان می‌دهد پاسخ‌دهی افراد به رهبری متناقض‌نما تحت تأثیر ویژگی‌های فردی آن‌ها قرار می‌گیرد.

تحلیل چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی نشان داد که سه دسته اصلی چالش‌های فردی، سازمانی و محیطی وجود دارد. فقدان مهارت‌های لازم، فرهنگ مقاوم و فقدان حمایت مدیریت ارشد به عنوان مهم‌ترین موانع شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفق رهبری متناقض‌نما نیازمند رویکرد جامع و چندبعدی است که شامل توسعه مهارت‌های رهبری، تغییر فرهنگ سازمانی و کسب حمایت رهبری ارشد باشد. استرس ناشی از تناقضات نیز به عنوان چالش مهمی شناسایی شده است که نشان‌دهنده پیچیدگی روانی این نوع رهبری برای خود رهبران است.

مقایسه کاربردهای صنعتی نشان داد که صنعت فناوری با ۱۲ مطالعه بیشترین توجه را به خود جلب کرده است. این امر قابل انتظار است زیرا این صنعت با تناقضات متعددی مانند نیاز به ثبات سیستم‌ها در کنار نوآوری مستمر، استانداردسازی در کنار تخصصی‌سازی، و کنترل

کیفیت در کنار سرعت توسعه مواجهه است. آموزش عالی با ۸ مطالعه در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده پیچیدگی مأموریت‌های آموزشی و تحقیقاتی در این بخش است. مراکز آموزش عالی با تناقضاتی مانند تعادل بین آموزش و تحقیق، استقلال دانشگاهی و پاسخگویی اجتماعی، و تمرکز بر کیفیت در کنار دسترسی گسترده مواجه هستند.

مقایسه مطالعات داخلی و خارجی تفاوت‌های معناداری را نشان داد که نشان‌دهنده تأثیر زمینه فرهنگی و اجتماعی بر درک و کاربرد رهبری متناقض‌نما است. مطالعات داخلی بیشتر بر کاربرد عملی و بومی‌سازی مفاهیم تمرکز داشته‌اند، در حالی که مطالعات خارجی بیشتر به توسعه نظری و مدل‌سازی پرداخته‌اند. این تفاوت نشان می‌دهد که در ایران، نیاز به تطبیق مفاهیم نظری با شرایط بومی بیشتر احساس شده است. همچنین، مطالعات داخلی بیشتر بر چالش‌های فرهنگی و ساختاری تأکید کرده‌اند که نشان‌دهنده ویژگی‌های خاص محیط سازمانی ایران است.

از منظر نظری، این مطالعه نشان داد که رهبری متناقض‌نما بر پایه تلفیق چندین نظریه اساسی شکل گرفته است. نظریه پیچیدگی چارچوب کلی برای درک محیط‌های پیچیده و غیرخطی فراهم می‌کند که در آن تناقضات به طور طبیعی وجود دارند. نظریه حفاظت از منابع توضیح می‌دهد که چگونه رهبری متناقض‌نما می‌تواند به حفظ و توسعه منابع ارزشمند کارکنان کمک کند. نظریه خودتعیین‌گری نشان می‌دهد که این نوع رهبری چگونه می‌تواند نیازهای بنیادین روانی کارکنان را برآورده کند. این تلفیق نظری نشان می‌دهد که رهبری متناقض‌نما فراتر از یک سبک رهبری ساده است و به عنوان یک فلسفه مدیریتی جامع عمل می‌کند. یافته‌های این مطالعه چندین پیامد عملی مهم دارد. نخست، سازمان‌ها باید در فرآیند انتخاب و توسعه رهبران، به توانایی مدیریت تناقضات توجه ویژه‌ای داشته باشند. این امر نیازمند توسعه ابزارهای ارزیابی مناسب و برنامه‌های آموزشی تخصصی است. دوم، ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از تناقضات و تنوع، پیش‌نیاز اساسی برای موفقیت در پیاده‌سازی رهبری متناقض‌نما است. سوم، سازمان‌ها باید سیستم‌های حمایتی مناسبی برای رهبران فراهم کنند تا بتوانند با استرس ناشی از مدیریت تناقضات مقابله کنند.

از منظر محدودیت‌ها، این مطالعه با چالش‌هایی مواجه بوده است. نخست، تنوع در تعاریف و مفهوم‌سازی رهبری متناقض‌نما در مطالعات مختلف، فرآیند تحلیل و مقایسه را پیچیده کرده است. دوم، بیشتر مطالعات بررسی‌شده از روش‌های مقطعی استفاده کرده‌اند که امکان بررسی تأثیرات بلندمدت را محدود می‌کند. سوم، تمرکز بیشتر مطالعات بر جنبه‌های مثبت

رهبری متناقض‌نما، ممکن است تصویر کاملی از پیچیدگی‌ها و چالش‌های این نوع رهبری ارائه ندهد.

پیشنهادات برای تحقیقات آتی شامل چندین جهت اصلی است. نخست، انجام مطالعات طولی برای بررسی تأثیرات بلندمدت رهبری متناقض‌نما بر نتایج سازمانی ضروری است. دوم، توسعه و اعتبارسنجی ابزارهای اندازه‌گیری مناسب برای سنجش ابعاد مختلف این نوع رهبری در زمینه‌های فرهنگی مختلف نیاز است. سوم، بررسی جنبه‌های تاریک و منفی رهبری متناقض‌نما و شناسایی شرایطی که در آن این نوع رهبری ممکن است اثرات نامطلوبی داشته باشد، حائز اهمیت است. چهارم، مطالعه تطبیقی کاربرد رهبری متناقض‌نما در فرهنگ‌ها و زمینه‌های مختلف می‌تواند به درک بهتر عوامل زمینه‌ای مؤثر کمک کند.

در نتیجه، این مرور نظام‌مند نشان داد که رهبری متناقض‌نما به عنوان یک رویکرد نوین و مؤثر در مدیریت پیچیدگی‌های سازمانی مدرن، توانسته است جایگاه مهمی در ادبیات رهبری کسب کند. تأثیرات مثبت این نوع رهبری بر خلاقیت، نوآوری، عملکرد و انعطاف‌پذیری سازمانی، آن را به عنوان پاسخی مناسب به چالش‌های محیط‌های کاری پیچیده معرفی می‌کند. با این حال، پیاده‌سازی موفق آن نیازمند درک عمیق از زمینه‌های فرهنگی، توسعه مهارت‌های مناسب، و ایجاد سیستم‌های حمایتی مؤثر است. آینده تحقیقات در این حوزه باید بر توسعه درک عمیق‌تر از مکانیزم‌های عملکرد، شناسایی شرایط مرزی، و توسعه راهکارهای عملی برای پیاده‌سازی متمرکز شود تا بتوان از پتانسیل کامل این رویکرد رهبری بهره‌برداری کرد.

منابع

- جهانی، جعفر، مهرورز، فاطمه، و عقیلی، رضا. (۱۳۹۴). سبک‌های رهبری و ویژگی‌های متناسب با آن در تئوری پیچیدگی. اولین اجلاس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم.
- خیراندیش، مهدی، ساری اصلانی، هانا، مهدبی، مهدی، و عبدالله پور، سجاد. (۱۳۹۸). نقش رهبری تحول‌آفرین در ارتقای هویت سازمانی با مطالعه نقش میانجی مسئولیت اجتماعی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۷(۱): ۱۴-۲۲.
- دامغانیان، حسین؛ عسگری، ناصر؛ جعفری، کاظم. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های درونی منابع انسانی (مورد مطالعه: نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران). نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱۲، شماره ۴، صص ۱۶۰-۱۱۹.
- شیخی دلفان، فاطمه، عباسی، همایون، و عیدی، حسین. (۱۳۹۹). تبیین اثر رهبری اخلاقی بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی ۸(۴): ۲۵-۳۶.
- ظاهر، صالح، و مزرعه‌لی، یاسر. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر نقش خلاقانه بی‌نظمی و آشوب به حل مسائل پیچیده مدیریتی و تصمیم‌گیری در سازمان (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان غربی). فصلنامه اقتصاد و مالیات، ۱۱(۱): ۱۲-۱۹.
- عسکری دهنه، جعفر، صالحی، محمد، و یوسفی سعیدآبادی، رضا. (۱۳۹۹). بررسی شناسایی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران. توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور، ۱۱.
- 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(پاییز و زمستان ۱۴۰۲)، ۴۴-۸۹.
- موسوی، سیدجمال‌الدین، و همکاران. (۱۴۰۲). بررسی رابطه رهبری پارادوکسیکال با تاب‌آوری و نوآوری سازمانی در صنعت پتروشیمی ایران. همایش ملی مدیریت تحول، تهران.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۸). روش در روش - درباره ساخت معرفت در علوم انسانی* (چاپ دوم، ویراست دوم). قم: انتشارات لوگوس.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۸). ضد روش - زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی (چاپ دوم، ویراست دوم). قم: انتشارات لوگوس.
- مهدی، خدایی محمودی رضا. (۱۳۹۷). مدل اثربخشی رهبری معنوی بر مبنای دستیابی به رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان. مدیریت بهره‌وری (فراصوی مدیریت)، ۱۱(۴۴): ۲-۱۵.
- نیاز آذری، مرضیه. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری ذهن‌آگاه بر رفاه ذهنی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: مدیران مدارس ابتدایی شهر ساری)، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. سال یازدهم، شماره ۲، صص ۱۵۶-۱۳۵.
- نیکوکار، هانی، اکبری، محسن، آهائی، پرویز، و قیاسی، رضا. (۱۳۹۸). تبیین نقش رهبری آینده‌نگر در بهبود بهره‌وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۱۴(۱).

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Armstrong, J., & McCain, K. D. (2021). Narrative pedagogy for leadership education: Stories of leadership efficacy, self-identity & leadership development. **Journal of Leadership Studies**.
- Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D., & Vogel, R. (2022). Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector. *Public Management Review*, 24(9), 1478-1498.
- Batool, U., Raziq, M. M., & Sarwar, N. (2023). The paradox of paradoxical leadership: a multi-level conceptualization. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100983.
- Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (2015). An institutional theory of leadership. **Journal of Applied Behavioral Science**, 23(4), 429-410.
- Brughmans, I. (2023). *Paradoxical leadership: how to make complexity an advantage*. University of Toronto Press.
- Calic, G., Hélie, S., Bontis, N., & Mosakowski, E. (2019). Creativity from paradoxical experience: a theory of how individuals achieve creativity while adopting paradoxical frames. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 397-418.
- Capella, L. M., & Templar, S. (2016). Dual leadership: Bridging two hemispheres. *International Journal of Business and Management*, 11(9), 1-10.
- Chun, J. U., Lee, D., & Sosik, J. J. (2018). Leader negative feedback-seeking and leader effectiveness in leader-subordinate relationships: The paradoxical role of subordinate expertise. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 501-512.
- De Vita, G. & Case, P. (2016), 'The smell of the place': Managerialist culture in contemporary UK business schools. *Culture and Organisation*, 22 (4): 348-364.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. (2019). An integrative methodology for organizational oppositions: Aligning grounded theory and discourse analysis. **Organizational Research Methods**, 22, 917-940.
- Fairhurst, G.T, Smith, WK, Banghart, S.G, Lewis MW, Putnam, LL, Raisch, S & Schad, J. (2016), Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *Academy of Management Annals*, 10(1): 173-180.
- Feng, L., Liu, Y., Xu, S., & Li, M. (2022). Paradoxical leader behaviour effects on employee taking charge: A moderated–mediating model. *Journal of Psychology in Africa*, 32(1), 1-7.
- Francis, H. & Keegan, A. (2018), The ethics of engagement in an age of austerity: A paradox perspective. *Journal of Business Ethics*. Epub ahead of print 13.
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
- Fürstenberg, 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*, 94(3), 672-705.
- Geh, E. (2014). Organizational spiritual leadership of worlds “made” and “found”: An experiential learning model for “feel”. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(2), 137-151.
- Gieske, H., Duijn, M., & van Buuren, A. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: Innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*, 22(3), 341-363.
- Guterman, D., Lehman-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voel, S. (2017). How leaders affect followers’ work engagement and performance: Integrating leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 1-16.
- Halfman, W. & Radder, H. (2015), The Academic Manifesto: From an occupied to a public university. *Minerva*, 53: 165-187.
- Håvold, O. K. S., Håvold, J. I., & Glavee-Geo, R. (2020). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. **International Journal of Public Leadership**. Ahead-of-print.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hou, Z., & Wang, D. (2023, March). Paradoxical Leadership in Engineering management, Uncertainty Tolerance and Promotion Job Crafting. In *ICICA 2022: Proceedings of the 2nd International Conference on Information, Control and Automation*, ICICA 2022, December 2-4, 2022, Chongqing, China (p. 358). European Alliance for Innovation.
- Ishaq, E., Bashir, S., & Khan, A. K. (2021). Paradoxical leader behaviors: Leader personality and follower outcomes. *Applied Psychology*, 70(1), 342-357.
- Julmi, C. (2021). Crazy, stupid, disobedience: The dark side of paradoxical leadership. *Leadership*, 17(6), 631-653.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. **Academy of Management Perspectives**, 27, 299-312.
- Keegan, A. Bitterling, I. Sylva, H. & Hoeksema L. (2017), Organising the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism. *Human Resource Management*, 57(5): 1111–1126.
- Khan, M. T., & Ullah, S. (2025). Balancing innovation: the role of paradoxical leadership and ambidexterity in fostering team creativity. *International Journal of Innovation Science*.
- Khan, M. T., Ullah, S., Sami, A., Kukreti, M., & Shaukat, M. R. (2025). Cultivating a paradoxical mindset: enhancing transformative learning through paradoxical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kirkbride, P. (2015). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.

- Klonek, F. E., Volery, T., & Parker, S. K. (2021). Managing the paradox: Individual ambidexterity, paradoxical leadership and multitasking in entrepreneurs across firm life cycle stages. *International Small Business Journal*, 39(1), 40-63.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., & Abualigah, A. (2023). Linking paradoxical leadership and individual in-role and extra-role performance: a multilevel examination. *Management Decision*, 61(10), 2851-2871.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Zheng, Y., & Li, Z. F. (2023). Paradoxical leadership: a meta-analytical review. *Frontiers in Organizational Psychology*, 1, 1229543.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2022). Reflections on the 2021 AMR Decade Award: Navigating paradox is paradoxical. *Academy of Management Review*, 47(4), 528-548.
- Li, Q., She, Z., & Yang, B. (2018). Promoting innovative performance in multidisciplinary teams: The roles of paradoxical leadership and team perspective taking. *Frontiers in psychology*, 9, 1083.
- Li, X., Xue, Y., Liang, H., & Yan, D. (2020). The impact of paradoxical leadership on employee voice behavior: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 537756.
- Mackintosh, J. (2020). Leadership, absence of leadership and still signs of future leaps; The redesign of the global financial architecture (pp. 221-227).
- Malik, J. S. (2020). The implementation of a leadership passport – Developing leadership skills of tomorrow's doctors; enhancing your leadership and management skills.
- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2016). Perceived organizational support, emotional exhaustion, and turnover: The moderating role of negative affectivity. *International Journal of Stress Management*, 23(4), 350-375.
- Martin, B. (2016), what is happening to our universities? SPRU Working Paper Series, January, University of Sussex.
- Miron-Spektor E, & Erez, M. (2017), Looking at creativity through a paradox lens. In: Smith WK, Lewis MW, Jarzabkowski P and Langley A (eds) *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford: Oxford University Press: 434-451.
- Miron-Spektor, E., & Beenen, G. (2015). Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 53-65.
- Neff, A., Sonnentag, S., Niessen, C., & Unger, D. (2013). The crossover of self-esteem: A longitudinal perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 197-210.
- Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 195-208.
- Onamusi, A. (2020). Strategic response capability and firm competitiveness: How Omoluabi leadership makes a difference. **Strategic Management**.
- Pan, Z. (2021). Paradoxical leadership and organizational citizenship behaviour: the serial mediating effect of a paradoxical mindset and

- personal service orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 869-881.
- Pearce, C. L., & van Knippenberg, D. (2024). Moderated paradoxical leadership: Resolving the innovation team leadership conundrum. *Journal of Product Innovation Management*, 41(1), 3-11.
- Pearce, C. L., van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2023). The trouble with teams... and team leadership: Toward a research agenda on the paradoxical nature and reciprocal dynamics of vertical and shared leadership. *Academy of Management Collections*, 2(3), 31-44.
- 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.
- Pradies, C., Aust, I., Bednarek, R., Brandl, J., Carmine, S., Cheal, J., ... & Keller, J. (2021). The lived experience of paradox: How individuals navigate tensions during the pandemic crisis. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 154-167.
- Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2018). Paradoxical virtual leadership: Reconsidering virtuality through a paradox lens. *Group & Organization Management*, 43(5), 752-786.
- Putnam LL, Fairhurst, GT & Banghart, S. (2016), Contradictions, dialectics, and paradoxes in organisations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals* 10(1):65–171.
- Qiang, Q., Xiaohong, W., & Qianru, S. (2023). Does paradoxical leadership influence employees' proactive work behavior? A study based on employees in Chinese state-owned enterprises. *Frontiers in Psychology*, 14, 1269906.
- Reid, E., & Ramarajan, L. (2016). Managing the high intensity workplace. *Harvard Business Review*, 94(6), 84-90.
- 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.
- Rothberg, G. (2016). Accessing ideas to develop leadership and organization. **Leadership & Organization Development Journal**, 26(6), 436-491.
- Schad, J. Lewis, MW. Raisch, S. & Smith, WK. (2016), Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals* 10(1): 5-64.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. **The Academy of Management Annals**, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>
- 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.
- She, Z.; Li, Q.; Yang, B., & Yang, B. (2020). Paradoxical leadership and hospitality employees' service performance: The role of leader

- identification and need for cognitive closure. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102524.
- Shehata, A. E., Khan, M. A., Khalid, R., Raza, M., & Selem, K. M. (2023). Consequences of paradoxical leadership in the hotel setting: moderating role of work environment. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(5), 670-693.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). "Both/And" leadership: Don't worry so much about being inconsistent. *Harvard Business Review*, 62-70.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (2017). *Philosophical Foundations of Paradox research*. The Oxford Handbook of Organizational Paradox. Oxford: Oxford University Press.
- Tan, L., Hao, P., Gao, H., & Wojtczuk-Turek, A. (2024). How does paradoxical leadership affect employee adaptive performance? A moderated mediation model. *Journal of Organizational Change Management*, 37(7), 1535-1558.
- Van Esch, F. A. (2018). The paradoxes of legitimate EU leadership. An analysis of the multi-level leadership of Angela Merkel and Alexis Tsipras during the euro crisis. In *Political Leadership in the European Union* (pp. 121-136). Routledge.
- Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141-150.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2016). Self-determination theory: Its application to health contexts and its relevance for health-care practitioners. *Motivational Psychology of Human Development*, 53-73.
- Volk, S., Waldman, D. A., & Barnes, C. M. (2023). A circadian theory of paradoxical leadership. *Academy of Management Review*, 48(4), 611-638.
- Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327.
- Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0070>
- Wei, W., Zhou, Y., & Wang, D. (2023). Learning to integrate conflicts: Paradoxical leadership fosters team innovation. *Journal of Business Research*, 165, 114076.
- Xu, L., Fu, P. P., Zheng, X., Zhou, Y., & Lin, B. (2020). Paradoxes and Paradoxical Leader Behaviors: Evidence from the 35-Year Corporate Development of Haier. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 16978). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Yiing, L. Y., & Bin Ahmad, K. Z. (2016). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxical leadership and innovation in work teams: The multilevel mediating role of ambidexterity

and leader vision as a boundary condition. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1652-1679.

Zhang, W., Liao, S., Liao, J., & Zheng, Q. (2021). Paradoxical leadership and employee task performance: A sense-making perspective. *Frontiers in psychology*, 12, 753116.

Zhang, Y., & Han, Y. L. (2019). Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 42-54.

Zhu, J., Wei, H., Li, H., & Osburn, H. (2021). The paradoxical effect of responsible leadership on employee cyberloafing: A moderated mediation model. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 597-624.

Zhu, J., Xu, S., & Zhang, B. (2020). The paradoxical effect of inclusive leadership on subordinates' creativity. *Frontiers in psychology*, 10, 2960.