



Research Article



Vol. 30, No. 2, 2024, p. 44 - 89

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 StabilityF. Ghorbani¹, Gh. Eslami^{2*}, H. Afkhami Rohani³

1. M.Sc. in Public Administration, Human Resources Development, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
2. Assistant Professor of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
3. Assistant Professor, Research Institute of Islamic Studies in Humanities, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

(* - Corresponding Author Email gh.eslami@um.ac.ir)
<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84785.1489>

Received: 2023/10/09	How to cite this article: Ghorbani, F.; Eslami, Gh., & Afkhami Rohani, H. (2024). Investigating the Effect of Paradoxical Leadership on Employees' Creativity with Regard to the Mediating Role of Identification with the Leader and Creative Self-efficacy and the Moderating Role of Workload Pressure and Employees' Need for Cognitive Stability. <i>Transformation Management Journal</i> , 30(2): 44-89. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84785.1489
Revised: 2024/01/01	
Accepted: 2024/01/06	
Available Online: 2024/01/06	

1- INTRODUCTION

In the current era, where organizations face a globally competitive environment, the need for changes and innovative work is strongly felt in the workplace. Organizations should not insist on old methods that fail to

respond to current organizational needs for survival in this competitive environment and should use new ones to perform their tasks. Paradoxical leadership is one of the new leadership styles that can affect the employees' creativity and is one of the challenges managers face in their work environment.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Paradoxical leadership is defined as "seemingly competing, yet related, behaviors to meet structural and follower demands simultaneously and over time." Employees' need for cognitive stability is defined as a person's willingness to give a decisive answer on a given issue and avoid confusion and ambiguity. Identification with the leader means the employees' values are the same as their leaders, are proud to cooperate with their leader, and are upset if their leader is criticized. Workload pressure refers to the extent to which employees have to work quickly and have a lot to do. Self-efficacy is a constructive ability representing the employees' cognitive, social, emotional, and behavioral skills to achieve various goals effectively. Employees with high creative self-efficacy deal with issues and problems more effectively due to their confidence in their abilities. Creativity means using the capabilities of the mind to create a new thought. Few Persian researchers have investigated the concept of paradox in leadership and organization management and its possible outcomes, such as creativity.

3- METHODOLOGY

This research is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of its nature and descriptive method. The data collection tool is a questionnaire, and the statistical population of the research is the employees of government organizations in Mashhad. To determine the sample size, ten questionnaires were considered for each item, and after removing the incomplete questionnaires, the required data were collected from 384 people by stratified random method. The appropriateness of the data was

determined by checking its validity and reliability. Then, the structural equation modeling technique was used to test the research hypotheses.

4- RESULTS & DISCUSSION

All hypotheses were tested and confirmed, including the positive impact of Paradoxical leadership on identifying with the leader and creative self-efficacy, creative self-efficacy on employee creativity, and identifying with the leader on employee creativity. The mediating roles of creative self-efficacy and identifying with the leader were also proven, and the positive moderation of work pressure and the negative moderation of employees' need for cognitive stability were also confirmed.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Considering the significant impacts that creativity may have on the improvement of organizational processes, one of the most important points that should be considered is the development of a security culture in the workplace. To create this environment, managers can take actions, such as encouraging cooperation and interaction between employees, creating a safe space for expressing creative ideas, holding training courses to strengthen creativity, positive evaluation, and providing rewards for creative performance, etc. Considering that contradictory leadership can be effective on creative self-efficacy and identification with the leader, managers should be able to create a balance between conflicting behaviors and have sufficient expertise in achieving goals. Considering the positive relationship between paradoxical leadership and identification with the leader, organizations should prioritize strong relationships between leaders and employees by providing opportunities for employees to get to know their leaders and feel connected to them. Finally, it is suggested that the managers find out about the employees' need for cognitive closure and treat the employees accordingly.

Keywords: Paradoxical Leadership, Creativity, Creative Self-efficacy, Identification with the Leader, Work Pressure, Employee Need for Cognitive Stability.



بررسی تأثیر رهبری متناقض نما بر خلاقیت با نقش میانجی خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر و نقش تعدیل‌گر فشار بار کار و نیاز کارکنان به ثبات شناختی

فاطمه قربانی

کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

قاسم اسلامی^۱

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

حسین افخمی روحانی

استادیار گروه مدیریت اسلامی، پژوهشکده مطالعات اسلامی در علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84785.1489>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

در عصر کنونی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی روبه‌رو هستند، نیاز به خلاقیت به شدت در فضای کاری احساس می‌شود. سازمان‌ها برای حرکت در این مسیر پر از چالش و بقا در این فضای رقابتی نباید بر شیوه‌های قدیمی که قادر به پاسخگویی به نیازهای حال حاضر سازمان نیست پافشاری کرده و باید از شیوه‌های خلاقانه برای انجام کارها در سازمان استفاده کنند. رهبری متناقض‌نما، یکی از سبک‌های نوین رهبری که می‌تواند بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار باشد، از چالش‌هایی است که مدیران در فضای کاری خود با آن مواجه هستند. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است و به لحاظ ماهیت و روش نیز توصیفی از نوع پیمایشی-تحلیلی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و جامعه آماری تحقیق نیز، کارکنان سازمان‌های دولتی در شهر مشهد هستند. برای تعیین حجم نمونه برای هر گروه ۱۰ پرسشنامه در نظر گرفته شد که بعد از حذف پرسشنامه‌های ناقص، داده‌های موردنیاز از ۳۸۴ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای جمع‌آوری گردید. برازندگی داده‌ها با بررسی شاخص‌های روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده، تأیید شده سپس به منظور بررسی میزان اثرگذاری متغیرها و آزمون فرضیه‌های مربوطه از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در نهایت داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تکنیک‌های آماری تجزیه و تحلیل شدند. تمامی فرضیات تحقیق موردسنجش قرار گرفته و تأثیر مثبت رهبری متناقض‌نما بر هویت‌یابی با رهبر و خودکارآمدی خلاقانه، خودکارآمدی خلاقانه بر خلاقیت کارکنان، هویت‌یابی با رهبر بر خلاقیت کارکنان تأیید شد. همچنین نقش میانجی‌گر خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر در میان فرضیات اثبات شده و فرضیات تعدیل‌گر فشار حجم کار با ضریب تأثیر مثبت و نیاز کارکنان به ثبات شناختی با ضریب تأثیر منفی نیز مورد تأیید قرار گرفت و در پایان نیز پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: رهبری متناقض‌نما، خلاقیت، خودکارآمدی خلاقانه، هویت‌یابی با رهبر، فشار بار کار، نیاز کارکنان به ثبات شناختی.

^۱ نویسنده مسئول: gh.eslami@um.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۶

مقدمه

از آنجایی که سرعت پیشرفت و نوآوری فناوری در سال‌های اخیر افزایش یافته است، خلاقیت شرط ضروری برای بقای سازمان‌ها است که برای دستیابی به این مهم باید مدیران برای ارتقا خلاقیت کارکنان تمام شرایط را مهیا کرده تا مزیت رقابتی برتری نسبت به سایر سازمان‌ها داشته باشند. سبک رهبری یکی از مشخصه‌های متمایزکننده سازمان خلاق از سازمان غیرخلاق است؛ از این رو مدیر خلاق با اقدامات مناسب می‌تواند محیطی را ایجاد کند که روح ابتکار و نوآوری بر آن حاکم باشد. از سوی دیگر روند رو به رشد جهانی‌سازی، رقابت شدید و سرعت زیاد تغییرات تکنولوژیک، تلاش‌های رهبران را برای ایجاد یک محیط کاری مناسب برای خلاقیت و نوآوری، با مانع روبه‌رو ساخته است (Müceldili et al., 2013). در ادبیات علمی، خلاقیت به‌عنوان فرآیند به وجود آوردن یک چیز جدید و مفید تعریف می‌شود (Shao et al., 2019). خلاقیت کارکنان برای نوآوری سازمانی، بقا و رشد در محیط‌های پیچیده و پویا ضروری است (Anderson et al., 2014). ایجاد انگیزه برای خلاقیت کارکنان موضوعی چالش‌برانگیز است، زیرا ایجاد ایده‌های خلاقانه مستلزم دور شدن افراد از راه‌حل‌های موجود، امتحان گزینه‌های مختلف و احتمال شکست است. ایجاد انگیزه خلاقیت زمانی چالش‌برانگیزتر می‌شود که کارمندان با فشار کاری زیاد مواجه می‌شوند، زیرا این امر اغلب افراد را به سمت اولویت دادن به فعالیت‌هایی سوق می‌دهد که مطمئن‌تر و قابل کنترل‌تر از اقدامات خلاقانه هستند (Ford, 1996). یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های جهان امروز و کارکنان با آن مواجه هستند پدیده نوظهور تناقض در رهبری در سازمان است. رهبری متناقض‌نما به‌عنوان «رفتارهای ظاهراً رقابتی و درعین حال مرتبط با یکدیگر برای برآوردن خواسته‌های سازمانی و کارکنان به‌طور هم‌زمان» تعریف شده و به‌طور خاص در سازمان‌ها رفتارهایی مانند: توجه هم‌زمان مدیر به رفتار یکنواخت و شخصی‌سازی شده با زیردستان، کنترل و استقلال، انعطاف‌پذیری و قانون‌مداری، خودمحوری و دیگرمحوری و حفظ فاصله بین مدیر و زیردستان در عین نزدیک بودن آن‌ها را شامل می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری متناقض‌نما نقش حیاتی در ارتقای نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان مانند: خلاقیت، توسعه فردی و عملکرد کارکنان دارد (Zhang et al., 2015). برای شروع و تداوم تلاش‌های خلاقانه، ضروری است که افراد در مورد شایستگی خود در فعالیت‌های خلاق احساس کارآمدی داشته باشند (Tierney & Farmer, 2002). رفتار متناقض رهبران بر هویت‌یابی کارکنان با رهبر تأثیر گذاشته و احتمالاً آن را افزایش می‌دهد، یا به این دلیل که چنین رهبرانی انتظارات کارکنان خلاق از نقش رهبری را برآورده می‌کنند و یا به این دلیل که کارمندان می‌توانند از چنین رهبرانی بیاموزند که چطور با مدیریت هم‌زمان رفتارهای متناقض به‌طور مؤثر رفتار کنند. علاوه بر این، از آنجایی که فرآیند

ایجاد هویت‌یابی با رهبر به ویژگی‌های شناختی خود کارمند بستگی دارد (She et al., 2020)، چنین فرض شده است که سطح نیاز یک کارمند به ثبات شناختی به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای کلیدی مؤثر، بر نحوه واکنش کارکنان به رفتارهای متناقض رهبران بستگی دارد. نیاز به ثبات شناختی نشان دهنده میزانی است که افراد ترجیح می‌دهند یک پاسخ قطعی به یک سؤال داشته باشند و از ابهام اجتناب کنند (She et al., 2020). کارکنانی که نیاز به ثبات شناختی بالایی دارند ترجیح می‌دهند دستورالعمل‌ها و اطلاعات صریحی را دریافت کنند و ممکن است رفتارهای متناقض رهبران را تأیید نکنند؛ درحالی‌که کارکنان با سطوح پایین نیاز به ثبات شناختی تحمل بیشتری نسبت به ابهام نشان می‌دهند و پذیرای رفتارهای متناقض رهبران هستند؛ بنابراین، سطح نیاز به ثبات شناختی ممکن است کارکنان را تحت تأثیر قرار داده تا نگرش‌های متفاوتی نسبت به رهبرانی داشته باشند که رفتاری متناقض دارند. این امر منجر به این می‌شود که کارکنان برداشت‌های مختلفی از ویژگی‌های رهبر خود داشته باشند (Zhang et al., 2015). با توجه به مطالب مذکور و نتایج برگرفته از مصاحبه‌هایی که با تعدادی از مدیران و کارکنان سازمان‌هایی دولتی انجام شد، مسائلی مانند نظام‌های پیچیده و بی‌انعطاف، تصمیمات سیاسی و تضاد در سیاست‌های سازمانی، افزایش استرس و نارضایتی کارکنان، ناپایداری و نارضایتی مردم از خدمات سازمان‌ها و عدم قطعیت در انجام کارهای سازمانی وجود دارد که به‌عنوان مسائلی در سازمان‌ها شناسایی شده‌اند و بررسی رهبری پارادوکسیکال در این سازمان‌ها می‌تواند به بهبود این مسائل و عملکرد سازمان کمک کند. بر اساس تئوری هویت اجتماعی (Tajfel & Turner, 1979) که بیان می‌کند زمانی که نیازها و انتظارات اساسی کارکنان توسط رهبر برآورده می‌شوند، با رهبر خود هم ذات‌پنداری می‌کنند (Hogg, 2001) انتظار می‌رود که هویت‌یابی با رهبر، مسیری را ارائه دهد که از طریق آن رهبری متناقض‌نما بتواند بر خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارد. علاوه بر این، از آنجایی که فرآیند ایجاد هویت‌یابی با رهبر به ویژگی‌های شناختی خود کارمند بستگی دارد (Kruglanski & Webster, 1996)، فرض بر آن است که سطح نیاز یک کارمند به ثبات شناختی به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای کلیدی مؤثر بر نحوه واکنش کارکنان به رفتارهای متناقض رهبران عمل می‌کند. نیاز به ثبات شناختی نشان دهنده میزانی است که افراد ترجیح می‌دهند یک پاسخ قطعی به یک سؤال داشته باشند و از ابهام اجتناب کنند (Kruglanski, 1994). در عصر کنونی که کارکنان ملزم به کار در موقعیت‌هایی با تقاضاهای شغلی شدید مانند فشارکاری بالا (Reid & Ramarajan, 2016) و نیاز کارکنان به ثبات شناختی هستند، کمتر به این موضوع پرداخته شده که چگونه رهبران در این موقعیت‌های چالش‌برانگیز می‌توانند خودکارآمدی خلاقانه، هم ذات‌پنداری با رهبر و

خلاقیت کارکنان را تقویت کنند. تحقیق درباره رهبری متناقض‌نما در سازمان‌های دولتی اهمیت بسیاری دارد. این موضوع به دلیل تأثیرات بسیاری گسترده‌ای که بر سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها دارد، مورد توجه قرار گرفته است. وجود تقاضاهای شغلی متناقض در سازمان‌ها ممکن است باعث ایجاد تضادهایی در سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی که نارضایتی کارکنان و عدم قطعیت در انجام کارهای سازمانی را در پی دارد، شود. از طرف دیگر این تقاضاهای متضاد می‌توانند باعث افزایش استرس و نارضایتی کارکنان شده و بر عملکرد و سلامت روان کارکنان تأثیرگذار باشد. همچنین در سازمان‌های دولتی که باید خدمات بهتری به مردم ارائه دهند این تضادها می‌تواند تأثیراتی بر سیاست‌ها و نحوه ارائه خدمات به مراجعین داشته باشد و توجه به سبک رهبری که می‌تواند این تضادها را مدیریت کند، در موفقیت سازمان‌ها اهمیت بسیاری دارد. با توجه به رهبری متناقض‌نما و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان و خلاقیت آن‌ها و عناصر درگیر در این پژوهش سازمان‌ها رقابت‌پذیر شده و می‌توانند با بهبود عملکرد و افزایش کارایی موفقیت بیشتری را کسب کنند.

پیشینه پژوهش

رهبری متناقض‌نما

ژانگ و همکاران (۲۰۱۵) رهبری متناقض‌نما را به‌عنوان «رفتارهای ظاهراً رقابتی، درعین حال مرتبط، برای برآوردن خواسته‌های ساختاری و پیروان به‌طور هم‌زمان و در طول زمان» تعریف می‌کند. مفهوم رهبری متناقض‌نما این است که روش‌های «هم-و» توسط رهبر اتخاذ می‌شوند که از لحاظ رفتاری خواسته‌های متضاد را به‌طور هم‌زمان دنبال می‌کنند و برای رسیدن به آن‌ها تلاش می‌کنند. دیدگاه متناقض‌نما نشان می‌دهد که افراد برای خلاق بودن، هم باید مفروضات و قوانین را بشکنند و هم به مرزها و محدودیت‌ها پایبند باشند (Guilford, 1957)، هم از تفکر واگرا و همگرا استفاده کنند (Sowden et al., 2015)، هم اهداف یادگیری و هم پیشرفت عملکرد را اتخاذ کنند (Miron-Spektor & Beenen, 2015)، هم با اشتیاق کار کنند و هم نظم و انضباط را به‌دقت رعایت کنند (Andriopoulos & Lewis, 2009)، هم از نظر شناختی انعطاف‌پذیر باشند و هم نظریاتشان از پایداری نسبی برخوردار باشد (Nijstad et al., 2010). در محیط‌های تجاری پویا و پیچیده، رهبران با خواسته‌ها و چالش‌های متناقض مواجه می‌شوند؛ بنابراین، رهبران باید هم خواسته‌های ساختاری سازمانی را که بر نظم، کنترل و ثبات تأکید دارد و هم به خواسته‌های کارکنان که بر آزادی، استقلال و انعطاف‌پذیری تأکید می‌کند، برآورده کنند. رفتار متناقض رهبر به‌عنوان رفتارهایی تعریف می‌شود که متضاد و درعین حال مرتبط هستند و برای رسیدن به اهداف کاری به‌صورت هم‌زمان

دنبال می‌شوند (Zhang et al., 2015). این عناصر متناقض وقتی به صورت مجزا در نظر گرفته شوند منطقی به نظر می‌رسند، اما وقتی کنار هم قرار می‌گیرند غیرمنطقی، ناسازگار، حتی پوچ به نظر می‌رسند، این عناصر متضاد هستند و متضاد باقی می‌مانند (Smith & Lewis, 2001). رهبری متناقض‌نما شامل وجوه: ترکیب خودمحوری با دیگر محوری؛ حفظ فاصله در عین توجه به نزدیکی؛ رفتار یکنواخت و شخصی‌سازی شده با زیردستان؛ اجرای الزامات کاری در حال توجه به انعطاف‌پذیری و حفظ کنترل تصمیم در عین اجازه دادن به خودمختاری و استقلال کارکنان است. جنبه اول؛ رفتار یکسان با پیروان در عین رفتار شخصی‌سازی شده، باعث می‌شود تا نقاط قوت افراد بدرخشد و در عین حال ساختاری را تقویت می‌کند که در آن اعضای تیم بتوانند با اطمینان و بدون اینکه بیش از حد رقابتی یا فردگرا باشند در سازمان مشارکت کنند (Zhang et al., 2015). چنین رهبری می‌تواند همکاری سالم و مبتنی بر تیم را ترویج کند که به نوبه خود موجب یادگیری و سازگاری خواهد شد. رفتار یکسان با افراد در یک گروه و همچنین نشان دادن توجه ویژه به افراد، می‌تواند بر ادراک کارکنان از انصاف تأثیر بگذارد (Moideenkutty et al., 2001). جنبه دوم؛ ترکیب خودمحوری و دیگر محوری یکی دیگر از رفتارهای رهبری متناقض‌نما است. این مورد شامل حفظ احساس قوی به خود، در عین حال داشتن و نشان دادن تواضع به دیگران است (Waldman & Bowen, 2016). جنبه سوم کنترل / استقلال به رهبرانی مربوط می‌شود که "رفتار و تصمیم‌گیری زیردستان را کنترل می‌کنند و در عین حال به کارکنان اختیار می‌دهند تا به طور انعطاف‌پذیر و مستقل عمل کنند. این جنبه رفتاری با حفظ کنترل تصمیم‌گیری برای نقش‌های ساختاری، محیطی محدود ایجاد می‌کند، اما به ایجاد رفتارهای فعالانه و خودمختار نیز در موارد جزئی توجه دارد و نشان می‌دهد که «قوانین منعطف» گاهی برای یادگیری و سازگاری فردی و سازمانی ضروری است (Zhang et al., 2015). جنبه چهارم رهبری متناقض‌نما مربوط به ایجاد تعادل بین فاصله و نزدیکی است. پارادوکس این جنبه، به کارکنان کمک می‌کند تا رهبران خود را برای تصمیم‌گیری دشوار با جایگاه ویژه‌ای بشناسند و در عین حال اطمینان حاصل کنند که نیازهای آن‌ها نیز درک و در نظر گرفته می‌شود (She et al., 2020). در واقع این بعد در عین ایجاد روابط نزدیک بین رهبر و پیرو چارچوبی از قوانین برای کنترل شرایط ایجاد کرده تا در مواردی فاصله بین آن‌ها ایجاد شود. جنبه پنجم مربوط به اجرای الزامات کاری و در عین حال امکان انعطاف‌پذیری است. این امر هنجارها و استانداردهایی را برای محیط‌های کاری محدود تعیین می‌کند که به اطمینان از انصاف و شفافیت نقش کمک می‌کند (Lang et al., 2007). کارکنان از آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود آگاه هستند و در عین حال اختیار عمل در این ساختار را دارند. با توجه به مطالب ذکر

شده منظور از رهبری متناقض‌نما در این مطالعه یک سبک رهبری است که تناقضات و پیچیدگی‌ها را برای دستیابی به موفقیت در بر می‌گیرد و به‌طور هم‌زمان به دستیابی آن‌ها تأکید دارد.

خودکارآمدی خلاقانه

خودکارآمدی خلاق به باور فرد به توانایی خود در تولید و اجرای ایده‌های خلاق اشاره دارد که شامل اعتماد به خلاقیت، توانایی‌های حل مسئله و مهارت‌های نوآوری است. در یک سازمان، خودکارآمدی خلاق مهم است زیرا می‌تواند منجر به توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید شود و می‌تواند به سازمان مزیت رقابتی بدهد و همچنین عامل مهمی در هدایت نوآوری، حل مسئله و سازگاری در سازمان‌ها است. با پرورش فرهنگ خودکارآمدی خلاق، سازمان‌ها می‌توانند از رقبای خود جلوتر بمانند، مشارکت کارکنان را افزایش دهند و شهرت برند قوی ایجاد کنند. شیو و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند افراد به دلیل خودکارآمدی خلاق بالا، در زمان روبرو شدن با دشواری‌هایی که نمونه قبلی برای آن ندارند، یا در مواجهه با اظهارات منفی دیگران، به راحتی تکلیف را رها نمی‌کنند و راه صحیحی برای روبرو شدن با تکلیف و حل آن می‌یابند. لذا زمانی که افراد از ظرفیتشان برای نوآوری آگاه‌اند، از مشکلات نمی‌گریزند یا آن‌ها را مورد غفلت قرار نمی‌دهند، بلکه پیوسته می‌اندیشند چگونه راه‌حل‌ها یا ایده‌های نوآورانه بیابند و برای عمل کردن به آن تلاش می‌کنند. نظریه شناخت اجتماعی ادعا می‌کند که افراد دارای باورهای ناکارآمد تمایل به اجتناب از یک فعالیت دارند و در مواجهه با موانع کمتر پافشاری می‌کنند، اما افراد با باورهای کارآمد مایل به سرمایه‌گذاری بیشتر هستند و در برابر چالش‌ها و مشکلات انعطاف‌پذیر هستند. مطابق با این مفهوم، تیرنی و فارمر (۲۰۰۲) پیشنهاد کردند که خودکارآمدی خلاقانه کارکنان یک محرک انگیزشی کلیدی برای درگیر شدن در رفتارهای خلاق است. تحقیقات نیز حاکی از آن است که خلاقیت با خودکارآمدی خلاقانه کارکنان در ارتباط تنگاتنگی هستند. به‌عنوان مثال، تیرنی و فارمر (۲۰۰۴) دریافتند افرادی که احساس می‌کنند ظرفیت خلاقیت بالاتری دارند توسط سرپرستشان خلاق‌تر ارزیابی می‌شوند و نیز دریافتند که افزایش خودکارآمدی خلاقانه کارکنان منجر به افزایش عملکرد خلاقانه کارکنان می‌شود (Shao et al., 2019). توسعه توانایی‌های فردی برای ارائه نتایج خلاقانه به سازمان به‌عنوان خودکارآمدی خلاق شناخته می‌شود و وقتی شخصی اعتقاد درونی دارد به اینکه می‌تواند با اعتمادبه‌نفس و با خلاقیتی بالا فعالیت کند، این امر به سطح بالای خودکارآمدی خلاق برمی‌گردد (Tierney & Farmer, 2011). باورهای افراد از خودکارآمدی خلاق بر فرایندهای شناختی به شکل‌های مختلفی تأثیر می‌گذارد. بسیاری از رفتارهای انسان هدفمند و به‌وسیله دوراندیشی در مورد اهداف ارزشمند تنظیم می‌شوند. ادراک

خودکارآمدی بالاتر از هدف، افراد را به چالش می‌کشد و در نتیجه باعث تعهد بیشتر به افراد دیگر برای رسیدن به اهدافشان می‌شود. احساس خودکارآمدی در فعالیت‌های خلاق می‌تواند به حذف موانع کمک کند. کارکنان با سطح بالایی از خودکارآمدی خلاق تمایل به خلاق‌تر بودن در محل کار دارند و در سطوح بالاتری از کارهای خلاق شرکت می‌کنند (Tierney & Farmer, 2011).

هویت یابی با رهبر

هویت یابی با رهبر به این اشاره دارد که کارکنان خود را بر اساس رابطه‌شان با رهبران تعریف می‌کنند و زمانی رخ می‌دهد که ادراکات کارکنان از رهبر بتواند بر فعالیت و رابطه آن‌ها با رهبرشان تأثیرگذار باشد (Sluss et al., 2012). این امر نه تنها شامل ادراک و ارزیابی کارکنان از کاریزمای رهبری است، بلکه تحت تأثیر ارزیابی کارمند بر رابطه‌ای که با رهبر دارد نیز هست (van Knippenberg et al., 2004). شناسایی کارکنان با رهبر یک فرآیند تعریف خود بر اساس نقش و رابطه بین بخش‌های ناظر و زیردست است. شناسایی کارکنان با رهبر به این بستگی دارد که آیا رهبر به‌عنوان فرد مهم برای زیردستان تلقی می‌شود یا خیر. فرد مهم به‌عنوان هر فردی که در زندگی فردی عمیق و تأثیرگذار بوده و فرد به‌صورت عاطفی با وی هم ذات‌پنداری می‌کند، تعریف می‌شود. جایی که رهبر در نقش فرد مهم برای زیردستان عمل می‌کند، اولاً رهبر با اختصاص منابع به زیردستان، به آن‌ها در دستیابی به اهداف شخصی کمک می‌کند و آن‌ها را با پاداش‌های رسمی بالا، مانند فرصت‌های ترفیع، خودمختاری شغلی و پاداش‌های نقدی برمی‌انگیزد (Dienesch & Liden, 1986). ثانیاً، وفاداری، احساس و احترام متقابل باعث سرمایه‌گذاری عاطفی زیردستان در رهبر می‌شود (Liden & Maslyn, 1996)، این موارد باعث فعال شدن نقش رهبر به‌عنوان فرد مهم در هویت زیردستان خواهد شد. بر اساس ادبیات هویت‌سازمانی، مفروض است که هویت یابی زیردستان با رهبر باعث ایجاد احساس یگانگی با رهبر می‌شود (van Knippenberg et al., 2000)؛ بنابراین، زیردستان اهداف و علاقه‌های رهبر را به‌عنوان اهداف و علایق خودشان در نظر می‌گیرند و ارزش‌های رهبر را به‌عنوان راهنمای رفتار خودشان قبول می‌کنند (Andersen & Chen, 2002). در چنین شرایطی زیردستان منافع شخصی خود قربانی می‌کنند و برای موفقیت هر دو طرف تلاش می‌کنند، حتی اگر این تلاش به‌صورت رسمی پاداش داده نشود. با توجه به اینکه رهبران تأثیر عمیقی بر شناسایی کارکنان خود دارند (Liu et al., 2010)، والوموا و هارتل (۲۰۱۱) پیشنهاد کردند که هویت یابی با رهبر به میزانی تعریف می‌شود که کارکنان خود را برحسب رابطه‌ای که با رهبران دارند معرفی می‌کنند. در واقع میزان هویت کارکنان با رهبران تأثیر مهمی بر عملکرد رفتاری کارکنان دارد (Van Knippenberg &

Hogg, 2003)؛ بنابراین، کارکنانی که با رهبر خود هویت‌یابی بالایی دارند، موظف هستند ایده‌ها و روش‌های جدید را با رهبر خود به اشتراک بگذارند (Liu et al., 2010) چراکه این کار می‌تواند منجر به تشویق به همکاری و افزایش انگیزه در سازمان شود. ژو و همکاران (۲۰۱۵) نیز استدلال می‌کنند کارمندانی که با رهبر خود هم ذات‌پنداری می‌کنند، باور دارند که صحبت کردن با رهبرشان بی‌خطر است و پیامد منفی برای آن‌ها به همراه ندارد (Liang et al., 2012). در هم ذات‌پنداری با رهبر بر این نکته تأکید می‌شود که پیروان قبل از اینکه هویت خود را در ارتباط با سازمان بشناسند، هویت خود را در ارتباط با رهبر تعریف می‌کنند.

فشار حجم کار

فشار شامل انتظارات و یا خواسته‌هایی در جهت رفتار به شیوه‌های خاص است و به دو نوع تقسیم می‌شود: فشار برای انجام و فشار برای پیروی؛ در نوع اول از کارکنان انتظار می‌رود که یک سری تکالیف را به‌صورت درست، دقیق و کامل انجام دهند و در نوع دوم، منظور انتظاراتی است که از افراد سازمان، برای اطاعت و پیروی از دیگران وجود دارد. نوع خاصی از فشار، حجم زیاد کار است، به این معنی که فرد موظف است زمان زیادی را در محل کار سپری کند و یا در مدت کوتاهی، کارهای زیادی را انجام دهد. استمرار چنین فشارهایی می‌تواند به حالتی از فرسودگی ذهنی، جسمی و عاطفی منجر شود. فرسودگی ذهنی، جسمی و عاطفی می‌تواند دقت در کار را کاهش داده و شرایط را برای بروز حوادث ناشی از کار مساعد نماید. فرنچ و همکاران (۱۹۸۲) بیان کردند که فشار کاری از عدم تناسب بین افراد و محیط پیرامونش ناشی می‌شود، اگر فرد در معرض کم‌تر از تقاضا (وظایف تکراری و خسته‌کننده) یا بیش از تقاضا (ناشی از رویه‌های عملیاتی پیچیده و طاقت‌فرسا) باشد، عدم تناسب بین فرد-محیط می‌تواند باعث فشار شود. این پژوهشگران همچنین تأکید می‌کنند که برای هر فردی، سطح بهینه‌ای از تقاضای محیطی وجود دارد. فشار بار کاری به‌عنوان میزانی تعریف می‌شود که افراد باید سریع کار کنند و کارهای زیادی برای انجام دادن دارند و شامل هدف، کل زمان صرف شده یا تعداد فعالیت‌های انجام شده است و بار کاری که کارکنان با آن مواجه می‌شوند می‌تواند بر توانایی‌های آن‌ها در ارائه مشارکت و نتایج آن تأثیر بگذارد (Voydanoff, 2005). فشار حجم کار مربوط به میزان کاری است که فرد باید در یک دوره زمانی خاص انجام دهد که هم کمیت و هم سرعت کار را پوشش می‌دهد و در نتیجه ارتباط نزدیکی با فشار زمان دارد. زمانی که فشار حجم کار زیاد باشد، زمان و منابع انرژی برای پرداختن به اهداف مختلف کاهش می‌یابد و کارکنان تنش‌هایی را بین خواسته‌ها و فعالیت‌های رقابتی تجربه خواهند کرد، وقتی فشار حجم

کار کم است، تنش‌ها پنهان می‌مانند، زیرا کارکنان می‌توانند به هر هدف یا خواسته‌ای بدون به خطر انداختن یا ممانعت از اهداف یا خواسته‌های دیگر رسیدگی کنند (Moeini et al., 2008). فشار کاری شامل هدف، کل زمان صرف شده یا تعداد فعالیت‌های انجام شده است و بار کاری مواجه شده توسط کارکنان می‌تواند بر توانایی‌های آن‌ها در ارائه مشارکت و نتایج آن تأثیر بگذارد. الشیکری و موسی (۲۰۱۲) بیان کردند که کار بیش‌ازحد می‌تواند باعث ایجاد استرس برای افراد شود اما ممکن است تأثیر مثبتی بر سازمان داشته باشد. تأثیر مثبت فشار بار کاری ممکن است به دلیل این باشد که کارکنان این فشار را به‌عنوان چالش پذیرفته و به‌عنوان تمرین مهارت‌های خود در کار می‌پذیرند. همچنین، بررسی بازخورد کارکنان نشان می‌دهد که بار کاری تأثیر منفی بر زندگی آن‌ها دارد و آن تأثیر منفی چشم‌گیری است که بر کاهش خلاقیت دارد.

نیاز کارکنان به ثبات شناختی

نیاز به ثبات شناختی بر حسب میزان تمایل یک فرد برای پاسخی قاطع در مورد یک موضوع معین و اجتناب از سردرگمی و ابهام تعریف می‌شود (Kruglanski & Webster, 1996). افرادی که نیاز بیشتری به ثبات شناختی دارند، به‌طور فوری تصمیم می‌گیرند و برای همیشه به آن پایبند هستند (Kruglanski, 1989). از این‌رو، آن‌ها تمایل دارند تا هرچه سریع‌تر اطلاعات را به دست آورند و آن‌ها را تغییر ندهند و نسبتاً غیرقابل نفوذ هستند؛ درحالی‌که افرادی که نیاز کمتری به ثبات شناختی دارند، گزینه‌های منعطفی را در نظر دارند و می‌توانند به‌طور انعطاف‌پذیری ادراک خود را برای جذب اطلاعات جدید تغییر دهند. از آنجایی که کارکنانی که نیاز بیشتری به ثبات شناختی دارند، به اصول تثبیت شده پایبند هستند، تمایلی به اتخاذ رویکردهای جدیدی ندارند که ممکن است عدم اطمینان و ابهام ایجاد کند. وبستر و کروگلانسکی (۱۹۹۴) بیان کردند؛ نیاز شدید به ثبات شناختی، افراد را مجبور می‌کند تا به افرادی که این امر را مختل می‌کنند واکنش منفی نشان دهند. نیاز به ثبات شناختی متناسب با مزایای درک شده از وجود ثبات و درک هزینه‌هایی که عدم وجود ثبات شناختی برای سازمان به وجود می‌آید، می‌باشد. نیاز به ثبات شناختی ممکن است در جایی ایجاد شود که فعالیت‌ها و اعمال قابل پیش‌بینی مهم به نظر می‌رسد. عدم ثبات شناختی نیز ممکن است در شرایطی برای سازمان بسیار پرهزینه باشد و هزینه‌های متفاوت درک شده از عدم ثبات شناختی ممکن است ناشی از چگونگی نحوه پردازش اطلاعات باشد. در مواردی که پردازش سخت یا پرهزینه باشد، ممکن است نیاز به ثبات شناختی افزایش یابد. همچنین ممکن است زمانی که تکلیف قضاوتی که ذاتاً برای فرد کسل‌کننده و غیرجذاب به نظر می‌رسد برای افراد وجود داشته باشد، نیاز به ثبات

شناختی ایجاد شود. تحت چنین شرایطی، ثبات شناختی ممکن است به‌عنوان وسیله‌ای برای فرار از فعالیت ناخوشایند عمل کند. نیاز به ثبات شناختی و عدم نیاز به ثبات شناختی در یک پیوستار، مفهوم‌سازی می‌شوند و از تلاش‌های قوی برای ثبات تا مقاومت در برابر ثبات، در این پیوستار جای‌گذاری می‌شوند (Kruglanski, 1989). عدم ثبات شناختی با توجه به پارامتر زمان ممکن است به معنای خطر از دست دادن یک ضرب‌الاجل مهم باشد و در واقع فشار زمانی می‌تواند در اتخاذ تصمیم برای انتخاب ثبات یا عدم ثبات شناختی در سازمان نقش مهمی را ایفا کند. نیاز به عدم ثبات شناختی ممکن است از هزینه‌های درک شده ناشی از ثبات و مزایایی که می‌تواند عدم ثبات برای سازمان به بار آورد (مانند مصونیت از انتقاد احتمالی از هر گونه ثبات) باشد.

خلاقیت

خلاقیت به‌عنوان تولید ایده‌های جدید و مفید از محصولات، خدمات، فرآیندها و رویه‌ها و یکی از پارامترهای ضروری برای افزایش و حفظ رشد سازمانی، تعریف شده است (Zhou, 1989). آمایل (۱۹۹۶) خلاقیت را ایجاد ایده‌های جدید و معنادار در هر حوزه‌ای تعریف می‌کند و هنگامی که با موفقیت اجرا شود، ایده بدیع به نوآوری تبدیل می‌شود. طبق نظر مامفورد (۲۰۰۰)، فعالیت خلاق، محرک اصلی خلاقیت است که شامل جستجوی راه‌های خلاقانه برای انجام کار و تلاش برای رسیدن به نتایج خلاقانه از طریق پیوند با منابع مختلف است. خلاقیت کارکنان به تولید ایده‌های بدیع و مفید در مورد محصولات، خدمات، شیوه‌ها، یا فرآیندها در سازمان‌ها اشاره دارد (Farmer et al., 2003). ایده‌های خلاقانه در تنظیمات کسب‌وکار شامل راه‌حل‌های جدید برای مشکلات، استراتژی‌های جدید و عملیات تغییرات نوآورانه است (Zhou & Shalley, 2003). خلاقیت کارکنان برای رشد، موفقیت و رقابت سازمانی حیاتی است (Sacramento et al., 2013). محققان خلاقیت کارکنان را تابعی از عوامل فردی، عوامل زمینه‌ای و تعاملات آن‌ها می‌دانند (Shalley et al., 2004). باین‌حال، ایجاد انگیزه برای خلاقیت کارکنان چالش‌برانگیز است، زیرا ایجاد ایده‌های خلاقانه مستلزم دور شدن افراد از راه‌حل‌های موجود، امتحان گزینه‌های مختلف و خطر شکست است. خلاقیت فردی شامل توانایی فرد برای تولید ایده‌ها، راه‌حل‌ها یا محصولات جدید و نوآورانه می‌شود و خلاقیت سازمانی نیز به توانایی یک سازمان برای پرورش و حمایت از خلاقیت در بین کارکنان خود اشاره دارد که در نتیجه محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید و نوآورانه به وجود می‌آید. خلاقیت کارمندان، یک پدیده‌ی در سطح انفرادی است که به‌عنوان تولید ایده‌های ارزشمند بدیع و سازمانی محسوب می‌شود. خلاقیت برای سازمان‌ها مهم است زیرا می‌تواند منجر

به مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری و بهبود مهارت‌های حل مسئله شده، رضایت و مشارکت کارکنان را افزایش دهد و همچنین به رشد و موفقیت سازمانی کمک کند. تورنس (۱۹۶۲) خلاقیت را به‌عنوان نوعی مسئله‌گشایی مدنظر قرار داده است. به نظر او تفکر خلاق عبارت است از فرایند حس کردن مسائل یا کاستی‌های موجود در اطلاعات، فرضیه‌سازی درباره‌ی حل مسائل و رفع کاستی‌ها، ارزیابی و آزمودن فرضیه‌ها، بازنگری و بازآزمایی آن‌ها و سرانجام، انتقال نتایج به دیگران. خلاقیت نیاز به حضور هم‌زمان تعدادی از ویژگی‌ها از قبیل هوش، پشتکار، غیرمتعارف بودن و توانایی تفکر به سبکی خاص دارد. خلاقیت، یک فرایند ذهنی است که از فرد معینی و در یک زمان مشخص دیده می‌شود؛ فرایندی که در نتیجه‌ی آن، یک اثر جدید-اعم از ایده یا چیزی نو و متفاوت-تولید می‌شود (Shao et al., 2019).

رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه

رهبری متناقض‌نما می‌تواند تأثیر مثبتی بر خودکارآمدی خلاق داشته باشد. رهبران متناقض‌کنانی هستند که می‌توانند ویژگی‌های متناقض مانند انعطاف‌پذیر و متمرکز بودن یا متواضع بودن و اعتمادبه‌نفس بودن را مدیریت کنند. این رهبران می‌توانند محیطی ایجاد کنند که خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند، که این امر می‌تواند خودکارآمدی خلاقانه اعضای تیم آن‌ها را افزایش دهد. علاوه بر این، رهبران متناقض ممکن است اعضای تیم خود را به چالش بکشند تا خارج از چارچوب فکر کنند و ریسک کنند، که این نیز می‌تواند خودکارآمدی خلاقانه آن‌ها را افزایش دهد. افراد با استفاده از اطلاعات محیط بین فردی میزان خودکارآمدی را تشخیص می‌دهد (Bandura, 1977).

رهبران متناقض می‌توانند الگوهایی برای کارکنان باشند و به کارکنان نشان دهند که چگونه با تنش‌های متناقض در یک محیط پیچیده مقابله کنند (Zhang et al., 2015). رهبران می‌توانند با الگوبرداری از رفتارهای هدفمند، خودکارآمدی پیروان را افزایش دهند (Gong et al., 2009). هنگامی که رهبران رفتار متناقض دارند و با تنش‌ها و تناقضات در محل کار به‌طور سازنده برخورد می‌کنند، به کارکنان این فرصت را می‌دهند که مشاهده کنند، درک کنند، در مورد نحوه مدیریت تنش‌ها در محل کار خود فکر کنند و با مشارکت خود ایده‌های جدیدی را بیان نمایند (Zhang et al., 2015). کارکنان ممکن است در هنگام مواجهه با تنش‌های متناقض در حین انجام وظایف خلاقانه، با تقلید از رهبر خود، خودکارآمدتر عمل کنند. از آنجایی که رفتار متناقض رهبر یک محیط حمایتی برای مدیریت تنش‌ها در خلاقیت ایجاد می‌کند، کارمندان می‌توانند تجربیات موفق از تولید نتایج خلاقانه به دست آورند که خودکارآمدی خلاقانه آن‌ها را تقویت می‌کند، در چنین فضایی کارکنان هنگام درگیر شدن در فعالیت‌های خلاقانه سازمان به دلیل جو

حمایتی موجود، استرس و اضطراب را تجربه نمی‌کنند (Gong et al., 2009). رفتار "انتخاب هم‌زمان" رهبر پارادوکسیکال، به کارمندان احساس خودکارآمدی در وظایف خلاقانه می‌دهد تا مشارکت در وظایف خلاقانه را ترویج دهند (Jung et al., 2022). از این رو فرضیه اول به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۱: رهبری متناقض‌نما بر خودکارآمدی خلاقانه کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی با رهبر

بر اساس نظریه هویت اجتماعی افراد تمایل دارند خود و دیگران را در گروه‌های اجتماعی مختلف طبقه‌بندی کنند. چنین فرآیندی از طبقه‌بندی، افراد را قادر می‌سازد تا هویت خود را با محیط اجتماعی تعریف کنند (Tajfel et al., 1979). با توجه به اینکه رهبران تأثیر عمیقی بر خودپنداره کارکنان خود و نحوه درک این افراد از خود دارند (Liu et al., 2010)، والوموا و هارتل (۲۰۱۱) نیز بیان کردند هویت‌یابی با رهبر که به میزان تعریف کارکنان از خود برحسب یک رابطه معین با رهبران شناخته می‌شود، نقشی اساسی در پیوند دادن سبک‌های رهبری خاص به نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند. طبق نظر اسلاس و اشفورت (۲۰۰۸)، هم ذات‌پنداری با رهبر معمولاً شامل دو بخش است: هویت مبتنی بر نقش و هویت مبتنی بر شخص. هویت مبتنی بر نقش، اهداف، ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که معمولاً با نقش مرتبط است، درحالی‌که هویت مبتنی بر شخص، ویژگی‌های شخصی نقش‌آفرین است که بر اجرای هویت مبتنی بر نقش تأثیر می‌گذارد. نظریه هویت اجتماعی نشان می‌دهد هویت‌یابی با رهبر زمانی اتفاق می‌افتد که رهبر ارزیابی مثبتی از هویت نقشی و شخصیت محور خود دریافت کند. علاوه بر این، سطح بالایی از هم ذات‌پنداری با رهبر به‌طور مثبتی با نگرش پیروان، انگیزه کاری و عملکرد شغلی مرتبط گزارش شده است؛ بنابراین، رهبری متناقض‌نما می‌تواند هم ذات‌پنداری کارکنان با رهبر را افزایش داده و در نتیجه عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. به گفته ژو و همکاران (۲۰۱۵)، به دلیل تفاوت‌های مشخصه کارکنان میزان پذیرش و تشخیص رفتارهای رهبران متفاوت است زیرا کارکنان دارای درک متفاوتی هستند. رهبران متناقض‌اغلب منحصربه‌فرد و کاریزماتیک دیده می‌شوند که می‌تواند آن‌ها را از سایر رهبران متمایز کند. این موضوع می‌تواند باعث شود که اعضای تیم آن‌ها احساس هویت قوی‌تری با آن‌ها داشته باشند، زیرا از دید کارمندان چنین رهبرانی متفاوت و مبتکر هستند. علاوه بر این، رهبران متناقض‌اغلب اعضای تیم خود را به چالش می‌کشند تا متفاوت فکر کنند و ریسک کنند، که این موضوع نیز می‌تواند حس هدف و هویت مشترک را در تیم ایجاد کند. با این حال، توجه به این نکته مهم است که تأثیر رهبری متناقض‌نما بر هم ذات‌پنداری با رهبر ممکن است به عوامل مختلفی مانند فرهنگ سازمانی و

ویژگی‌های فردی اعضای تیم بستگی داشته باشد (Smith & Foti, 1998). از این رو فرضیه دوم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۲: رهبری متناقض‌نما بر هویت‌یابی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

خودکارآمدی خلاقانه و خلاقیت

خودکارآمدی خلاق، از مفهوم کلی‌تر خودکارآمدی در نظریه شناختی-اجتماعی (۱۹۹۱) اقتباس شده است که ناظر بر باور فرد در مورد توانایی انجام عملکرد موفق در یک زمینه خاص است. نظریه شناخت اجتماعی ادعا می‌کند که افراد دارای باورهای ناکارآمد تمایل به اجتناب از یک فعالیت دارند و در مواجهه با موانع کمتر پافشاری می‌کنند، اما افراد با باورهای کارآمد مایل به سرمایه‌گذاری بیشتر هستند و در برابر چالش‌ها و مشکلات انعطاف‌پذیری بیشتری دارند. مطابق با این مفهوم، تیرنی و فارمر (۲۰۰۲) پیشنهاد کردند که خودکارآمدی خلاقانه کارکنان یک محرک انگیزشی کلیدی برای درگیر شدن در رفتارهای خلاق است. تیرنی و فارمر (۲۰۰۴) دریافتند افرادی که احساس می‌کنند ظرفیت خلاقیت بالاتری دارند توسط سرپرستان خلاق‌تر ارزیابی می‌شوند و افزایش خودکارآمدی خلاق رهبران منجر به افزایش عملکرد خلاقانه کارکنان می‌شود (Tierney & Farmer, 2011). یافته‌ها نشان می‌دهد که خلاقیت کارکنان با خودکارآمدی خلاقانه بالا می‌روند و زمانی که کارکنان نوآوری را در سازمان درک می‌کنند، به رفتار خلاقانه دست می‌زنند. به علاوه وقتی سازمان از رفتارهای خلاقانه حمایت کنند، کارمندان دارای خودکارآمدی به رفتار خلاقانه‌تری متوسل می‌شوند. گونگ و همکاران (۲۰۰۹) بر رابطه معنادار خودکارآمدی خلاق در پیش‌بینی خلاقیت کارکنان تأکید کردند. به زعم آن‌ها خودکارآمدی خلاق نقش تشدیدکننده‌ای در افزایش خلاقیت کارکنان دارد. وقتی کارمندان به توانایی خود در خلاقیت اعتماد دارند، احتمال بیشتری دارد که درگیر تفکر خلاق باشند و در کار خود ریسک کنند و این می‌تواند منجر به افزایش نوآوری و حل مسئله در سازمان شود. علاوه بر این، کارمندانی که از خودکارآمدی خلاقانه بالایی برخوردارند، در مواجهه با چالش‌ها و موانع مقاومت بیشتری دارند که می‌تواند خلاقیت و بهره‌وری آن‌ها را بیشتر افزایش دهد؛ بنابراین، پرورش خودکارآمدی خلاقانه کارکنان می‌تواند راهبردی مؤثر برای ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها باشد (Tierney & Farmer, 2002). از این رو فرضیه سوم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۳: خودکارآمدی خلاقانه بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

هویت‌یابی و خلاقیت

بر اساس پارادایم شباهت - جاذبه که نشان می‌دهد افراد به کسانی که به آن‌ها شباهت دارند جذب می‌شوند، شباهت باعث افزایش اعتبار ارزش‌های افراد شده و این امر موجب افزایش جذب، هماهنگی و همکاری بین افراد می‌شود (Edwards & Cable, 2009)؛ بنابراین، هر چه رهبر و کارمند بیشتر به یکدیگر شباهت داشته باشند، بیشتر جذب یکدیگر خواهند شد. به دنبال آن، انگل و لرد (۱۹۹۷) استدلال کردند که افزایش سطوح تشابه درک شده رهبر و کارمند، کارمند را به شناسایی بیشتر با رهبر سوق می‌دهد به‌یاد دیگر هر چه کارمند ارزش‌های خود را بیشتر شبیه به ارزش‌های رهبر درک کند، بیشتر جذب رهبر می‌شود و کارمند بیشتر با رهبر هم ذات‌پنداری می‌کند؛ بنابراین هنگامی که رهبر با تأکید بر خلاقیت به دنبال ایجاد فضایی در راستای گسترش آن باشد کارمند نیز مطابق با این دیدگاه دست به رفتارهای خلاقانه در سازمان می‌زند تا از پاداش‌های سازمانی بهره‌مند شود. همان‌طور که توسط تئوری هویت اجتماعی بیان می‌شود، سبک‌های رهبری نقش مهمی در شکل دادن به نحوه تعریف کارکنان از خود بر حسب رابطه نقش با رهبرشان ایفا می‌کند که به‌نوبه خود بر انگیزه و عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی دارد. با پیروی از منطق تئوری هویت اجتماعی، هویت‌یابی با رهبری که خلاقیت را به‌عنوان یک ارزش در سازمان ترویج می‌دهد، کارکنان در این سازمان عملکرد بهتری در فعالیت‌های خلاقانه دارند. مطالعات پژوهشی حاکی از آن است که هم ذات‌پنداری با رهبری می‌تواند بر خلاقیت کارکنان سازمان تأثیر مثبت داشته باشد. هنگامی که کارکنان با رهبران خود هم ذات‌پنداری می‌کنند، بیشتر احساس تعلق و تعهد به سازمان می‌کنند که می‌تواند به افزایش انگیزه و مشارکت منجر شود که این به‌نوبه خود می‌تواند خلاقیت و تمایل آن‌ها را برای ریسک کردن افزایش دهد، زیرا آن‌ها احساس می‌کنند توسط رهبران خود ارزش دارند. به‌علاوه، رهبرانی که به‌عنوان حامی و توانمند تلقی می‌شوند، می‌توانند یک محیط کاری مثبت ایجاد کنند که خلاقیت و نوآوری را تقویت می‌کند. به‌طور کلی، شناسایی با رهبری می‌تواند عامل مهمی در ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها باشد (Hirst et al., 2011). از این‌رو فرضیه چهارم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۴: هویت‌یابی رهبر بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

نقش میانجیگری خودکارآمدی خلاقانه

خودکارآمدی خلاق نقش واسطه‌ای در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند؛ به‌عبارت‌دیگر، رفتارهای رهبری متناقض‌نما تأثیر مستقیمی بر خودکارآمدی خلاق دارد که به‌نوبه خود بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد. رهبری متناقض‌نما به سبک رهبری اطلاق می‌شود که رفتارها یا

ویژگی‌های به‌ظاهر متناقض را ترکیب می‌کند. این می‌تواند شامل رهبرانی باشد که هم مقتدر و توانمند هستند و هم بر نتایج کوتاه‌مدت و چشم‌انداز بلندمدت تمرکز دارند (Zhang et al., 2015). خودکارآمدی خلاق به باور فرد به توانایی خود در تولید ایده‌های خلاقانه، غلبه بر موانع و اجرای راه‌حل‌های نوآورانه اشاره دارد. این نشان دهنده اعتماد افراد به قابلیت‌های خلاقانه و اعتقاد آن‌ها به این است که می‌توانند با موفقیت در فعالیت‌های خلاقانه شرکت کنند (Tierney & Farmer, 2002). تیرنی و فارمر (۲۰۰۴) نیز دریافته‌اند افرادی که احساس می‌کنند ظرفیت خلاقیت بالاتری دارند توسط سرپرستشان خلاق‌تر ارزیابی می‌شوند و فرصت‌های بیشتری توسط رهبر به آن‌ها برای استفاده از این ظرفیت داده می‌شود. رهبران متناقض با نشان دادن رفتارهای متناقض، فضایی از امنیت روانی و توانمندسازی ایجاد می‌کنند که باور کارکنان را به توانایی‌های خلاقانه‌شان تقویت می‌کند که این به‌نوبه خود منجر به سطوح بالاتری از خلاقیت کارکنان می‌شود. رهبری متناقض‌نما می‌تواند راه مؤثری برای افزایش خلاقیت کارکنان با تقویت باور آن‌ها به توانایی‌های خلاقانه‌شان باشد. وقتی کارکنان از خودکارآمدی خلاقانه بالایی برخوردار باشند، رفتارهای به‌ظاهر متناقض رهبران را به‌عنوان رفتارهایی حمایتی برداشت می‌کنند. این تفسیر مثبت منجر به افزایش انگیزه، اعتماد به‌نفس و تمایل به مشارکت در تفکر و رفتار خلاق می‌شود؛ بنابراین، خودکارآمدی خلاق به‌عنوان واسطه‌ای بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت کارکنان عمل می‌کند و تأثیر مثبت رهبری متناقض‌نما را بر نتایج خلاق افزایش می‌دهد (Shao et al., 2019). از این رو فرضیه پنجم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۵: خودکارآمدی خلاقانه کارکنان رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت را میانجی‌گری می‌کند.

نقش میانجی‌گری هویت‌یابی با رهبر

هویت اجتماعی به ادراک «وحدت» با فرد یا گروهی اشاره دارد، به‌بیان‌دیگر با توجه به نظریه هویت اجتماعی هر فرد خودش را بر اساس گروهی که به آن متعلق است، تعریف می‌کند (Ashforth & Mael, 1989)؛ بنابراین، شناسایی با رهبر مربوط به ادراک فرد از میزانی است که از وی با رهبرش احساس نزدیکی و هم‌ذات‌پنداری می‌کند؛ به‌بیان‌دیگر هم‌ذات‌پنداری با رهبر به میزان احساس ارتباط روانی یا شباهت یک کارمند با رهبر خود اشاره دارد (Walumbwa & Hartnell, 2011). نقش میانجی هم‌ذات‌پنداری با رهبر به فرآیندی اشاره دارد که طی آن هویت‌یابی فرد با رهبر خود بر رابطه بین رفتارهای رهبر و نتایج تجربه شده توسط کارمند تأثیر می‌گذارد (Van Knippenberg et al., 2004). وقتی کارمندان با رهبر

خود هم ذات‌پنداری می‌کنند، به‌احتمال‌زیاد ارزش‌ها، اهداف و رفتارهای رهبر را اتخاذ می‌کنند و احساس هویت مشترک دارند. در زمینه رهبری متناقض‌نما، هم ذات‌پنداری با رهبر می‌تواند نقش مهمی در تأثیرگذاری بر نتایج کارکنان مانند خلاقیت داشته باشد. رهبری متناقض‌نما شامل رهبرانی است که رفتارهای به‌ظاهر متناقضی از خود نشان می‌دهند که در این مورد می‌توان به مطالبه هم‌زمان ثبات و تغییر یا انعطاف‌پذیری و کنترل اشاره کرد (Zhang et al., 2015). اگر یک رهبر رفتارهای رهبری متناقض‌نما از خود نشان دهد، کارکنانی که با آن رهبر هم ذات‌پنداری می‌کنند، به‌احتمال‌زیاد تنش‌ها و تناقضات ذاتی در محیط کار خود را پذیرفته و می‌پذیرند که این پذیرش پارادوکس‌ها می‌تواند خلاقیت کارکنان را تحریک کند چراکه آن‌ها تمایل بیشتری به کشف ایده‌های جدید، ریسک کردن و به چالش کشیدن هنجارها یا مفروضات موجود دارند (She et al., 2020). این درک از انسجام و هویت‌یابی با رهبر می‌تواند به کارکنان کمک کند تا تنش‌های ایجاد شده توسط رهبری متناقض‌نما را درک کرده و نتایج مثبتی مانند افزایش خلاقیت را برای سازمان به همراه داشته باشد. با تقویت حس هم ذات‌پنداری با رهبر، سازمان‌ها می‌توانند محیطی ایجاد کنند که خلاقیت کارکنان را حمایت و تشویق می‌کند. از این‌رو فرضیه ششم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۶: هویت‌یابی رهبر رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت را میانجی‌گری می‌کند.

نقش تعدیل‌گری فشار حجم کار

فشار کاری به خواسته‌ها و انتظاراتی اطلاق می‌شود که از کارمندان در محیط کارشان درخواست می‌شود. اثرات حجم کار و فشار زمان بر خلاقیت متناقض است. برخی از مطالعات ارتباط منفی بین فشار حجم کار و خلاقیت را نشان می‌دهند، درحالی‌که برخی دیگر بر وجود رابطه مثبت تأکید دارند. اندروز و اسمیت (۱۹۹۶) دریافته‌اند که فشار زمان تأثیر منفی بر خلاقیت دارد، درحالی‌که مهتا و ژو (۲۰۱۶) یک ارتباط مثبت بین فشار زمان و خلاقیت پیدا کردند. وقتی افراد تحت فشار حجم کاری بالا هستند، تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خودکارآمدی خلاقانه قوی‌تر خواهد بود زیرا وقتی افراد با تقاضاهای کاری بالا و محدودیت‌های زمانی مواجه شده و ممکن است انگیزه بیشتری برای تفکر خلاقانه و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه داشته باشند. رهبری متناقض‌نما، با رفتارهای متناقض خود، هم‌زمان حمایت و چالش‌های لازم را برای افراد فراهم می‌کند تا خارج از چارچوب فکر کنند و به سمت ارائه ایده‌های خلاقانه حرکت کنند. از سوی دیگر، زمانی که افراد تحت فشار بار کاری زیاد نیستند، تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خودکارآمدی خلاق ممکن است ضعیف‌تر باشد زیرا افراد ممکن است زمانی که زمان و منابع بیشتری در دسترس دارند،

انگیزه کافی برای تفکر خلاقانه نداشته باشند. به طور کلی می توان گفت رابطه بین رهبری متناقض نما و خودکارآمدی خلاق به سطح فشار بار کاری که افراد تجربه می کنند، بستگی دارد و فشار حجم کار می تواند این رابطه را تحت تأثیر قرار دهد (Shao et al., 2019). در طرف دیگر لوئیس و اسمیت (۲۰۱۴) اذعان داشتند که افزایش تقاضاها و کاهش منابع، باعث پررنگ تر شدن تضاد و تنش متناقض در سازمان می شود. با توجه به این دیدگاه زمانی که فشار حجم کار زیاد باشد، زمان و منابع انرژی برای پرداختن به اهداف مختلف کاهش می یابد و کارکنان تنش هایی را بین خواسته ها و فعالیت های خودشان تجربه خواهند کرد. تحت این شرایط، رفتار متناقض رهبر منبع مفیدی برای جلوگیری از تمرکز یک طرفه بر روی فعالیت های روزمره به بهای خلاقیت، یا تمرکز بر تنها یک طرف خواسته های متناقض در فرآیند خلاق خواهد بود. بر این اساس، هنگامی که کارکنان به دلیل فشار بار کاری تنش هایی را تجربه می کنند، رفتار متناقض رهبر منبع مفیدی برای مدیریت تنش ها می شود. در مقابل، وقتی فشار حجم کار کم است، تنش ها پنهان می ماند، زیرا کارکنان می توانند به هر هدف یا خواسته ای بدون به خطر انداختن یا ممانعت از اهداف یا خواسته های دیگر رسیدگی کنند (Moeini et al., 2008). به طور کل تحقیقات نشان می دهد که فشار کاری می تواند رابطه بین رهبری متضاد و خودکارآمدی خلاق را با تأثیرگذاری بر نحوه تفسیر و واکنش کارکنان به رفتارهای رهبر تعدیل کند اما این تأثیرگذاری می تواند هم مثبت و هم منفی تلقی شود. از این رو فرضیه هفتم به شرح زیر می باشد:

فرضیه ۷: فشار حجم کاری رابطه بین رهبری متناقض نما و خودکارآمدی خلاقانه کارکنان را تعدیل می کند.

نقش تعدیل گری نیاز کارکنان به ثبات شناختی

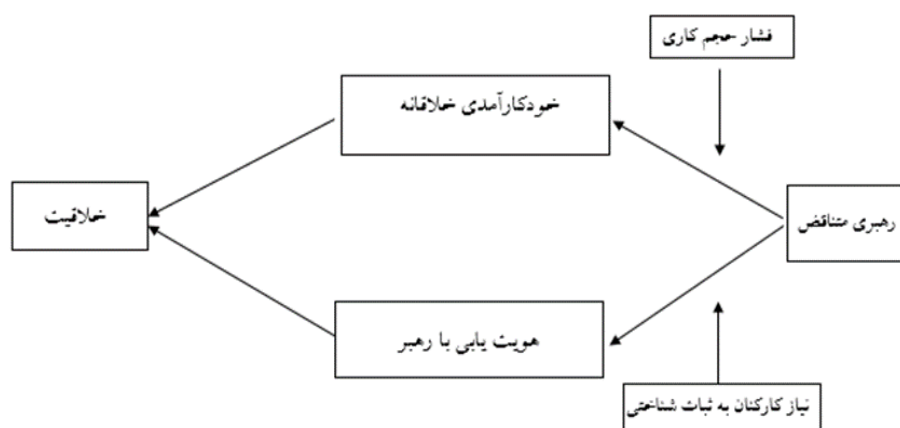
افرادی که نیاز بیشتری به ثبات شناختی دارند، به طور فوری قانع می شوند از این رو، تمایل دارند تا اطلاعات دقیقی را کسب کرده و آن را حفظ کنند (Kruglanski, 1989)، این در حالی است که افرادی که نیاز کمتری به ثبات شناختی دارند، انعطاف پذیرتر هستند و می توانند ادراک خود را برای جذب اطلاعات جدید تغییر دهند (Kruglanski & Webster, 1996). برای رویارویی با موقعیت های پیچیده، رهبران متناقض از انعطاف پذیری استقبال می کنند و کارکنان را تشویق می کنند تا همین کار را انجام دهند. نیاز کارکنان به ثبات شناختی می تواند رابطه بین رهبری متناقض نما و هم ذات پنداری با رهبر را از طرق تحت تأثیر قرار دهد. رهبری متناقض نما می تواند ناهماهنگی و ابهام شناختی را در بین کارکنان ایجاد کند و همچنین می تواند بر هم ذات پنداری آن ها با رهبر تأثیر بگذارد. نیاز کارکنان به ثبات شناختی به ترجیح

آن‌ها برای ثبات، پیش‌بینی‌پذیری و ساختار در محیط کارشان اشاره دارد. این نیاز می‌تواند رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هم‌ذات‌پنداری با رهبر را با تأثیرگذاری بر نحوه تفسیر و پاسخ کارکنان به رفتارهای رهبر تعدیل کند. به‌عنوان مثال، کارمندانی که نیاز زیادی به ثبات شناختی دارند، ممکن است رهبری متناقض‌نما را گنج‌کننده و ناراحت‌کننده ببینند، که می‌تواند باعث کاهش هویت آن‌ها با رهبر شود. از سوی دیگر، کارکنانی که نیاز کمی به ثبات شناختی دارند، ممکن است رهبری متناقض‌نما را محرک و چالش‌برانگیز بدانند، که می‌تواند هم‌ذات‌پنداری آن‌ها را با رهبر افزایش دهد (Zhang et al., 2015). بر این اساس، کارکنانی که نیاز کمتری به ثبات شناختی دارند، تمایل بیشتری به پذیرش و پیروی از تلاش‌های رهبران متناقض‌نما خود برای انعطاف‌پذیری در تعدیل رویکردهای مرسوم، یا حتی در استفاده از رویکردهای غیرمعارف دارند. کارکنانی که نیاز کمتری به ثبات شناختی دارند، احتمالاً پذیرا و پاسخگو به رفتارهای متناقض‌نما هستند و سطح بالاتری از هم‌ذات‌پنداری را با رهبران خود دارند. در مقابل، از آنجایی که کارکنانی که نیاز بیشتری به ثبات شناختی دارند، به اصول تثبیت‌شده پایبند هستند، تمایلی به اتخاذ رویکردهای جدیدی ندارند که ممکن است با پیروی از رهبری متناقض‌نما عدم اطمینان و ابهام در کار را درک کنند (Kruglanski & Webster, 1996). با هدایت رهبران متناقض، کارمندانی که نیاز زیادی به ثبات شناختی دارند، رفتارهای رهبر را مثبت ارزیابی نمی‌کنند، پس نیاز کارکنان به ثبات شناختی، رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی کارکنان را تعدیل می‌کند، به طوری که این رابطه در میان کارکنان با سطح نیاز کمتر به ثبات شناختی قوی‌تر خواهد بود. از این رو فرضیه هشتم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۸: نیاز کارکنان به ثبات شناختی رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی رهبر را تعدیل می‌کند.

بر اساس آنچه گفته شد مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل ۱ است: رهبری متناقض‌نما به‌عنوان متغیر مستقل، خلاقیت متغیر وابسته، خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی تحت عنوان متغیر واسطه و فشار حجم کار و نیاز کارکنان به ثبات شناختی متغیر تعدیل‌گر هستند.

پروژه‌های علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (اقتباس شده از مدلسی و همکاران، ۲۰۲۰ و شائو و همکاران، ۲۰۱۹)

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است چراکه می‌توان از نتایج آن در راستای حل یک مسئله واقعی استفاده کرد. در این پژوهش مسئله اصلی می‌تواند بررسی تأثیر رهبری متناقض بر اخلاقیت با توجه به سازوکارهای دخیل در این رابطه باشد. همچنین، از نظر روش اجرا و جمع‌آوری داده‌ها، با ابزار پرسشنامه اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند، بنابراین بر اساس ماهیت و روش توصیفی از نوع پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان سازمان‌های دولتی در شهر مشهد هستند که بعد از مراجعه حضوری سازمان‌هایی نظیر جهاد کشاورزی خراسان رضوی، دانشگاه فردوسی مشهد، سازمان استاندارد، آموزش و پرورش مشهد، سازمان آب و فاضلاب مشهد، شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق و شرکت برق منطقه‌ای خراسان اعلام همکاری کردند و سایر سازمان‌ها بنا به دلایل مختلف برای توزیع پرسش‌نامه‌ها مخالفت کردند بنابراین نمونه آماری از بین سازمان‌های نامبرده انتخاب گردید. نظر به اینکه هدف از این مطالعه تست مدل ارائه شده در بخش دولتی فارغ از نوع سازمان مورد بررسی بود لذا سعی گردید تا داده‌ها از سازمان‌های مختلف دولتی که امکان همکاری داشتند جمع‌آوری گردد لذا در نهایت نظر به دلیل عدم همکاری سایر سازمان‌ها به سازمان‌های نامبرده اکتفا گردید. بر اساس آمار و اطلاعات موجود در مجموع در این سازمان‌ها حدود ۳۵۰۰ نفر مشغول به کار می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه روش‌های مختلفی برای تعیین حجم نمونه وجود دارد که بهترین روش مبتنی بر روش تجزیه و تحلیل

داده‌هاست. نظر به اینکه در این مطالعه از مدل یابی معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است بر پایه پیشنهاد استیونس، بنتلر و چو حجم نمونه مورد نیاز بین پنج تا پانزده پرسشنامه به ازای هر سؤال پرسش‌نامه می‌باشد؛ بنابراین با توجه به وجود ۳۸ سؤال در پرسش‌نامه این مطالعه حجم نمونه مورد نیاز بین ۱۹۰ تا ۵۷۰ پرسش‌نامه بود. در نهایت تعداد ۳۸۴ پرسش‌نامه (۱۰ پرسش‌نامه به ازای هر سؤال) از سازمان‌های نامبرده جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. قابل ذکر است نظر به حجم کارکنان شرکت‌های مورد بررسی و نسبت به دست‌آمده از ۳۸۴ پرسش‌نامه نهایی ۵۰ پرسش‌نامه از سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی، ۵۴ پرسش‌نامه از دانشگاه فردوسی مشهد، ۳۰ پرسش‌نامه از سازمان استاندارد، ۸۵ پرسش‌نامه از آموزش و پرورش مشهد، ۴۶ پرسش‌نامه از سازمان آب و فاضلاب مشهد، ۶۸ پرسش‌نامه از شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق و ۵۱ پرسش‌نامه از شرکت برق منطقه‌ای خراسان جمع‌آوری گردید بنابراین روش نمونه‌گیری مورد استفاده طبقه‌ای ساده انتخاب گردید. جزئیات پرسشنامه استاندارد تحقیق در جدول شماره ۱ ارائه شده است. کلیه پرسش‌های بخش اختصاصی با استفاده از مقیاس پنج رتبه‌ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف سنجیده شده است. در این پژوهش برای سنجش روایی ظاهری و روایی محتوایی، پرسشنامه توسط اساتید راهنما و مشاور و تعدادی از اساتید خبره در رشته مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد مورد تأیید قرار گرفت. روایی سازه پرسشنامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار آموس مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در بخش یافته‌ها ارائه خواهد شد. ضریب آلفای کرونباخ نیز برای تمام متغیرها، بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. قابل ذکر است برای آزمون فرضیه‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس استفاده گردید. نرمال بودن داده‌ها نیز با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف بررسی گردید که نتایج آن برای هر متغیر در ستون آخر جدول ۱ ارائه گردیده است. مقدار لازم برای نرمال بودن داده‌ها در این آزمون بیشتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ می‌باشد.

جدول (۱): سنجه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤال	منبع	سطح معناداری آزمون نرمال بودن داده‌ها
رهبری متناقض‌نما	رفتار یکسان در عین رفتار شخصی سازی شده	۰/۹۰۷	۵	مطالعه ژانگ و همکاران (۲۰۱۵)	۰/۰۹۵

متغیر	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤال	منبع	سطح معناداری آزمون نرمال بودن داده‌ها
	خودمحوری در عین دیگر محوری	۰/۸۴۵	۵		
	کنترل در عین تأکید بر داشتن استقلال	۰/۸۹۳	۳		
	قانون مداری در عین انعطاف‌پذیری	۰/۸۴۴	۳		
	حفظ فاصله در عین نزدیکی	۰/۷۰۱	۳		
نیاز کارکنان به ثبات شناختی	-	۰/۷۰۳	۴	روتس و ون هیل (۲۰۱۱)	۰/۰۶۳
هویت‌یابی با رهبر	-	۰/۸۹۲	۴	والمبو و هارتل (۲۰۱۱)	۰/۱۰۱
فشار حجم کار	-	۰/۷۵۳	۳	باکر و همکاران (۲۰۰۴)	۰/۰۹۷
خودکارآمدی خلاقانه	-	۰/۸۳۹	۴	تیرنی و فارمر (۲۰۰۲)	۰/۰۵۸
خلاقیت	-	۰/۸۶۷	۴	هاتون و دی لئو (۲۰۰۹)	۰/۰۶۱

نتایج

همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، قبل از برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش، مدل‌های اندازه‌گیری با اجرای تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس، مورد ارزیابی قرار گرفتند. این ارزیابی‌ها با استفاده از شاخص‌های برازش خروجی نرم‌افزار و معناداری بارهای عاملی گویه‌های سازه‌های مختلف پرسش‌نامه صورت گرفت که مقادیر آن برای مدل تحلیل عاملی کلی در جدول شماره ۲ ارائه شده است. در ابتدا هریک از مدل‌های اندازه‌گیری به‌طور جداگانه بررسی شدند و سپس مدل اندازه‌گیری کلی نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه در مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش‌یافته، بار عاملی تمامی

گویه‌ها معنادار بودند، هیچ‌یک از گویه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. از این رو در نهایت، ۳۸ گویه از پرسشنامه، تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش

سطح معناداری	بار عاملی	سؤالات پرسشنامه	متغیرها
۰/۰۰۰	۰/۸۷	Q1	رفتار یکسان با زیردستان (CL1)
۰/۰۰۰	۰/۸۹	Q2	
۰/۰۰۰	۰/۷۴	Q3	
۰/۰۰۰	۰/۸۰	Q4	
۰/۰۰۰	۰/۶۹	Q5	
۰/۰۰۰	۰/۷۵	Q6	ترکیب خودمحوری با دیگر محوری (CL2)
۰/۰۰۰	۰/۵۳	Q7	
۰/۰۰۰	۰/۵۸	Q8	
۰/۰۰۰	۰/۶۵	Q9	
۰/۰۰۰	۰/۷۷	Q10	
۰/۰۰۰	۰/۷۴	Q11	حفظ کنترل تصمیم‌گیری (CL3)
۰/۰۰۰	۰/۷۸	Q12	
۰/۰۰۰	۰/۸۴	Q13	
۰/۰۰۰	۰/۸۰	Q14	تأکید بر الزامات کاری (CL4)
۰/۰۰۰	۰/۸۱	Q15	
۰/۰۰۰	۰/۶۸	Q16	
۰/۰۰۰	۰/۴۹	Q17	حفظ فاصله با زیردستان (CL5)
۰/۰۰۰	۰/۴۳	Q18	
---	۰/۷۰	Q19	
۰/۰۰۰	۰/۸۸	Q20	نیاز کارکنان به ثبات شناختی
۰/۰۰۰	۰/۸۷	Q21	
۰/۰۰۰	۰/۴۲	Q22	
۰/۰۰۰	۰/۲۴	Q23	

متغیرها			سؤالات پرسشنامه	بار عاملی	سطح معناداری
هویت یابی کارکنان یا رهبر	-	Q24	۰/۸۰	۰/۰۰۰	
		Q25	۰/۹۰	۰/۰۰۰	
		Q26	۰/۸۶	۰/۰۰۰	
		Q27	۰/۷۳	---	
فشار بار کاری	-	Q28	۰/۵۲	۰/۰۰۰	
		Q29	۰/۵۹	۰/۰۰۰	
		Q30	۰/۹۹	---	
خودکارآمدی خلاقانه کارکنان	-	Q31	۰/۷۹	۰/۰۰۰	
		Q32	۰/۶۹	۰/۰۰۰	
		Q33	۰/۹۳	۰/۰۰۰	
		Q34	۰/۸۳	---	
خلاقیت کارکنان	-	Q35	۰/۸۸	۰/۰۰۰	
		Q36	۰/۷۳	۰/۰۰۰	
		Q37	۰/۷۲	۰/۰۰۰	
		Q38	۰/۷۸	---	

جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم برای ابعاد متغیرها

متغیرها	نام ابعاد	نماد	بار عاملی	معناداری	نتیجه
رهبری متناقض نما	بعد رفتار یکسان با زیردستان در عین رفتار شخصی سازی شده با آنها	CL1	۰/۸۹	۰/۰۰۰	معنادار
		CL2	۰/۸۳	۰/۰۰۰	معنادار
		CL3	۰/۸۵	۰/۰۰۰	معنادار
	بعد تأکید بر الزامات کاری در عین انعطاف پذیری	CL4	۰/۸۸	۰/۰۰۰	معنادار
		CL5	۰/۷۰	۰/۰۰۰	معنادار

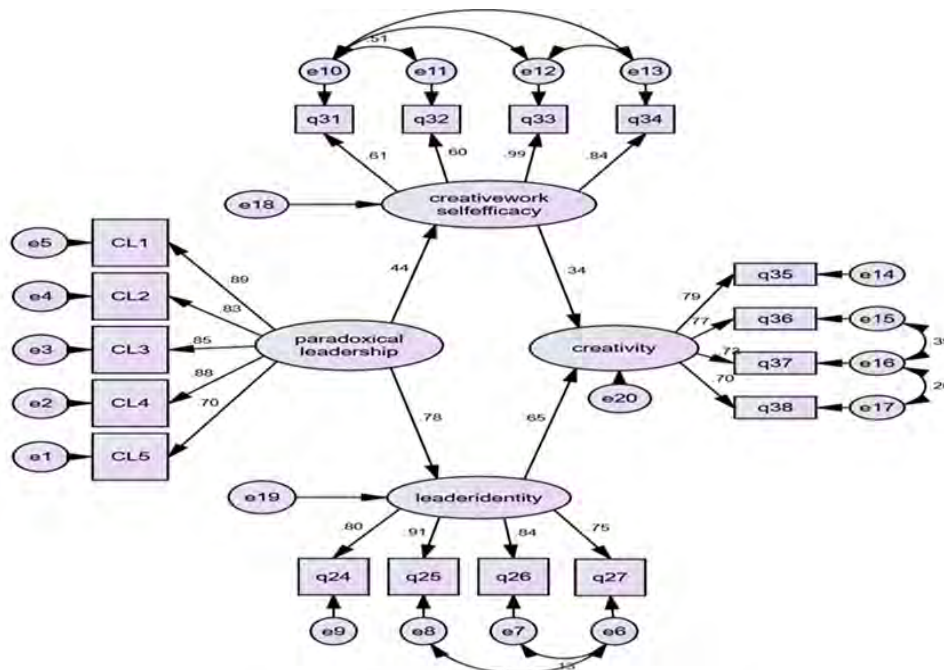
پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار تحقیق، نسبت به برآزش مدل تحقیق اقدام شد. شکل ۲ نشان دهنده مدل معادلات ساختاری برآزش یافته است و شدت روابط بین متغیرها را مشخص می کند. در یک الگوی

معادله ساختاری مطلوب ابتدا شاخص‌های برازش مورد بررسی قرار می‌گیرند. همچنین همان‌گونه که در جدول ۴ نشان داده شده است کلیه شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش‌گفته مطلوب‌ترند که از برازش کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.

جدول (۴): شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری

شاخص‌ها	CFI	IFI	PNFI	GFI	NFI	RMSEA	$\chi^2/df(CMIN)$
مقادیر	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۷۶۹	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۰۸۱	۲/۵۲
میزان قابل قبول	۰/۹	از ۰/۹	بالاتر از ۰/۶	بالاتر از ۰/۹	بالاتر از ۰/۹	کمتر از ۰/۰۸	بین ۱ تا ۳

قبل از آزمون فرضیه‌ها لازم است برازش مدل معادلات ساختاری را مورد بررسی قرار داد تا مشخص شود داده‌های جمع‌آوری شده تا چه اندازه مدل نظری را مورد حمایت قرار می‌دهند. بدین منظور، از شاخص‌های کمی برازش استفاده می‌شود که در ادامه توضیح داده شده‌اند. در صورتی که شاخص‌های برازش به‌طور کلی قابل قبول باشند یا به عبارتی مدل معادلات ساختاری مورد تأیید قرار بگیرد، می‌توان به ضرایب برآورد شده در مدل و روابط بین آن‌ها استناد کرده و با بررسی سطوح معناداری مربوطه به آزمون هر یک از فرضیه‌ها به‌طور مجزا پرداخت. برای آزمون فرضیه از دو شاخص t -value و p -value استفاده شد و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مدنظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه $\pm 1/96$ باشد، فرضیه مربوط مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به شکل ۲ ضریب اثر رهبری متناقض بر خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر به ترتیب برابر با ۰/۴۴ و ۰/۷۸ می‌باشد که با توجه به دو شاخص مذکور این فرضیات مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین اثر خودکارآمدی خلاقانه بر خلاقیت برابر با ۰/۳۴ می‌باشد که برای این رابطه مقدار شاخص اول برای رابطه مدنظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه $\pm 1/96$ است و این فرضیه نیز تأیید می‌گردد. اثر هویت‌یابی با رهبر بر خلاقیت با ۰/۶۵ و با توجه به صدق شروط مذکور مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۲. الگوی معادله ساختاری

در ادامه نیز به بررسی اثر غیرمستقیم خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه پرداخته شده است. میزان اثر غیرمستقیم با فرمول زیر محاسبه می‌شود که در این فرمول a اثر متغیر مستقل بر میانجی و b اثر متغیر میانجی بر وابسته است.

$$B_{indirect} = a \times b$$

علاوه محاسبه میزان اثر غیرمستقیم می‌توان با استفاده از آزمون سوبل، معناداری اثر غیرمستقیم را نیز محاسبه کرد که روش آن به‌صورت رابطه زیر است:

$$t - value = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2}}$$

در این فرمول a : میزان اثر متغیر مستقل بر میانجی، sa : میزان خطای استاندارد اثر مستقل بر میانجی، b : میزان اثر میانجی بر وابسته و Sb : میزان خطای استاندارد اثر میانجی بر وابسته است. با توجه به توضیحات ارائه شده در ادامه فرضیات میانجی بررسی می‌شود.

بر این اساس ضریب مسیر رابطه‌ی غیرمستقیم رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت کارکنان از طریق خودکارآمدی کارکنان $0/149$ است اما چنانچه از آزمون سوبل، این فرضیه موردبررسی قرار می‌گیرد نشان می‌دهد آماره آزمون $2/748$ است که بیشتر از $1/96$ است؛ بنابراین فرضیه پنجم پژوهش با ضریب مسیر $0/149$ تأیید می‌شود. همچنین ضریب مسیر رابطه‌ی غیرمستقیم رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت کارکنان از طریق هویت‌یابی کارکنان با رهبر $0/50$ است اما چنانچه از آزمون سوبل، این فرضیه موردبررسی قرار می‌گیرد نشان می‌دهد آماره آزمون $6/015$ است که بیشتر از $1/96$ است. بنابراین فرضیه ششم پژوهش با ضریب مسیر $0/50$ تأیید می‌شود. نتیجه آزمون فرضیه ۱ تا ۸ پژوهش، به‌طور خلاصه در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول (۵): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیرها	ضریب مسیر	p-value	t-value	نتیجه
اول	(F1 رهبری متناقض‌نما) خودکارآمدی ← (F3 خلاقانه کارکنان)	۰/۴۴	۰/۰۰۰	۵/۹۳	تأیید
دوم	(F1 رهبری متناقض‌نما) هویت‌یابی کارکنان ← (F2 با رهبر)	۰/۷۸	۰/۰۰۰	۱۱/۴۳	تأیید
سوم	خودکارآمدی خلاقانه خلاقیت ← (F3) (F4 کارکنان)	۰/۳۴	۰/۰۰۰	۵/۵۵	تأیید
چهارم	هویت‌یابی کارکنان با خلاقیت ← (F2 رهبر) (F4 کارکنان)	۰/۶۵	۰/۰۰۰	۱۰/۶۹	تأیید
پنجم	(F1 رهبری متناقض‌نما) خودکارآمدی ← خلاقانه کارکنان خلاقیت ← (F3)	$0/34 * 0/44 = 0/149$	۰/۰۰۰	۲/۷۴۸	تأیید

نتیجه	t-value	p-value	ضریب مسیر	مسیرها	فرضیه
				(F4 کارکنان)	
تأیید	۶/۰۱۵	۰/۰۰۰	۰/۵۰=۰/۷۸*۰/۶۵ ۰	(F1 رهبری متناقض نما) هویت یابی کارکنان ← خلاقیت ← (F2 با رهبر) (F4 کارکنان)	ششم
تأیید	---	۰/۰۰۰	۰/۶۷	فشار حجم کاری تعدیلگر رابطه (رهبری) ← متناقض نما خود کارآمدی خلاقانه کارکنان)	هفتم
تأیید	---	۰/۰۳۸	-۰/۰۸۰	نیاز کارکنان به ثبات شناختی تعدیلگر رابطه ← (رهبری متناقض نما هویت یابی کارکنان با رهبر)	هشتم

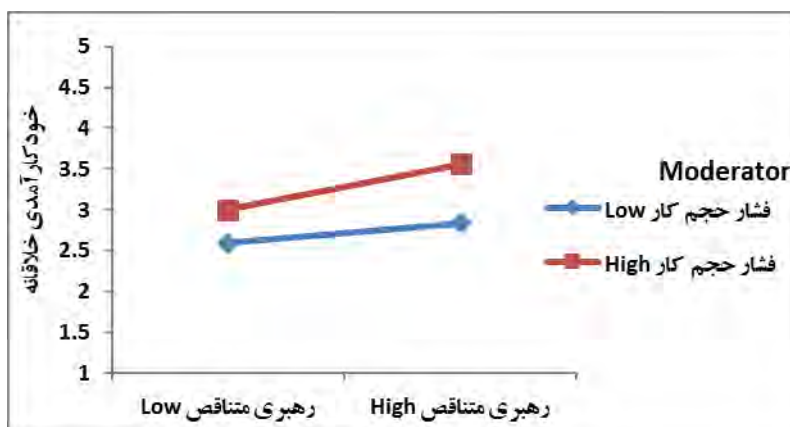
آزمون فرضیه‌های تعدیل‌گری

به منظور بررسی نقش تعدیل‌گری فشارحجم کار از رگرسیون تعدیل شده استفاده گردید. مدل ۱ نشان-دهنده اثر رهبری متناقض نما و فشار حجم کاری به عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر بر متغیر خود کارآمدی خلاقانه کارکنان می‌باشد. مدل ۲ نیز اثر تعدیل‌گر فشار حجم کاری را نشان می‌دهد. نتایج در مدل ۲ نشان می‌دهد که فشار حجم کاری اثر تعدیل‌گری در رابطه بین رهبری متناقض نما و خود کارآمدی خلاقانه کارکنان ($p < 0.05$) دارد؛ بنابراین فرضیه تعدیل‌گری فشارحجم کاری به دلیل ایجاد تغییرات قابل توجه در میزان R^2 مورد تأیید قرار می‌گیرد ($R^2 \text{ moel} = 0.010$). طبق گفته‌های جاکارد و همکاران (۱۹۹۰)، اگر تفاوت بین مقادیر R^2 در مدل ۱ و ۲ از نظر آماری معنی دار باشد، اثر تعدیل کننده وجود دارد ($P < 0.05$) در غیر این صورت رد می‌شود. همچنین نمودار ۱ نقش تعدیل‌گری فشار حجم کاری را در رابطه بین رهبری متناقض نما و خود کارآمدی خلاقانه کارکنان را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص است با افزایش فشار حجم کاری اثر مثبت رهبری متناقض نما بر

خودکارآمدی خلاقانه کارکنان افزایش می‌یابد (شیب خط زیاد می‌شود)؛ به عبارت دیگر با افزایش فشار حجم کاری رابطه مثبت بین رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه کارکنان تقویت می‌شود

جدول (۶): نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر فشار حجم کاری

ANOVA		Change Statistics			R ²	Sig	β	متغیر وابسته	متغیر مستقل	مراحل رگرسیون سلسله مراتبی
Sig	f	Sig. F Change	F Change	R Square Change						
/۰۰۰ ۰	/۵۶۴ ۴۴	/۰۰۰ ۰	۴۴/۵۶۴	۰/۱۹۰	/۱۸۵ ۰	/۰۰۰	/۲۷۵	خودکارآمدی -	رهبری متناقض‌نما	مدل ۱
						/۰۰۰ ۰	/۲۶۶ ۰	خلاقانه - کارکنان	فشار حجم کاری	
/۰۰۰ ۰	/۵۰۲ ۳۱	/۰۳۴ ۰	۴/۵۴۹	۰/۰۱۰	/۱۹۳ ۰	/۰۰۰	/۲۳۵	خودکارآمدی -	رهبری متناقض‌نما	مدل ۲
						/۰۰۰ ۰	/۲۷۲ ۰	خلاقانه کارکنان	فشار حجم کاری	
						/۰۳۴ ۰	/۱۰۵ ۰	رهبری -	فشار کاری*	



نمودار ۱: نقش فشار حجم کار

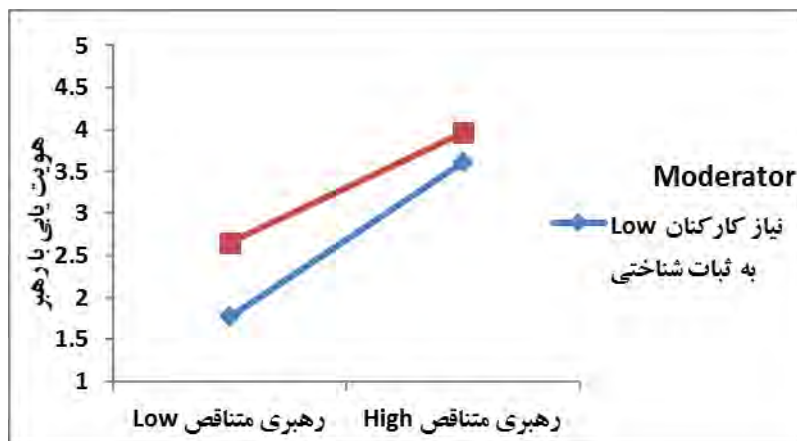
آزمون تعدیل‌گری نیاز کارکنان به ثبات شناختی

برای نقش تعدیل‌گر نیاز کارکنان به ثبات شناختی نیز، مدل ۱ نشان‌دهنده اثر رهبری متناقض‌نما و نیاز کارکنان به ثبات شناختی به‌عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر بر متغیر هویت‌یابی کارکنان با رهبر می‌باشد. مدل ۲ نیز اثر تعدیل‌گر نیاز کارکنان به ثبات شناختی را نشان می‌دهد. نتایج در مدل ۲ نشان می‌دهد که نیاز کارکنان به ثبات شناختی اثر تعدیل‌گری در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی کارکنان با رهبر ($p > 0.05$) دارد؛ بنابراین فرضیه تعدیل‌گری نیاز کارکنان به ثبات شناختی به دلیل ایجاد تغییرات قابل توجه در میزان R^2 مورد تأیید قرار می‌گیرد ($R^2 \text{ model} = 0.006$). طبق گفته‌های جاکارد و همکاران (۱۹۹۰)، اگر تفاوت بین مقادیر R^2 در مدل ۱ و ۲ از نظر آماری معنی‌دار باشد، اثر تعدیل‌کننده وجود دارد ($P < 0.05$) در غیر این صورت رد می‌شود.

همچنین نمودار ۲ نقش تعدیل‌گری نیاز کارکنان به ثبات شناختی را در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی کارکنان با رهبر را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص است با افزایش نیاز کارکنان به ثبات شناختی اثر مثبت رهبری متناقض‌نما بر هویت‌یابی کارکنان با رهبر افزایش می‌یابد (شیب خط زیاد می‌شود)؛ به عبارت دیگر با افزایش نیاز کارکنان به ثبات شناختی رابطه مثبت بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی کارکنان با رهبر افزایش می‌یابد.

جدول (۷): نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر نیاز کارکنان به ثبات شناختی

ANOVA		Change Statistics			R ²	Sig	β	متغیر وابسته	متغیر مستقل	مراحل رگرسیون سلسله مراتبی
Sig	f	Sig. F Change	F Change	R Square Change						
/۰۰۰ ۰	/۹۸۳ ۱۸۲	/۰۰۰ ۰	/۹۸۳ ۱۸۲	۰/۴۹۰	/۴۹۰ ۰	/۰۰۰ ۰	/۶۲۲ ۰	هویت‌یابی کارکنان با رهبر	رهبری متناقض نما	مدل ۱
									نیاز کارکنان به ثبات شناختی	
/۰۰۰ ۰	/۵۰۹ ۱۲۴	/۰۳۸ ۰	/۳۴۷ ۴	۰/۰۰۶	/۴۹۶ ۰	/۰۰۰ ۰	/۶۰۷ ۰	هویت‌یابی کارکنان با رهبر	رهبری متناقض نما	مدل ۲
									نیاز کارکنان به ثبات شناختی	
									رهبری متناقض نما* از کارکنان به ثبات شناختی	



نمودار ۲: نقش تعدیل گر نیاز کارکنان به ثبات شناختی

بحث و نتیجه

این پژوهش با هدف مطالعه بررسی تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی‌گر خودکارآمدی اخلاقانه و هویت‌یابی با رهبر و نقش تعدیل‌گر فشار حجم کار و نیاز کارکنان به ثبات شناختی شد. آزمون فرضیه نخست نشان داد که وجود رابطه‌ی معنادار و مثبت بین رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی اخلاقانه تأیید می‌شود و می‌توان گفت: رهبری متناقض‌نما بر خودکارآمدی اخلاقانه کارکنان، تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌گردد. در راستای اثبات این فرضیه در مطالعه جانگک و همکاران (۲۰۲۲) و شائو و همکاران (۲۰۱۹) تأیید شد که رهبری متناقض‌نما به‌طور مثبت با خودکارآمدی اخلاقانه مرتبط است. رهبر پارادوکسیکال تنها به خود به‌عنوان یک رهبر خلاق و نوآور تمرکز نمی‌کند، بلکه به توسعه خودکارآمدی اخلاقانه کارکنان نیز توجه دارد. این رویکرد به کارکنان اجازه می‌دهد تا خودشان را در محل کار به چالش بکشانند و راه‌حل‌ها اخلاقانه و نوآورانه پیدا کنند. در سازمان‌های دولتی نیز رهبران با اتخاذ سبک رهبری متناقض‌نما و توجه به توانمندی‌های اخلاقانه کارکنان و ارائه فرصتی برای بروز آن در سازمان‌ها می‌توانند موفقیت‌آمیزتر عمل نمایند.

آزمون فرضیه دوم نشان داد که وجود رابطه‌ی معنادار و مثبت بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی کارکنان با رهبر تأیید می‌شود و می‌توان گفت: رهبری متناقض‌نما بر هویت‌یابی کارکنان با رهبر تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌گردد. رهبری متناقض‌نما به‌طور مثبت بر هویت‌یابی کارکنان تأثیر می‌گذارد. بر اساس مطالعات می‌توان گفت رهبران متناقض به‌عنوان الگوهای خوب برای هدایت کارکنان به‌منظور پذیرش تضادها در محیط‌های پیچیده عمل می‌کنند (لوئیس، ۲۰۰۰) آن‌ها

می‌توانند کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند تا ویژگی‌های مثبت فوق‌العاده قوی را به رهبر نسبت دهند و در نتیجه هویت خود را مبتنی بر هویت رهبر تنظیم می‌کنند (کو و همکاران، ۲۰۱۵). به بیان دیگر کارکنانی که رفتار رهبر خود را به‌عنوان رهبرانی با رفتار متناقض درک می‌کنند سطوح بالاتری از هم ذات‌پنداری با رهبر دارند. این موضوع در مطالعه شی و همکاران (۲۰۲۰) نیز اثبات شده است.

آزمون فرضیه سوم نشان داد که وجود رابطه‌ی معنادار و مثبت بین خودکارآمدی خلاقانه و خلاقیت کارکنان تأیید می‌شود و می‌توان گفت: خودکارآمدی خلاقانه بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌گردد. گونگ و همکاران (۲۰۰۹)، نقش واسطه‌ای معنادار از خودکارآمدی خلاق در پیش‌بینی خلاقیت کارکنان پیدا کردند. در مطالعات جانگ و همکاران (۲۰۲۲)، شالی و همکاران (۲۰۰۴) و تیرنی و فارمر (۲۰۰۲) اثبات شد که خودکارآمدی خلاق به‌طور مثبت با خلاقیت کارکنان مرتبط است. به‌طور کل و با توجه به مطالعات داخلی و خارجی می‌توان گفت افراد با سطوح بالاتری از خودکارآمدی خلاقانه، بیشتر درگیر رفتارهای خلاقانه و ایجاد ایده‌های خلاقانه هستند، به بیان دیگر باور به توانایی خود برای خلاق بودن می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد خلاق داشته باشد. در سازمان‌های دولتی نیز تأثیر خودکارآمدی خلاقانه و باور کارکنان به توانمندی‌های خلاقانه خود و تأثیری که این باور می‌تواند بر خلاقیت و پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها داشته باشد، مشهود و اثبات شده است. در واقع کارکنان زمانی که یک جو نوآورانه را درک می‌کنند، به رفتار خلاقانه دست می‌زنند. به‌علاوه کارمندان دارای خودکارآمدی خلاقانه وقتی از یک جو نوآورانه حمایتی برخوردار شوند، به رفتار خلاقانه‌تری متوسل می‌شوند.

آزمون فرضیه چهارم نشان داد که وجود رابطه‌ی معنادار و مثبت بین هویت‌یابی کارکنان با رهبر و خلاقیت کارکنان تأیید می‌شود و می‌توان گفت: هویت‌یابی کارکنان با رهبر بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌گردد. در مطالعه هیرست و همکاران (۲۰۱۱) و آمابیل و همکاران (۱۹۹۶)، نیز این فرضیه اثبات شد. در سازمان‌های دولتی توجه به هویت‌یابی کارکنان با رهبر خود و تأثیر آن بر بروز خلاقیت اثبات شد به‌طور کلی هم ذات‌پنداری با یک رهبر خلاق می‌تواند تأثیر مثبتی بر خلاقیت فرد داشته باشد؛ به عبارت دیگر کارکنانی که با رهبر خود هم ذات‌پنداری می‌کنند، به دنبال راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مسائل سازمانی هستند که بهبود عملکرد سازمان را به دنبال خواهد داشت و این برای یک سازمان دولتی که هم برای بقا نیاز به خلاقیت داشته و هم برای رسیدن به اهداف

نیاز به درجه‌ای بالا از هویت‌یابی کارکنان با رهبر خود دارد بسیار حائز اهمیت است و تأثیر آن در این پژوهش تأیید شده است.

با توجه به تأیید شروط، فرضیه پنجم تأیید می‌شود. خودکارآمدی خلاقانه می‌تواند به کارکنان کمک کند تا آگاهی خود را از مشکلات موجود و چالش‌های آتی حفظ کنند. در مطالعه جانگ و همکاران (۲۰۲۲) و شائو و همکاران (۲۰۱۹) تأیید شد که خودکارآمدی خلاقیت رابطه بین رهبری پارادوکسیکال و خلاقیت کارکنان را به صورت مثبت میانجی‌گری می‌کند. رهبری متناقض‌نما می‌تواند راه مؤثری برای افزایش خلاقیت کارکنان با تقویت باور آن‌ها به توانایی‌های خلاقانه‌شان باشد. وقتی کارکنان از خودکارآمدی خلاقانه بالایی برخوردار باشند، رفتارهای به‌ظاهر متناقض رهبران را به‌عنوان رفتارهایی حمایتی برداشت می‌کنند. این تفسیر مثبت منجر به افزایش انگیزه، اعتماد به نفس و تمایل به مشارکت در تفکر و رفتار خلاق می‌شود؛ بنابراین، خودکارآمدی خلاق به‌عنوان واسطه‌ای بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت کارکنان عمل می‌کند و تأثیر مثبت رهبری متناقض‌نما را بر نتایج خلاق افزایش می‌دهد.

فرضیه ششم نیز با توجه به تأیید شروط تأیید می‌گردد. رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت تأثیر مثبت دارد و این رابطه با هم ذات‌پنداری با رهبر تعدیل می‌شود؛ به عبارت دیگر، هنگامی که در یک سازمان دولتی کارکنان با رهبر خود هم ذات‌پنداری کنند، تأثیرات مثبت رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت افزایش می‌یابد. علاوه بر این، هم ذات‌پنداری با رهبر به‌عنوان یک عامل میانجی در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت تأیید می‌شود. طبق مطالعه شی و همکاران (۲۰۲۰) نقش میانجی‌گر هویت‌یابی با رهبر رابطه بین متغیرهای رهبری متناقض‌نما و عملکرد کارکنان نیز اثبات شده است. اگر یک رهبر رفتارهای رهبری متناقض‌نما از خود نشان دهد، کارکنانی که با آن رهبر هم ذات‌پنداری می‌کنند، به‌احتمال زیاد تنش‌ها و تناقضات ذاتی در محیط کار خود را پذیرفته و می‌پذیرند که این پذیرش پارادوکس‌ها می‌تواند خلاقیت آنان را تحریک کند چراکه آن‌ها تمایل بیشتری به کشف ایده‌های جدید، ریسک کردن و به چالش کشیدن هنجارها یا مفروضات موجود دارند و با استقبال از چنین سبکی ضمن هم ذات‌پنداری و احساس نزدیکی بیشتر با رهبر خود در نتیجه برای اثبات بیشتر خود به رهبر و استفاده از فرصتی که رهبر به آن‌ها می‌دهد، سعی در بروز خلاقیت بیشتر در سازمان دارند.

در ارتباط فرضیه هفتم نیز بر اساس یافته‌های تحقیق جاری فشار حجم کاری اثر تعدیل‌گری در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه کارکنان دارد، پس فرضیه تعدیل‌گری فشار حجم کاری مورد تأیید قرار می‌گیرد و همان‌طور که ذکر شد می‌توان گفت با افزایش فشار حجم کاری رابطه مثبت بین

رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه کارکنان تقویت می‌شود و وقتی افراد تحت فشار حجم کاری بالا هستند، تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خودکارآمدی خلاقانه قوی‌تر خواهد بود. شائو و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی در همین راستا انجام داده و یافته‌های آن نشان داد رفتار متناقض رهبر در ارتقای خلاقیت کارکنان با نقش میانجی گر خودکارآمدی خلاقانه کارکنان، زمانی که فشار حجم کار و پیچیدگی یکپارچه هر دو بالا بود، بیشترین تأثیر را دارد.

در ارتباط با فرضیه هشتم نیز، بر اساس یافته‌های تحقیق جاری نیاز کارکنان به ثبات شناختی رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی با رهبر را تعدیل می‌کند پس فرضیه تعدیل‌گری نیاز کارکنان به ثبات شناختی تأیید می‌شود با این تفاوت که ضریب تأثیر این فرضیه منفی می‌باشد به عبارت دیگر زمانی که کارکنان یک سازمان دولتی تمایل شدیدی برای ثبات شناختی دارند، احتمال کمتری دارد که با رهبرانی که رفتارهای متناقض از خود نشان می‌دهند، هم ذات‌پنداری کنند؛ بنابراین ضمن تأیید این فرضیه ضریب تأثیر آن منفی به دست آمد یعنی در یک سازمان دولتی نیاز کارکنان به ثبات شناختی تأثیر منفی بر سطح تأثیر رهبری متناقض‌نما بر هم ذات‌پنداری با رهبر دارد. این یافته با نتایج پژوهشی و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد؛ آن‌ها به این نتیجه رسیدند که رهبری متناقض‌نما تأثیر مثبت قوی‌تری بر هویت‌یابی با رهبر برای آن دسته از کارکنانی داشت که نیاز کمتری به ثبات شناختی داشتند.

با توجه به روابط بررسی شده در تحقیق حاضر و نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، سازمان‌ها می‌توانند پیشنهادهای زیر را در فضای کاری خود اجرا کنند:

با توجه به تأثیر بسزایی که خلاقیت می‌تواند در بهبود روند سازمان داشته باشد، یکی از مهم‌ترین نکات که باید مورد توجه قرار گیرد، اصلاح و پرورش فرهنگ امنیت در محیط کار است. مدیران می‌توانند برای ایجاد این محیط اقداماتی نظیر: تشویق به همکاری و تعامل بین کارکنان، ایجاد فضایی امن برای بیان ایده‌های خلاقانه، برگزاری دوره‌هایی برای تقویت خلاقیت، ارزیابی مثبت و ارائه پاداش به عملکرد خلاقانه و ارائه فرصت‌هایی برای آزمون و خطا جهت ارائه راهکارهای خلاقانه؛ انجام دهند. با توجه به اینکه رهبری متناقض‌نما می‌تواند بر خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر مؤثر باشد مدیران باید بتوانند بین رفتارهای متضاد تعادل ایجاد کرده و بر دستیابی هم‌زمان به اهداف تبحر کافی داشته باشند. با رعایت مواردی نظیر: تحلیل و بررسی درخواست‌ها و توجه به اثرات مثبت و منفی آن، ارزیابی اولویت‌ها و اقدام بر اساس اهمیت و ضرورت درخواست‌ها، مذاکره با طرفین تضاد و برقراری تعادل با گفتگو و تبادل نظر بین آنان، شفافیت، ایجاد اعتماد و ارائه توضیحات لازم به طرفین تضاد و مدیریت منابع برای دستیابی به

اهداف متضاد می‌شود به این تعادل دست پیدا کرد. با توجه به رابطه مثبت رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی با رهبر، سازمان‌ها باید روابط قوی بین رهبران و کارکنان را با فراهم کردن فرصت‌هایی برای کارکنان جهت شناخت رهبران خود و احساس ارتباط با آن‌ها در اولویت قرار دهند. این روابط را می‌توان با راهکارهایی نظیر: اعتمادسازی، شفافیت، احترام متقابل، ارتقای ارتباطات و... تقویت کرد. همچنین در مواردی مدیران می‌توانند در مرحله استخدام افراد، با شناخت و بررسی ویژگی‌های کارکنان برای بازدهی بیشتر و افزایش بهره‌وری به استخدام افرادی مبادرت ورزند که دارای اهداف مشترک هستند زیرا این اشتراک در اهداف می‌تواند باعث احساس نزدیکی بیشتر کارکنان با رهبر و در نتیجه هویت‌یابی بیشتر شود. با انجام این کار، کارمندان احساس نزدیکی بیشتری با مدیر خود می‌کنند و در واقع با یکسان شدن اهداف کاری مدیر و کارکنان، کسب اهداف سازمانی تسریع می‌گردد. با توجه به تأثیری که نیاز کارکنان به ثبات شناختی می‌تواند بر رابطه رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی با رهبران داشته باشد، پیشنهاد می‌شود مدیران به‌مرورزمان از میزان نیاز کارکنانشان به ثبات یا عدم ثبات شناختی در محیط کاری اطلاع پیدا کرده و به نسبت آن با کارکنان رفتار کنند و در صورتی که کارکنان تمایل به وجود جوی منعطف در سازمان بودند نسبت به پیاده‌سازی سبک رهبری متناقض‌نما اقدام کنند؛ زیرا در غیر این صورت و در شرایطی که کارکنان تمایل به وجود جو منظم و قاعده‌مند داشته باشند سبک رهبری متناقض‌نما نمی‌تواند به نیازهای آن‌ها پاسخ دهد و در نتیجه کارکنان با توجه به این تضاد با رهبران خود احساس نزدیکی نخواهند کرد و برای رسیدن سازمان به اهداف کاری تلاش نمی‌کنند.

References

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Boston: Harvard Business School.
- Andersen, S. M., & Chen, S. (2002). The relational self: an interpersonal social-cognitive theory. *Psychological review*, 109(4), 619.
- Anderson, N.; oooaii k K & (111) Ivvvvt ion and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.

Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of marketing research*, 33(2), 174-187.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Bakker, A. B.; Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of personality and social psychology*, 42(1), 116.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of applied psychology*, 94(3), 654.

El Shikieri, A. B., & Musa, H. A. (2012). Factors associated with occupational stress and their effects on organizational performance in a Sudanese University. *Creative Education*, 3(01), 134.

Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of management journal*, 40(4), 988-1010.

Farmer, S. M.; Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of management Journal*, 46(5), 618-630.

Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.

Gong, Y.; Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.

Gu, Q.; Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of business ethics*, 126, 513-529.

Guilford, J. P. (1957). Creative abilities in the arts. *Psychological review*, 64(2), 110.

Hirst, G.; Van Knippenberg, D.; Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of management journal*, 54(3), 624-641.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.

Jung, K. B.; Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Paradoxical leadership and involvement in creative task via creative self-efficacy: a moderated mediation role of task complexity. *Behavioral Sciences*, 12(10), 377.

Kruglanski, A. W. (1989). Lay epistemics and human knowledge: Cognitive and motivational bases.

Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: "Seizing" and "freezing". *Psychological review*, 103(2), 263.

Lang, J.; Thomas, J. L.; Bliese, P. D., & Adler, A. B. (2007). Job demands and job performance: the mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity. *Journal of occupational health psychology, 12*(2), 116.

Liang, J.; Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal, 55*(1), 71-92.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management, 24*(1), 43-72.

Liu, W.; Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly, 21*(1), 189-202.

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.

Moeini, B.; Shafii, F.; Hidarnia, A.; Babaii, G. R.; Birashk, B., & Allahverdipour, H. (2008). Perceived stress, self-efficacy and its relations to psychological well-being status in Iranian male high school students. *Social Behavior and Personality: an international journal, 36*(2), 257-266.

Moideenkutty, U.; Blau, G.; Kumar, R., & Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology, 50*(4), 615-634.

Müceldili, B.; Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99*, 673-681.

Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.

Nijstad, B. A.; De Dreu, C. K.; Rietzschel, E. F., & Baas, M. (2010). The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European review of social psychology*, 21(1), 34-77.

Reid, E., & Ramarajan, L. (2016). Managing the high intensity workplace. *Harvard Business Review*, 94(6), 84-90.

Roets, A., & Van Hiel, A. (2011). Item selection and validation of a brief, 15-item version of the Need for Closure Scale. *Personality and individual differences*, 50(1), 90-94.

Sacramento, C. A.; Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational behavior and human decision processes*, 121(2), 141-157.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.

Sluss, D. M.; Ployhart, R. E.; Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55(4), 949-975.

Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 147-160.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

Sowden, P. T.; Pringle, A., & Gabora, L. (2015). The shifting sands of creative thinking: Connections to dual-process theory. *Thinking & Reasoning*, 21(1), 40-60.

Shalley, C. E.; Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 933-958.

Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.

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 employee performance: The role of leader identification and need for cognitive closure. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102524.

Shiu, S. C.; Lin, S. Y., & Chien, H. O. (2012). The relationship between learning motivation and innovative behavior in the university students: From the perspective of creative self-efficacy. *International Journal of Arts & Sciences*, 5(5), 33.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of management*, 30(3), 413-432.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology*, 96(2), 277.

Torrance, E. P. (1962). Non-test ways of identifying the creatively gifted. *Gifted Child Quarterly*, 6(3), 71-75.

Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), 137-147.

Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in organizational behavior*, 25(2), 243-295.

Van Knippenberg, D.; Van Knippenberg, B.; De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.

Voydanoff, P. (2005). Work demands and work-to-family and family-to-work conflict: Direct and indirect relationships. *Journal of Family Issues*, 26(6), 707-726.

Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327.

Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 153-172.

Wayne, S. J.; Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.

Webster, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of personality and social psychology*, 67(6), 1049.

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.

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 165-217.

Zhu, W.; He, H.; Treviño, L. K.; Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.

