

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۹ - بهار ۱۳۹۶

صص ۱۵۳ - ۱۳۵

## طراحی مدل رهبری کوانتومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

امیر هوشنگ نظرپوری\*، محسن عارف‌نژاد\*\*، علی شریعت‌نژاد\*\*\*

### چکیده

رهبری کوانتومی سبکی از رهبری است که به دنبال افزایش اعتماد، امنیت، ارتباط پویا و یادگیری و کاهش ارتباطات عمودی و افزایش ارتباطات افقی در سازمان است. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل رهبری کوانتومی در سازمان‌های دولتی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، متخصصان و خبرگان دانشگاه‌های دولتی استان لرستان هستند که ۳۰ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، باهدف تدوین مدل رهبری کوانتومی، پرسشنامه محقق‌ساخته است که روایی آن با استفاده از روش اعتبار محتوا تأیید شد. نتایج پژوهش حاضر در قالب مدل تدوین‌شده نشان می‌دهد که رهبران و مدیران در سازمان برای ایجاد سبک رهبری کوانتومی باید با بهره‌گیری از نگاه کوانتومی و توانایی دیدن هدفمند، سبک و شیوه تفکر و نگرش خود را مقارن با تفکر کوانتومی و توانایی تفکر به شیوه متناقض قرار دهند تا از این طریق زمینه‌ساز شناخت کوانتومی و شناخت شهودی مسائل در سازمان شوند. از این طریق رهبران و مدیران سازمانی می‌توانند احساس و اعتماد کوانتومی را در میان کارکنان خود به‌وجود آورند که این مهم به‌نوبه خود موجب نگرش نو به مسائل، تفکر خلاقانه و شهودی، آینده‌نگری و پیش‌بینی مسائل در سازمان می‌شود؛ از این رو با پیدایش تفکر خلاقانه و شهودی به همراه پیش‌بینی و آینده‌نگری، عمل کوانتومی یا توانایی عمل پاسخگویانه در سازمان به‌وجود می‌آید که پیامد اساسی این مهم زیست کوانتومی یا توانایی زندگی کردن در روابط، ارتباط متقابل رهبر - پیرو، پیشرفت و توسعه پیروان و کارکنان از طریق خودسازمان‌دهی و درنهایت به‌وجود آمدن سازمانی نوآور، حسابگر و دقیق است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری کوانتومی؛ مهارت‌های کوانتومی؛ مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۲/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۶/۰۷.

\* استادیار، دانشگاه لرستان.

\*\* استادیار، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول).

E-mail: Arefmohsen2@gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه لرستان.

## ۱. مقدمه

در جهان متغیر و پیچیده قرن بیست‌ویکم، شیوه‌های سنتی مدیریت و اداره سازمان کافی نیستند. رهبران و مدیران عصر کنونی برای اینکه بتوانند سازمان را به‌نحوی اثربخش هدایت کنند به روش‌ها و مهارت‌های جدیدتری نیازمند هستند (ملایی‌نژاد، ۱۳۹۵). امروزه مدیران به این نکته واقف هستند که تنها عنصر ثابت معادلات عصر حاضر «تغییر» است. بسیاری از رهبران می‌دانند که ثبات در سازمان‌ها، عقیده‌ای قدیمی و منسوخ است و مهارت‌های سنتی مدیریت راهگشای مسائل جدید سازمانی نیست (Dargahi, 2013). نظریه‌های جدید مبتنی بر پارادایم کوانتوم، نظریه آشوب و نظریه پیچیدگی، پایه‌ای مفهومی برای مهارت‌هایی که مدیران را قادر می‌سازد که نه‌تنها مسائل س مهارت‌های کوانتومی می‌توانند سازمان خود را رهبری و مدیریت کنند؟ لذا با توجه به آنچه گفته شد، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل رهبری کوانتومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری است. با توجه به هدف پژوهش سؤال‌های پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شوند:

- مدل رهبری کوانتومی در سازمان‌های دولتی از چه مؤلفه‌های تشکیل شده است؟

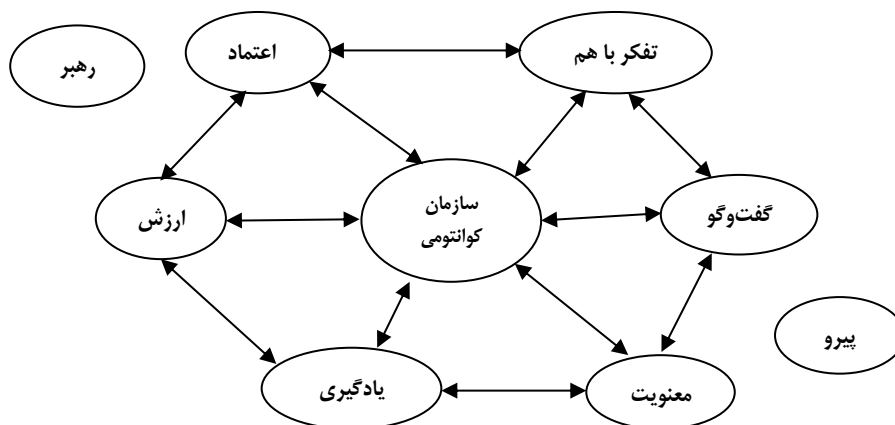
- مدل رهبری کوانتومی در سازمان‌های دولتی از چند سطح تشکیل شده است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**پارادایم کوانتومی.** قرن بیست‌ویکم با «نظریه نسیت انیشتین» و پس از او شاگردش هایزنبرگ که «نظریه کوانتوم» را مطرح کرد، مقارن است (Missouri, 2006). پیام کوانتوم این است که کل اجزای جهان و از جمله انسان، هستی یا موجوداتی پویا، آگاه و مرتبط باهم هستند. کوانتوم به معنای ذره در حال حرکت و با گرایش‌های احتمالی است و اینکه نظم از بی‌نظمی حاصل می‌آید و رابطه‌های ساده یک‌علتی جای خود را به روابط چندعلتی، پیچیده و درهم‌تنیده می‌دهند. ادراک‌های انسان به‌شدت ذهنی است و تفکر خلاق نیازمند استفاده از توانمندی‌های الهامی و اشراقی است (Shelton & darling, 2000). نظریه کوانتوم پارادایم جدیدی را پایه‌ریزی می‌کند که اساس آن پیچیده‌نگری، عدم قطعیت، تصادفی بودن، علیت غیرموضعی، ایدئالیسم، تبانی مشارکتی، تکمیل‌نگری و تعبیر چندجهانی است (عظیمی ثانوی و رضوی، ۱۳۹۳). درحقیقت بر اساس پارادایم کوانتومی اعتقادات و مفروضات مدیریت سنتی محل تردید و سؤال است؛ چراکه مدیریت سنتی مفروض بر عقلایی بودن است؛ درحالی‌که پارادایم کوانتومی اذعان می‌دارد که در جهان نه‌تنها هیچ‌چیز قابل پیش‌بینی نیست، بلکه حتی اطلاعات کافی برای درک وضعیت فعلی وجود ندارد (مختاری و خادم‌الحسینی، ۱۳۸۷)؛ ازاین‌رو درخصوص ارتباط پارادایم کوانتومی با رهبری در مدیریت باید گفت که نظریه کوانتوم به‌نوعی استعاره برای رفتار

مدیریت و نیز به‌طور خاص، به‌عنوان یک پارادایم به‌کار می‌رود که به کمک آن می‌توان اثربخشی رهبری مدیریت را به‌طور قابل‌توجهی بهبود بخشید (ملایی‌نژاد، ۱۳۹۵). نظریه رهبری کوانتومی در ضمیمه کامل با اعتقادات مدیریت سنتی است؛ زیرا باورهای سنتی درباره مدیریت، رهبری، طبیعت و محیط سازمانی تحت‌تأثیر جهان‌بینی سیصدساله تفکر مکانیکی، جبری و تقلیل‌گرا دارای محدودیت بوده است. برای زنده‌ماندن در قرن بیست‌ویکم، نسل تازه‌ای از مدیران رهبر نیاز است. اندیشه کنونی پیرامون رهبری و مدیریت، توسل به مدل‌ها و مهارت‌های جدید را الزامی ساخته است؛ مهارت‌هایی که برای پاسخ به پیچیدگی‌های عصر کوانتوم مناسب‌تر هستند و مدیران را به انجام وظایف خویش، به‌نحوی اثربخش، توانمند می‌سازند (Shelton, 2001).

**سازمان کوانتومی.** به‌طور کلی سازمان کوانتومی مشتمل بر دو قسم عام است: مدیریت سازمان و کوانتوم. این دو عنصر به‌تنهایی برای موفقیت سازمان کوانتومی کافی نیستند و از تعامل و تعادل این دو عنصر سازمان کوانتومی به‌وجود می‌آید (Kilman, 2002). چارچوب و ساختار سازمان کوانتومی شامل ارتباطات متقابل و سیال میان رهبر و پیروان است که از طریق سازمانی توأم با اعتماد، ارزش، معنویت، یادگیری، گفت‌وگو و تفکر باهم قابل‌تعریف است (Williams, 2006). سازمان‌های کوانتومی، خصوصیات و ویژگی‌های معینی دارند که آن‌ها را از سازمان‌های مبتنی بر پارادایم نیوتنی، متمایز می‌سازد. به‌طور کلی خصوصیات تقلیل‌گرا، عمودی، مکانیکی، سلسله‌مراتبی و بخشی در سازمان‌های نیوتنی و سنتی و خصوصیات چندجانبگی، چندجهتی، متقاطع، رابطه‌ای و ترکیبی در سازمان‌های کوانتومی، رواج و تسلط دارند (Malloch and Porter, 2007). در شکل ۱، مدل سازمان کوانتومی نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل سازمان کوانتومی (Shelton, 2001)

**رهبری کوانتومی.** امروزه باورهای سنتی درخصوص محیط سازمانی تحت تأثیر جهان‌بینی تفکر مکانیکی دچار محدودیت است. پویایی‌های محیطی، به ظهور نسل جدیدی از سازمان‌ها منجر شده است که آن‌ها را «سازمان کوانتومی» می‌نامند (آقابابایی و همکاران، ۱۳۹۲). رهبری اثربخش در سازمان کوانتومی نیازمند رفتارها و مهارت‌های ویژه‌ای است که در قالب رهبری کوانتومی قابل تعریف است. رهبری کوانتومی سبکی از رهبری است که اعتماد، امنیت، ارتباط پویا و یادگیری میان رهبران و اعضا وجود دارد و از ارتباطات عمودی کاسته و به ارتباطات افقی افزوده می‌شود (Deardorff & Williams, 2006). در رهبری کوانتومی تکیه بر شبکه‌های غیرسلسله‌مراتبی بوده، نفوذ تابع ویژگی‌های فردی است و ارتباطات به صورت گسترده‌ای بین افراد در گروه وجود دارد (Fris & Lazaridou, 2006). در دنیای پرتغییر امروزی اگر رهبران و سازمان‌ها بخواهند پیشرفت کنند باید جهش فکری و مهارت جدیدی در مدیران با این شیوه رهبری به وجود بیاورند. رهبری کوانتومی که بر اساس بهترین تصمیم در شرایط پیچیده بنا نهاده شده است، مستلزم داشتن هفت مهارت کوانتومی است که رهبران سازمان‌ها را قادر به تفکرات پویا و شهودی می‌کند؛ به عبارت دیگر نمی‌توان رهبری را به عنوان نفوذ بر دیگران، برای تحقق اهداف مشخص، تعریف کرد؛ بلکه باید آن را به عنوان فرآیندی که جست‌وجوی هدف و حرکت در مسیر هدف، از تحقق خود هدف، مهم‌تر و ارزشمندتر است، تعریف کرد (افجه و حمزه‌پور، ۱۳۹۴). رهبران کوانتومی ساختاری را در سازمان ایجاد می‌کنند که دوگانگی و تضادی که از گذشته در سازمان‌ها در میان اهداف فرد و گروه وجود داشت را از بین می‌برد و به افراد در سازمان کمک می‌کند که به عنوان یک فرد در گروه خلاق شکوفا شوند. یک رهبر کوانتومی نور و روشنایی و ظرفیت‌هایی که از درونش ساطع می‌شود را بین کارکنان سازمان پخش می‌کند و هم‌زمان از گروه کارکنان تحت سرپرستی خود الهام می‌گیرد (Fris & Lazaridou, 2006). در-حقیقت رهبری کوانتومی سبکی از رهبری است که مبتنی بر پیشرفت با جریان سازمان و تمایل به خودسازمان‌دهی و کارکردن با ابهام و عدم اطمینان از آینده است (افجه و حمزه‌پور، ۱۳۹۴). در رویکرد کوانتومی رهبران برای افزایش اثربخشی عملکرد نیازمند رویکردی جدید نسبت به انسان، فرایندها و اشیا هستند. رهبری کوانتومی دیدگاه رهبران را از بالا به پایین و از درون به بیرون سازمان منتقل می‌کند (Wagner, 2003).

**مهارت‌های کوانتومی.** با استفاده از مهارت‌های کوانتومی رهبران و مدیران به متخصصان تغییر تبدیل شده و موجب تغییر خود و سازمانشان به صورت عمیق می‌شوند. رهبرانی که شجاعت استفاده از این مهارت‌ها را در داخل فرایندها و شیوه‌های سازمانی دارند، شیوه‌های جدیدی فراتر از ناتوانی یادگیری سازمانی و ایجاد یادگیری مداوم خواهند داشت. آن‌ها استادان

تغییر خواهند شد؛ به طوری که پیوسته در حال تغییر خود و سازمانشان از داخل به خارج هستند (عظیمی ثانوی و رضوی، ۱۳۹۳). با توجه به مرور مبانی نظری پژوهش، مهارت‌های کوانتومی به شرح زیر است:

*نگاه کوانتومی<sup>۱</sup> یا توانایی دیدن هدفمند:* باور به اینکه جهان تابعی از باورها و پیش‌داشته‌های درونی خود ما است. اگر مدیران مقصودها و منظوره‌های خود را تغییر دهند با دنیاهای دیگری سروکار خواهند داشت و می‌توانند به شیوه دیگری عمل کنند. فرصت‌ها در تصویرهایی نهفته‌اند که مدیران از کارکنان، تحولات و امور دارند. مدیران با این مهارت باید درون و نیت‌های خود را با تکنیک‌های خاصی بیالایند تا محیط خود را بهتر درک کرده و روندهای به‌ظاهر پنهان آن‌ها را کشف کنند و از پیله‌های فکری خود خلاص شوند (Shelton, 2001).

*تفکر کوانتومی<sup>۲</sup> یا توانایی تفکر به شیوه متناقض:* حرکت جهان و اشیا به شیوه‌ای متناقض و متعارض و با جهش‌های ناگهانی و کاملاً پیش‌بینی‌ناپذیر همراه است؛ به طوری که امور واقع در سطح کلان غیرمنطقی و نامحتمل به نظر می‌رسد. مغز انسان در طول قرن‌ها به تفکر سیاه یا سفید و خطی عادت کرده است، حال آنکه یک تغییر کوچک ممکن است تحولات عظیم به دنبال داشته باشد. چیزهای به‌ظاهر نامرتب با یک تصویر شهودی از نیمکره مغز می‌تواند منشأ ابتکارات بزرگ باشد. خلاقیت‌ها گاه از متناقض و متعارض دیدن‌ها ناشی می‌شوند (Shelton, 2001).

*احساس کوانتومی<sup>۳</sup> یا توانایی احساس زنده و توان‌بخش:* انرژی انسان و جهان هر دو از یک جنس است و قلب انسان کانون این انرژی است که قدرت می‌آفریند و به افکار و عواطف ما بستگی زیادی دارد. عواطف منفی (ناامیدی، ترس، خشم، لجبختی و استرس) همبستگی امواج الکترومغناطیس قلب و انرژی آن را کاهش و عواطف مثبت (عشق، اشتیاق، غمخواری و قدرشناسی) همبستگی امواج الکترومغناطیس قلب و انرژی آن را افزایش می‌دهند. این مهارت مدیران را قادر می‌سازد علی‌رغم آنچه در بیرون می‌گذرد، از درون احساس خوب داشته باشند و به آن‌ها امکان می‌دهد در ضعف‌ها، قوت ببینند و در تهدیدها فرصت؛ و شور و شوق و شادابی برای سازمان خود به ارمغان آورند (Darling, 2001).

*شناخت کوانتومی<sup>۴</sup> یا توانایی شناخت شهودی:* جهان میدان انرژی و بستر تمام اشیا است و این بستر همه‌جا حاضر و بی‌پایان است. جهان سراسر آگاه و میدان اطلاعات است. کسب آگاهی فرایندی خطی نیست، بلکه حالتی شهودی دارد و ظرفیت آن بی‌نهایت است. با جمع‌آوری صرف اطلاعات نمی‌توان از قطعیت کاست. قطعیت به غفلت می‌انجامد (Darling, 2001).

1. Quantum Seeing
2. Quantum Thinking
3. Quantum Feeling
4. Quantum Knowing

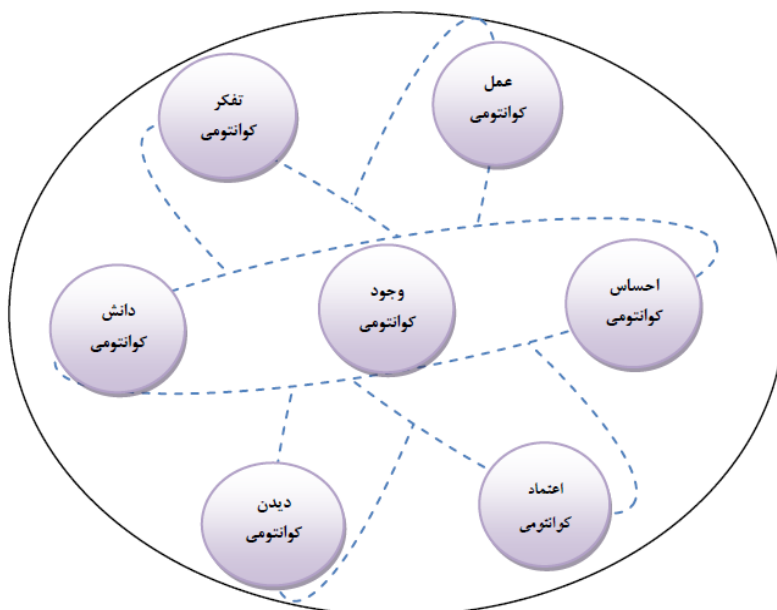
عمل کوانتومی<sup>۱</sup> یا توانایی عمل پاسخگویانه: عمل کوانتومی بر اصل جداناپذیری استوار است که مطابق آن تغییر در هر جزء سریع به تغییر در اجزاء دیگر منجر می‌شود. در واقع تمام اجزاء هستی زمانی پیش از انفجار بزرگ در کنار هم بوده‌اند. لذا بر یکدیگر تأثیرگذارند. مدیر با این مهارت، اعمال مسئولانه‌ای انجام می‌دهد که بر همه افراد و آینده نیز تأثیر می‌نهد. محبت و همدردی به صورت غیر محلی و غیر زمانی احساس ما بودن را پدید می‌آورد. اعمال انسان به علت همبسته بودن جهان و برگشت نتایج آن به خودش مسئولانه‌تر می‌شود (Darling, 2001).

*اعتماد کوانتومی<sup>۲</sup> یا توانایی اعتماد به جریان زندگی*: این مهارت ریشه در بی‌نظمی دارد و اینکه عدم تعادل لازمه تکامل سیستم است. بدون بی‌نظمی و برابری در مبارزه برای تغییر، زندگی دچار رکود می‌شود و میرنگی در پی آن است. بی‌نظمی‌ها مطابق اصل نظم‌دهنده‌ی نامشهود نظم می‌گیرند. اعتماد کوانتومی در واقع اعتماد به فرایندهای طبیعی زندگی است؛ و از دست‌کاری من غیر لازم مدیر در امور جلوگیری می‌کند. "سازمان‌های بی‌شکل" حاصل این فرایند است (Shelton, 2001).

زیست کوانتومی<sup>۳</sup> یا توانایی زندگی کردن در روابط: اجزا در روابط زندگی می‌کنند؛ احتمال ذرات، احتمال روابط آن‌ها است. ذره‌ها با هم ادغام می‌شوند و مرز و هویت مشترک می‌گیرند و بدین ترتیب یک نظام کوانتومی پدید می‌آورند؛ نظامی که بیش از جمع آن دو است. از طریق مناسبات کوانتومی است که ظرفیت‌ها آزاد شده و هر ذره بیش از خودش می‌شود. افراد با دیگران می‌آمیزند و نقص آن‌ها را نقص خود می‌دانند. زیست کوانتومی به مدیر حکم می‌کند زمان و فضایی برای گفت‌وگو در نظر بگیرند و اطمینان داشته باشند که بهبود روابط به نتایج بهتر منجر می‌شود و اینکه پیشرفت نتیجه همراهی است (Darling, 2001). در شمایی کلی مدل مهارت‌های کوانتومی به صورت شکل ۲، است.

---

1. Quantum Acting  
2. Quantum Trusting  
3. Quantum Being



شکل ۲. مدل مهارت‌های کوانتومی (Darling, 2001)

**ابعاد رهبری کوانتومی.** کاشف بودن<sup>۱</sup>: رهبر کوانتومی از پیروان درخواست می‌کند که سؤال‌ها و مشکلات خود را بیان کنند و از طریق گفت‌وگو دربارۀ تنیدگی‌های سازمان، نیازهای افراد مشخص می‌شود (مختاری و خادم‌الحسینی، ۱۳۸۷).

**قابل اعتماد بودن<sup>۲</sup>:** این صفت، صفت کاشف بودن را معنی‌دار می‌سازد. تا رهبر اعتماد پیروان را جلب نکند نمی‌تواند به کشف مشکلات آن‌ها بپردازد (افجه و حمزه پور، ۱۳۹۴).

**سرشار از شور و هیجان<sup>۳</sup>:** انسان اگر شور و هیجان نداشته باشد، دلیلی برای ادامه زندگی ندارد. حال اگر رهبر این صفت را نداشته باشد چگونه می‌تواند پیروانش را به حرکت وادارد، به آن‌ها کمک کند تا بر ترس‌های خود غلبه کنند و دارای ابتکار و قدرت دگرگون‌سازی شوند (Charlotte, 2001).

**خلاقیت<sup>۴</sup>:** در دنیای جدید، حرکت در راستای تغییرات پرشتاب، ضروری است و در این راستا به راه‌های جدید فکر کردن و نظرات جدید نیاز است و خلاقیت یکی از مهم‌ترین مکانیسم‌های پاسخگویی به این نیاز است (Charlotte, 2001).

1. Discovering
2. Authenticity
3. Passion
4. Creating

برقرارکننده ارتباط<sup>۱</sup>؛ ارتباط بین انسان‌ها و مدیر در عصر کوانتوم تغییر یافته است. انسان باید آگاه باشد که نمی‌تواند به‌طور مجزا زندگی کند؛ بنابراین باید یاد بگیرد که چگونه ارتباط برقرار کرده و در ارتباطات گسترده از شکاف‌های فرهنگی و زبانی عبور کند. در رهبری کوانتومی به ارتباط و آگاهی از محصولات، خدمات و فرایندها توجه می‌شود (مختاری و خادم‌الحسینی، ۱۳۸۷).

پژوهشگر<sup>۲</sup> پژوهش ابزار توسعه پارادایم اکتشاف است. باید به افراد در مقابل طرح سؤالاتشان جایزه داد؛ چراکه آن‌ها عامل محرک پژوهش و کشف حقایق هستند. آن‌ها مشخص می‌کنند که سازمان در آینده چه نیازهایی دارد تا نوع پژوهش برای کشف و رشد عوامل اثربخش را دریابند (افچه و حمزه‌پور، ۱۳۹۴).

زیرکی مالی<sup>۳</sup> هسته رهبری کوانتومی زیرکی و حسابگری مالی است (Charlotte, 2001).

**پیشینه پژوهش.** در ارتباط با رهبری و مهارت‌های کوانتومی، پژوهش‌های متعدد و متنوعی صورت گرفته است. در پژوهش‌های داخلی و در مطالعه عظیمی ثانوی و رضوی (۱۳۹۳)، ارتباط بین میزان آشنایی و به‌کارگیری مهارت‌های کوانتومی مدیریت در سازمان‌های ورزشی بررسی و تحلیل شد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های ورزشی برای رهبری مؤثرتر سازمان، باید به اولویت آشنایی با مهارت‌های کوانتومی و دانش‌افزایی سازمانی نسبت به این مقوله و میزان ارتباط آن با بُعد کاربردی این مهارت‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند. در پژوهش مختاری و خادم‌الحسینی (۱۳۸۷)، کاربرد مدل مهارت‌های کوانتومی در رهبری پرستاری تحلیل شد. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که مدل مهارت‌های کوانتومی، رهبران سازمانی را به رهبرانی خدمتگزار تبدیل می‌کند. ذبیحی و خلیلی (۱۳۹۳)، مفهوم کوانتوم و کاربرد آن در مدیریت را موردپژوهش قرار داده‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از آن است که پارادایم کوانتومی می‌تواند در درک و بهبود سازمان، رهبری و مدیریت در شرایط بسیار پیچیده مفید واقع شود؛ اما درخصوص پژوهش‌های خارجی، وارگاس<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در مقاله‌ای باعنوان «ضرورت استراتژی مهارت‌های کوانتومی فیزیک، سرمایه‌های فکری و بررسی مدیریت دانش در حوزه بحران»، باهدف درک مفهوم سرمایه‌های فکری و یادگیری سازمانی برای اجرای راهبردهای رقابتی، مانند راهبردهای کوانتومی، نتیجه گرفت که با استفاده از مهارت‌های فیزیک کوانتوم در حوزه مدیریت، مدیران می‌توانند از طریق علوم پایه در حیطه مدیریتی خود به‌خوبی و به‌طور گسترده به‌دنبال مسائل

- 
1. Relationship
  2. Inquiry
  3. Fiscal Astuteness
  4. Vargas



معاصر باشند. فریس و لازاریدو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، با استفاده از استعاره کوانتوم، مقاله‌ای با نگاهی متفاوت نسبت به سازمان ارائه دادند. نتایج این پژوهش کتابخانه‌ای نشان داد که علوم جدید و به‌طور خاص فیزیک کوانتوم و تئوری پیچیدگی، ب‌راه و روش دیگری را برای حل مسائل سازمانی ارائه می‌دهد. در مقابل پارادایم نیوتنی، پارادایم کوانتومی می‌گوید که هیچ‌چیز در طبیعت مشخص و قابل پیش‌بینی نیست و کنترل یک خیال باطل است. شلتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «معنویت، سلامت روان و فیزیک جدید» به بررسی ادغام علم و معنویت و تأثیر این ادغام در حوزه بهداشت روان پرداخت. او مفاهیم علمی تغییر جهان و دیدگاه نظریه سنتی روانی و اصول جهانی معنوی را بررسی کرد و مجموعه‌ای از مهارت‌های کوانتومی را در ارتباط با ادغام علوم جدید با معنویات ارائه داد.

### ۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. پژوهش توصیفی آنچه را هست، توصیف می‌کند؛ شامل توصیف، ثبت و تجزیه و تحلیل شرایط موجود. در پژوهش پیمایشی، پژوهشگر برای کشف عقاید، افکار، ادراکات و تجربه‌های افراد موردنظر از پرسشنامه و مصاحبه استفاده می‌کند. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها در زمینه مبانی نظری پژوهش و پیشینه پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه‌های مرتبط با پژوهش استفاده شد. در پژوهش حاضر، ابتدا با بررسی مبانی نظری ارائه‌شده در زمینه رهبری کوانتومی، عوامل اجرای موفقیت‌آمیز این نوع سبک رهبری در سازمان شناسایی شد؛ سپس روابط آن توسط ۳۰ نفر از خبرگان و متخصصین موضوع، با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM)<sup>۳</sup>، موردارزیابی قرارگرفت و نهایی شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش با هدف تبیین مدل رهبری کوانتومی، پرسشنامه محقق‌ساخته است. این پرسشنامه بر اساس مدل‌سازی ساختاری - تفسیری طراحی شد که با توجه به هدف پژوهش، پرسشنامه در اختیار متخصص در زمینه پژوهش قرار گرفت؛ بنابراین جامعه آماری پژوهش خبرگان و مدیران دانشگاه‌های دولتی استان لرستان هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند؛ همچنین برای بررسی روایی ابزار گردآوری پژوهش از روایی محتوا استفاده شد؛ بدین‌صورت که پرسشنامه در اختیار خبرگان و چند تن از استادان دانشگاه که با موضوع پژوهش آشنایی داشتند، قرار گرفت و تأیید شد. در این پژوهش روش نمونه‌گیری هدفمند به کار رفت. در این پژوهش برای طراحی مدل رهبری کوانتومی، روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

1. Fris and Lazaridou

2. Charlotte Shelton

3. Interpretive Structural Modeling

مورد استفاده قرار گرفت. این تکنیک در سال ۱۹۷۳ توسط وارفیلد معرفی شد و پس از آن بیش از ۳۵ سال که در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ به وسیله مشاوران متخصص استفاده می‌شود. این تکنیک یک روش مؤثر و کارا برای موضوع‌هایی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلفی از اهمیت وجود داشته و در همان حال بر یکدیگر نیز اثرگذار باشند. استفاده از روش ساختاری - تفسیری برای دستیابی به یک نگرشی بهتر نسبت به سیستم تحت مطالعه بسیار خردمندانه است. این روش روشنگرانه است؛ زیرا به سؤال‌هایی نظیر آیا متغیرها به هم مربوط هستند؟ و ارتباط آن‌ها چگونه است؟ پاسخ می‌دهد. این روش ساختاری است و بر اساس روابط بین متغیرها است که در نهایت از مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها، یک ساختار کلی استخراج می‌شود. این تکنیک کمک می‌کند روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر در موقعیتی پیچیده، ترسیم شود و نیز کمک می‌کند مدل‌های ذهنی ناپیوسته و غیرشفاف به مدل‌های مشاهده‌پذیر خوب تعریف‌شده، تبدیل شوند (عارف‌نژاد، ۱۳۹۵).

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**تعیین متغیرهای مورد استفاده در مدل ISM.** با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به موضوع مورد بحث است (Agarwal et al, 2007). در این پژوهش برای طراحی مدل رهبری کوانتومی از متغیرهای ارائه‌شده در جدول ۱، استفاده شده است.

جدول ۱. عوامل شناسایی‌شده سبک رهبری کوانتومی

| عامل شناسایی شده     | ردیف | عامل شناسایی شده                     |
|----------------------|------|--------------------------------------|
| نگاه کوانتومی        | ۹    | نگرش نو به مسائل                     |
| شناخت کوانتومی       | ۱۰   | تفکر خلاقانه و شهودی                 |
| تفکر کوانتومی        | ۱۱   | آینده‌نگری و پیش‌بینی                |
| احساس کوانتومی       | ۱۲   | نگرش سیستمی و کل‌نگر                 |
| اعتماد کوانتومی      | ۱۳   | رهبری مبتنی بر دموکراسی مطلق         |
| عمل کوانتومی         | ۱۴   | خلاقیت، ابتکار و دگرگون‌سازی         |
| زیست کوانتومی        | ۱۵   | پیشرفت و توسعه از طریق خودسازمان‌دهی |
| سازمان حسابگر و دقیق | ۱۶   | ارتباطات متقابل و سیال رهبر پیرو     |

به‌دست‌آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها. پس از شناسایی مؤلفه‌ها، این مؤلفه‌ها در ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها وارد می‌شود. این ماتریس، ابعاد متغیرها را مدنظر قرار می‌دهد که در سطر و ستون اول آن متغیرها به ترتیب ذکر می‌شود؛ آنگاه روابط

دوبه‌دوی متغیرها به‌وسیله نمادهایی مشخص می‌شود (Ravi & Shankar, 2005). این نمادها در جدول ۲، تعریف شده‌اند.

جدول ۲. تعریف نمادها

| نماد | تعریف              | نماد | تعریف   |
|------|--------------------|------|---|
| V    | i منجر به z می‌شود | X    | برای نشان‌دادن تأثیر دوطرفه (بعد i به z و بعد z به i) |
| A    | z منجر به i می‌شود | O    | برای نشان‌دادن نبود رابطه بین دو بُعد                 |

به‌دست‌آوردن ماتریس دستیابی<sup>۱</sup>. با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک، بر حسب قواعد زیر می‌توان به ماتریس دستیابی دست یافت. این قواعد به‌صورت زیر است (Fissal et al, 2006):

- اگر خانه (j, i) در ماتریس SSIM نماد V گرفته باشد، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i, j)، عدد صفر می‌گیرد.
- اگر خانه (j, i) در ماتریس SSIM نماد A گرفته باشد، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i, j)، عدد ۱ می‌گیرد.
- اگر خانه (j, i) در ماتریس SSIM نماد X گرفته باشد، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i, j)، عدد ۱ می‌گیرد.
- اگر خانه (j, i) در ماتریس SSIM نماد O گرفته باشد، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i, j)، عدد صفر می‌گیرد.

**سازگار کردن ماتریس دستیابی.** پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی به‌دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. برای نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ به متغیر ۳ منجر شود، باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شود و روابطی که از قلم افتاده است، جایگزین شوند.

**تعیین سطح و اولویت متغیرها.** برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر متغیر تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی است که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه پیش‌نیاز متغیرهایی را دربرمی‌گیرد که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می‌شود. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر، عناصر

1. Reachability matrix

مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر شناسایی می‌شوند. پس از تعیین مجموعه‌های پیش‌نیاز و دست‌یافتن به عناصر مشترک، باید سطح متغیرها (عناصر) تعیین شود (فایسال و همکاران، ۲۰۰۶).

ترسیم مدل. پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آن‌ها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها را برحسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند.

جدول ۳. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

| مؤلفه‌ها                             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ | ۱۵ | ۱۶ |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| شناخت کوانتومی                       |   | A | A | V | V | O | O | X | A | V  | O  | O  | A  | V  | V  | V  |
| تفکر کوانتومی                        |   |   | A | V | V | V | V | O | A | V  | O  | X  | V  | V  | V  | V  |
| نگاه کوانتومی                        |   |   |   | V | V | V | V | O | X | V  | V  | V  | A  | V  | X  | O  |
| احساس کوانتومی                       |   |   |   | V | V | V | V | V | O | O  | V  | A  | V  | V  | X  | O  |
| اعتماد کوانتومی                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| نگرش نو و جدید به مسائل              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| تفکر خلاقانه و شهودی                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| آینده‌نگری و پیش‌بینی                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| رهبری مبتنی بر دموکراسی مطلق         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| عمل کوانتومی                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| نگرش سیستمی و کل‌نگر                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| خلاقیت، ابتکار و دگرگون‌سازی         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| ارتباطات متقابل و سیال رهبر پیرو     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| پیشرفت و توسعه از طریق خودسازمان‌دهی |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| زیست کوانتومی                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| سازمان حسابگر و دقیق                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |

پس از تدوین جدول ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها، نوبت به جدول دستیابی اولیه می‌رسد که شرح کامل آن به صورت جدول ۴، است.

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه

| مؤلفه ها                             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ | ۱۵ | ۱۶ |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| شناخت کوانتومی                       | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  |
| تفکر کوانتومی                        | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| نگاه کوانتومی                        | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| احساس کوانتومی                       | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| اعتماد کوانتومی                      | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  |
| نگرش نو و جدید به مسائل              | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  |
| تفکر خلاقانه و شهودی                 | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| آینده نگری و پیش بینی                | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| رهبری مبتنی بر دموکراسی مطلق         | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| عمل کوانتومی                         | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| نگرش سیستمی و کل نگر                 | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| خلاقیت، ابتکار و دگرگون سازی         | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| ارتباطات متقابل و سیال رهبر پیرو     | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| پیشرفت و توسعه از طریق خودسازمان دهی | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| زیست کوانتومی                        | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| سازمان حسابگر و دقیق                 | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |

پس از تدوین جدول ماتریس دستیابی اولیه، زمان آن است که ماتریس دستیابی سازگار شده تشکیل شود. ماتریس دستیابی سازگار شده به صورت جدول ۵، است.

جدول ۵. ماتریس دستیابی سازگار شده

| مؤلفه‌ها                             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ | ۱۵ | ۱۶ |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| شناخت کوانتومی                       | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| تفکر کوانتومی                        | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| نگاه کوانتومی                        | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| احساس کوانتومی                       | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| اعتماد کوانتومی                      | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| نگرش نو و جدید به مسائل              | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰  | ۱  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  |
| تفکر خلاقانه و شهودی                 | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| آینده‌نگری و پیش‌بینی                | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  |
| رهبری مبتنی بر دموکراسی مطلق         | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  |
| عمل کوانتومی                         | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| نگرش سیستمی و کل‌نگر                 | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| خلاقیت، ابتکار و دگرگون‌سازی         | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| ارتباطات متقابل و سیال رهبر پیرو     | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| پیشرفت و توسعه از طریق خودسازمان‌دهی | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| زیست کوانتومی                        | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| سازمان حسابگر و دقیق                 | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |

بعد از سطح‌بندی عوامل اجرای موفقیت‌آمیز سبک رهبری کوانتومی، عوامل در ۴ سطح دسته‌بندی شدند که عبارت‌اند از:

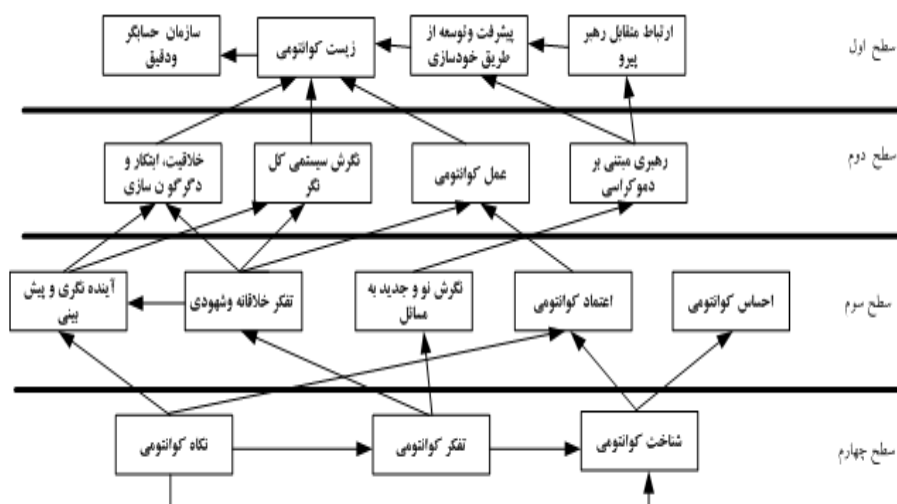
سطح نخست: ارتباط متقابل رهبر - پیرو، پیشرفت و توسعه از طریق خودسازی، زیست کوانتومی، سازمان حسابگر و دقیق.

سطح دوم: رهبری مبتنی بر دموکراسی، عمل کوانتومی، نگرش سیستمی کل‌نگر، خلاقیت، ابتکار و دگرگون‌سازی.

سطح سوم: احساس کوانتومی، اعتماد کوانتومی، نگرش نو به مسائل، تفکر خلاقانه و شهودی، آینده‌نگری و پیش‌بینی.

سطح چهارم: شناخت کوانتومی، تفکر کوانتومی، نگاه کوانتومی.

بعد از سطح‌بندی عوامل، مدل ساختاری - تفسیری پژوهش تدوین شد که مدل تدوین‌شده در شکل ۳، مشاهده می‌شود.



شکل ۳. مدل رهبری کوانتومی

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ادراک انسان به‌شدت ذهنی است و تفکر خلاق نیازمند استفاده از توانمندی‌های الهامی و اشراقی است (Shelton and darling, 2000). نظریه کوانتوم پارادایم جدیدی را پایه‌ریزی می‌کند که اساس آن پیچیده‌نگری، عدم قطعیت، تضاد بودن، علیت غیرموضعی، ایدئالیسم، تبادلی مشارکتی، تکمیل‌نگری و تعبیر چندجهانی است (عظیمی ثانوی و رضوی، ۱۳۹۳). بر اساس پارادایم کوانتومی اعتقادات و مفروضات مدیریت سنتی محل تردید و سؤال است؛ چراکه مدیریت سنتی مفروض بر عقلایی بودن است؛ درحالی‌که پارادایم کوانتومی اذعان می‌دارد که در جهان نه تنها هیچ چیز قابل پیش‌بینی نیست، بلکه حتی اطلاعات کافی برای درک وضعیت فعلی وجود ندارد (مختاری و خادم‌الحسینی، ۱۳۸۷)؛ از این رو درخصوص ارتباط پارادایم کوانتومی با رهبری در مدیریت باید گفت که نظریه کوانتوم به‌نوعی استعاره برای رفتار مدیریت و نیز به‌طور خاص، به‌عنوان یک پارادایم به‌کار می‌رود که به کمک آن می‌توان اثربخشی رهبری مدیریت را به‌طور قابل توجهی بهبود بخشید (ملایی‌نژاد، ۱۳۹۵).

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل رهبری کوانتومی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش با توجه به هدف، مشتمل بر دو بخش است: در بخش نخست، عوامل اجرای موفقیت‌آمیز سبک رهبری کوانتومی با استفاده از مطالعات اکتشافی مشخص شد. بدین ترتیب با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان اذعان داشت که عوامل شناخت کوانتومی، تفکر کوانتومی، نگاه کوانتومی، احساس کوانتومی، اعتماد کوانتومی، نگرش نو به مسائل، تفکر خلاقانه و شهودی، آینده‌نگری و پیش‌بینی، رهبری مبتنی بر دموکراسی، عمل کوانتومی، نگرش سیستمی

کل‌نگر، خلاقیت، ابتکار و دگرگون‌سازی، ارتباط متقابل رهبر - پیرو، پیشرفت و توسعه از طریق خودسازی، زیست کوانتومی و ایجاد سازمانی حسابگر و دقیق از مؤلفه‌ها و عوامل اجرای موفقیت‌آمیز سبک رهبری کوانتومی هستند. یافته‌های پژوهش در بخش دوم مبین مدل ساختاری - تفسیری پژوهش است؛ از این‌رو در تشریح مدل تدوین‌شده در پژوهش حاضر باید گفت که رهبران و مدیران در سازمان برای ایجاد سبک رهبری کوانتومی باید با بهره‌گیری از نگاه کوانتومی و توانایی دیدن هدفمند سبک و شیوه تفکر و نگرش خود را مقارن با تفکر کوانتومی و توانایی تفکر به شیوه متناقض قرار دهند تا از این طریق زمینه‌ساز شناخت کوانتومی و شناخت شهودی مسائل در سازمان شوند. از این طریق رهبران و مدیران سازمانی می‌توانند احساس و اعتماد کوانتومی را در میان کارکنان خود به‌وجود آورند که این مهم به‌نوبه خود موجب نگرش نو و جدید به مسائل، تفکر خلاقانه و شهودی، آینده‌نگری و پیش‌بینی در سازمان می‌شود؛ از این‌رو با پیدایش تفکر خلاقانه و شهودی به‌همراه پیش‌بینی و آینده‌نگری، عمل کوانتومی یا توانایی عمل پاسخگویانه در سازمان به‌وجود می‌آید که پیامد اساسی این مهم زیست کوانتومی یا توانایی زندگی کردن در روابط، ارتباط متقابل رهبر - پیرو، پیشرفت و توسعه پیروان و کارکنان از طریق خودسازمان‌دهی و درنهایت به‌وجود آمدن سازمانی حسابگر و دقیق است. درخصوص مقایسه یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های صورت‌گرفته و ابراز وجوه تشابه آن‌ها باید خاطر نشان کرد که مختاری و خادم‌الحسینی (۱۳۸۷) نیز شناخت کوانتومی، تفکر کوانتومی، نگاه کوانتومی، احساس کوانتومی، اعتماد کوانتومی و زیست و عمل کوانتومی را عوامل تأثیرگذار در رهبری کوانتومی دانسته‌اند. هال (۲۰۰۸)، پیامد اساسی سبک رهبری کوانتومی را رابطه متقابل و سیال رهبر - پیرو و ایجاد سازمانی حسابگر می‌داند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. درخصوص جنبه نوآوری پژوهش حاضر باید گفت که مفهوم رهبری کوانتومی خود یک مفهوم جدید و میان‌رشته‌ای است که با توجه به مرور مبانی نظری، پژوهش حاضر نخستین پژوهشی است که دست به طراحی مدل بومی در ارتباط با این مفهوم زده است. درنهایت در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش حاضر باید گفت که با توجه به هدف و نوع پژوهش باید از خبرگان استفاده می‌شد که این امر محدودیت در تعداد نمونه را دربرداشت؛ بنابراین، محدودیت در نمونه‌گیری، مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر است.

با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را ارائه داد:

- با توجه به یافته‌ها و همچنین ضرورت و اهمیت رهبری کوانتومی، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که به مفهوم رهبری کوانتومی توجه ویژه‌ای مبذول دارند و با استفاده از مهارت‌های اساسی این سبک رهبری، سازمان و کارکنان خود را رهبری و هدایت کنند.



- با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران مهارت توانایی دیدن هدفمند یا نگاه کوانتومی را در خود به‌وجود آورند؛ چراکه فرصت‌ها در تصویرهایی نهفته‌اند که مدیران از کارکنان، تحولات و امور دارند. مدیران با این مهارت باید درون خود را با تکنیک‌های خاصی بپالایند تا محیط خود را بهتر درک کرده و روندهای به‌ظاهر پنهان آن‌ها را کشف کنند.

- به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که با بهره‌گیری از توانایی تفکر به شیوه متناقض یا تفکر کوانتومی، برای برخورد با محیط متلاطم سازمانی و همچنین حل مسائل سازمان خود به شیوه بدیع و تازه، از این مهارت رهبری کوانتومی استفاده کنند؛ به‌علاوه با توجه به اینکه خلاقیت و نوآوری گاه از نگاه متناقض و متعارض ناشی می‌شوند، مدیران و رهبران با ترغیب کارکنان و پیروان خود به استفاده از توانایی تفکر به شیوه متناقض یا تفکر کوانتومی، زمینه‌ساز خلاقیت و نوآوری در سازمان شوند.

- با توجه به یافته‌های پژوهش و مدل تدوین‌شده، به مدیران و رهبران سازمانی پیشنهاد می‌شود که با بهره‌گیری از نگاه کوانتومی و توانایی دیدن هدفمند سبک و شیوه تفکر و نگرش خود را مقارن با تفکر کوانتومی و توانایی تفکر به شیوه متناقض قرار دهند تا از این طریق زمینه‌ساز شناخت کوانتومی و شناخت شهودی مسائل در سازمان شوند. از این طریق رهبران و مدیران سازمانی می‌توانند احساس و اعتماد کوانتومی را در میان کارکنان خود به‌وجود آورند که این مهم به‌نوبه خود موجب نگرش نو به مسائل، تفکر خلاقانه و شهودی، آینده‌نگری و پیش‌بینی در سازمان می‌شود.

- پیشنهاد می‌شود که مدیران و رهبران سازمانی با استفاده از تفکر خلاقانه و شهودی به‌همراه پیش‌بینی و آینده‌نگری، عمل کوانتومی یا توانایی عمل پاسخگوینه در سازمان را به‌وجود آورند که پیامد اساسی این مهم زیست کوانتومی یا توانایی زندگی کردن در روابط، ارتباط متقابل رهبر - پیرو، پیشرفت و توسعه پیروان و کارکنان از طریق خودسازمان‌دهی و درنهایت به‌وجودآمدن سازمانی حسابگر و دقیق است.

- درخصوص پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که نسبت به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اجرای موفقیت‌آمیز سبک رهبری کوانتومی اقدام کنند؛ همچنین پیشنهاد می‌شود که ارتباط یا تأثیر این سبک رهبری را با مفاهیم با مقاربت معنایی مناسب، موردتحلیل و بررسی قرار دهند.

## منابع

۱. افجه، علی‌اکبر؛ حمزه‌پور، سیدمهدی (۱۳۹۴). رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۸(۲)، ۱۶۱-۲۰۴.
۲. آقا بابایی، راضیه؛ هویدا، رضا؛ رجایی‌پور، سعید (۱۳۹۲). رابطه راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و مولفه‌های سازمان کوانتومی. *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۳(۳)، ۱۶۴-۱۶۹.
۳. ذبیحی، محمدرضا؛ خلیلی، طناز (۱۳۹۳). بررسی مفهوم کوانتوم و کاربرد آن در مدیریت. *سومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری*، پاییز ۱۳۹۳.
۴. شلتون، شارلوت؛ دارلینگ، جان (۲۰۰۱). مدل مهارت‌های کوانتومی در مدیریت؛ پارادایم نوینی برای ارتقای رهبری اثربخش. ترجمه ابراهیم گلشن، *مجله تحول اداری*، ۷(۶).
۵. عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی نمایندگان مجلس با رویکردی مدل‌سازی ساختاری - *تفسیری و دلفی فازی*. پایان‌نامه مقطع دکتری. دانشگاه لرستان.
۶. عظیمی ثانوی، بابک؛ رضوی، محمدحسین (۱۳۹۳). ارتباط بین میزان آشنایی و به‌کارگیری مهارت‌های کوانتومی مدیریت در سازمان‌های ورزشی. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۴(۴)، ۶۱۳-۶۲۵.
۷. مختاری نوری، جمیله؛ خادم‌الحسینی، سید محمد (۱۳۸۷). کاربرد مدل مهارت‌های کوانتومی در رهبری پرستاری. *نشریه دانشکده پرستاری شهید بهشتی*، ۱۸(۶۱)، ۵۵-۶۳.
۸. ملایی‌نژاد، اعظم (۱۳۹۵). مدرسه و رهبری کوانتومی. *نشریه مدیریت مدرسه*، ۱۴(۳)، ۵۰-۵۵.
9. Charlotte K. Shelton, John R. Darling. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & organization development journal*, 22(6), 264-273.
10. Darling. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership". *leadership & organization development journal*, 22(6), 264-273.
11. Deardorff, D., Williams, G. (2006). *Synergy leadership in quantum organization*. Available at <http://www.fesserdorff/08.pdf>. pp: 2-12.
12. Dargahi, H. (2013). Quantum Leadership, The Implication for Iranian Nursing Leaders. *Acta Medica Iranica*, 51(6), 411-417.
13. Fris, Joe. (2006). An Additional Way of Thinking About Organizational Life and Leadership: The Quantum Perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48(1) 128-141.
14. Fris, J.; Lazaridou, A. (2006). An additional way of thinking about organization life and leadership: The Quantum perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48(5), 55-69.
15. Kilmann, R., (2002). *What is your notion of leadership?* *Quantum organizations*, Available at [www.kilmann.com](http://www.kilmann.com).
16. Missouri, L., (2006). Soul Intelligence Springboard to Quantum Leadership, Available at: [coachfederation.org/NR/.../4819/soul\\_intelligence\\_Seale\\_Wilson.pdf](http://coachfederation.org/NR/.../4819/soul_intelligence_Seale_Wilson.pdf)
17. Malloch, K.; Porter-O'Grady, T., (2007). *The Quantum Leader: Applications for the new world*, 2nd Ed., Jones and Bartlett, Boston, M A. *management Journal*, 27(2), 129.

18. Sariolghalam, N., Noruzi, M., Rahimi, G. (2010). The enigma of physics quantum skills strategies in the area of management. *Modern Applied Science*, 4(5), 150-151.
19. Shelton, C, John R Darling. (2000). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 264-273.
20. Shelton, C. (2001). Spirituality, mental health. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 1(3), 121-141.
21. Shelton, C. (2010). Spirituality, mental health and the new physics. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 7(2), 161-171.
22. Valentine, S., (2002). New roles for a new age. *Journal of Nursing Administration*, 29(10), 37-42.
23. Vargan, J., (2010). The necessity of physics quantum skills strategies. *Acta Universitatis Danubius*, 8(3), 129-132.
24. Wagner, M., (2002). *Quantum leadership*. Available at [www.nyn.edu/wagner/leadership/publications/files/Quantumleadership.pdf](http://www.nyn.edu/wagner/leadership/publications/files/Quantumleadership.pdf). pp: 102-104.