



Original Article (Qualitative)

# Presenting a Quantum Leadership Model to Establish Organizational Civilization in the Iranian Higher Education System

Reza Heydari<sup>1</sup> , Hamidreza Rezaeekelidbari<sup>2</sup> , Musa Chaman Zamin<sup>3</sup>

1- PhD student, Department of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

3- Assistant Professor, Department of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

**Receive:**

11 November 2024

**Revise:**

04 December 2024

**Accept:**

04 February 2025

**Keywords:**

Quantum leadership,  
organizational  
civilization,  
Behavioral  
capabilities,  
Structural strategies,  
Contextual barriers

**Abstract**

The aim of this study is to present a quantum leadership model to establish organizational civilization in the Iranian higher education system. The research method is fundamental in terms of its purpose, and qualitative in terms of its implementation method, with inductive-deductive logic. Based on purposive sampling, the statistical population of the study includes 11 experts and managers of Islamic Azad University as well as members of the university's faculty. Semi-structured interviews were used to collect data. A coding-based data-driven approach was used to analyze the data. The research findings consist of categories arising from the data-based approach include causal factors (structural factors, behavioral factors, contextual factors); strategies (structural strategies, behavioral strategies, contextual strategies); challenges and obstacles to quantum leadership (structural obstacles, behavioral obstacles, contextual obstacles); the governing context (structural capabilities, behavioral capabilities, contextual capabilities); Quantum leadership characteristics (extrapersonal, intrapersonal); Organizational civilization characteristics (behavioral, structural); Consequences of organizational civilization (consequences for the higher education system, consequences for society and the country). The results of this study showed that by implementing the model obtained in this study, we can witness positive consequences in terms of implementing quantum leadership in order to establish organizational civilization in the country's higher education.

**Please cite this article as (APA):** Heydari, R., Rezaeekelidbari, H. and Chaman Zamin, M. (2025). Presenting the quantum leadership model in order to establish organizational civilization in Iran's higher education syste. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 49-66.

**Publisher:** Research Center of Resources Management Studies and knowledge-based Business

**Corresponding Author:** Hamidreza Rezaeekelidbari

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.498847.1465>



**Email:** hrezaee41@yahoo.com

**Creative Commons:** CC BY 4.0



## Extended abstract

### Introduction

Creating new knowledge has long been one of the main functions of universities, and the greatest effort of the academic community is to promote knowledge and strengthen intellectual capital by utilizing existing informational, intellectual, and human resources; therefore, universities must identify, extract, and utilize these resources using new and appropriate leadership and management methods. One of the new concepts of the third millennium is quantum leadership (Razi & Nadi, 2021). The twenty-first century is witnessing an era that can be called the quantum age in terms of technology. Traditional beliefs about management and leadership and the nature of the organizational environment have been limited by the influence of a mechanistic, deterministic, and reductive worldview. Current thinking about leadership has necessitated the use of new models, dimensions, and skills; that are more appropriate for responding to the complexities of the quantum age and empower organizational leaders to perform their duties more effectively (Hamzepur, 2018). The goal of quantum leadership is to increase the power and effectiveness of managers and employees, which tries to use the concepts and principles of quantum theory as a guide to describe and explain organizational phenomena and solve management problems. On the other hand, effective management and organizational excellence of universities and the existence of precise management and leadership systems are the inevitable necessities and needs in an efficient and effective system (Norozzadeh et al, 2020).

The preservation and protection of the organization's civilization by managers and the existence of extensive organizational social capital are clearly among the criteria of organizational civilization. A civilized organization, depending on how civilization is defined, requires its own strong foundations; the main foundation of which is definitely formed by the founders and leaders of the organizations; followed by senior managers, middle managers, supervisors, experts, and finally employees to decorate and maintain this structure (Mirsapasi, 2008). The lack of establishment of organizational civilization in organizations, especially in higher education and the Ministry of Science as the source of scientific and cultural developments, which is a pioneer in the field of producing civilizational knowledge and developing the global culture of Islam, can bring irreparable challenges. If the source of developments and changes does not base its priority on order, politeness, ethics, and social justice, it will certainly deviate from its main path and goal; and achieving predetermined perspectives will be out of reach. Therefore, in this research, we seek to answer the question: what is the quantum leadership model for establishing organizational civilization in the Iranian higher education system?

### Theoretical Framework of Quantum Leadership

Quantum leadership is a style of leadership that seeks to increase trust, security, dynamic communication, and learning; and to reduce vertical communication and increase horizontal communication in the organization. The framework and structure of the quantum organization include reciprocal and fluid communication between the leader and followers, which can be defined through an organization with trust, value, spirituality, learning, dialogue, and thinking together (Rozbeh et al, 2021).

### Organizational Civilization

The organizational civilization perspective as a perspective towards organizational excellence or in the words of Mirsapasi (2008) is a complementary measure of organizational excellence that focuses on observing ethics and civil rights in the organization. Organizational



civilization plays a key role in organizational change and helps the organization to evaluate itself and the environment and to revive its strategies, structures and processes. Organizational development also helps organizational members to stop superficial changes and change the values that guide behavior in the organization (Xu et al, 2018).

Cai et al, (2024) investigated the causal relationship between quantum leadership and employee innovation performance from the perspective of organizational sustainability. These results show that quantum leadership has a positive effect on innovation performance. Organizational intelligence and knowledge sharing have multiple serial mediating effects on quantum leadership and innovation performance. In addition, the interaction between innovative culture and knowledge sharing improves employee innovation performance. Therefore, this study elucidates the causal relationship between quantum leadership and innovation performance through theoretical and valid research models. It lays the foundation for the sustainable development of organizations in the future.

Bogale & Lemi (2024) examined organizational civilization: A systematic review. The findings emphasize the significant impact of organizational civilization on workplace dynamics, influencing employee interactions, treatment, and management. The dimensions often examined in organizational civilization are: innovation, teamwork, outcome orientation, masculinity, participation, and power distance. This review pays attention to the existing literature on the creation and modification of organizational civilization and uses three distinct perspectives: functional, leader characteristics, and culture transmission. Cultural orientations are classified into four main groups: workplace orientation, business orientation, system orientation, and group orientation.

### **Research Methodology**

The research method is fundamental in terms of its purpose, and qualitative in terms of its implementation method, with inductive-deductive logic. Based on purposive sampling, the statistical population of the study includes 11 experts and managers of Islamic Azad University as well as members of the university's faculty. Semi-structured interviews were used to collect data.

### **Research findings**

A data-based approach based on coding was used to analyze the data. Research findings consist of categories arising from the data-based approach include causal factors (structural factors, behavioral factors, contextual factors); strategies (structural strategies, behavioral strategies, contextual strategies); challenges and obstacles to quantum leadership (structural obstacles, behavioral obstacles, contextual obstacles); governing context (structural capabilities, behavioral capabilities, contextual capabilities); characteristics of quantum leadership (extrapersonal, intrapersonal); characteristics of organizational civilization (behavioral, structural); consequences of organizational civilization (consequences for the higher education system, consequences for society and the country). The results of this study showed that by implementing the model obtained in this study, positive outcomes can be seen in terms of implementing quantum leadership in order to establish organizational civilization in the country's higher education.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of presenting a quantum leadership model in order to establish organizational civilization in the Iranian higher education system. The results of this study are consistent with the results of Cai et al, (2024), Bogale & Lemi (2024), Balcioglu & Bilgen (2023), Ali sofi & Salami (2023), Hajizadeh Majdi et al, (2023), Geok &



Bilal Ali (2021), Ahmadian et al, (2021), Rozbeh et al, (2021), and Noruz Zadeh et al, (2019). Cai et al, (2024) showed that quantum leadership has a positive effect on innovation performance. Organizational intelligence and knowledge sharing have multiple serial mediating effects on quantum leadership and innovation performance. In addition, the interaction between innovative culture and knowledge sharing improves employees' innovation performance. Therefore, this study clarifies the causal relationship between quantum leadership and innovation performance through theoretical and valid research models. It lays the foundation for the sustainable development of organizations in the future.

According to the results of this study, the following suggestions are made:

-In order to strengthen the structural factors affecting quantum leadership in the higher education system, strategies such as creating flexibility in the structure and tasks of the organization, developing and improving intra-organizational communication between personnel and leaders, moving towards learning and agility of the organization, and creating up-to-date and appropriate changes in the organization and process management are suggested.

-In the context of strengthening the structural strategies of quantum leadership, it is suggested that policies be considered to create changes from within individuals instead of changing the organization and utilizing new behaviors and skills; in other words, it is necessary for the effectiveness of the quantum leader, leaders to strive to create constructive changes in the mindset and perceptions of individuals and to apply and promote new and up-to-date organizational skills to carry out the affairs of the organization.

علمی پژوهشی (کیفی)

# ارائه مدل رهبری کوانتومی به منظور استقرار تمدن سازمانی در نظام آموزش عالی ایران

رضا حیدری<sup>۱</sup>، حمیدرضا رضایی کلیدبری<sup>۲</sup>، موسی رضوانی چمن زمین<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

## چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل رهبری کوانتومی به منظور استقرار تمدن سازمانی در نظام آموزش عالی ایران می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، بنیادی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و با منطق استقرایی-قیاسی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۱ نفر از خبرگان و مدیران دانشگاه آزاد اسلامی و همچنین اعضای هیئت علمی دانشگاه و به روش نمونه گیری هدفمند می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد داده بنیاد مبتنی بر کدگذاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش، مقوله‌های برخاسته از رویکرد داده بنیاد شامل عوامل علی (عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه‌ای)؛ راهبردها (استراتژی‌های ساختاری، استراتژی‌های رفتاری، استراتژی‌های زمینه‌ای)؛ چالش‌ها و موانع رهبری کوانتومی (موانع ساختاری، موانع رفتاری، موانع زمینه‌ای)؛ بستر حاکم (قابلیت‌های ساختاری، قابلیت رفتارهای، قابلیت‌های زمینه‌ای)؛ ویژگی‌های رهبری کوانتومی (برون فردی، درون فردی)؛ ویژگی‌های تمدن سازمانی (رفتاری، ساختاری)؛ پیامدهای تمدن سازمانی (پیامدها برای نظام آموزش عالی، پیامدها برای جامعه و کشور) می‌باشد. نتایج این بررسی نشان داد که با اجرای الگوی به دست آمده در این پژوهش می‌توان شاهد پیامدهای مثبتی از حیث اجرای رهبری کوانتومی در جهت استقرار تمدن سازمانی در آموزش عالی کشور بود.

تاریخ دریافت: ۲۱ آبان ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴ آذر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۶ بهمن ۱۴۰۳

## کلید واژه‌ها:

رهبری کوانتومی،  
تمدن سازمانی،  
قابلیت رفتارهای،  
استراتژی‌های ساختاری،  
موانع زمینه‌ای

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حیدری، رضا، رضایی کلیدبری، حمیدرضا و رضوانی چمن زمین، موسی. (۱۴۰۳). ارائه مدل رهبری کوانتومی به منظور استقرار تمدن سازمانی در نظام آموزش عالی ایران. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶۶-۴۹.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.498847.1465>

نویسنده مسئول: حمیدرضا رضایی کلیدبری



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: hrezaee41@yahoo.com

## مقدمه

ایجاد دانش جدید از دیرباز از کارکردهای اصلی دانشگاه‌ها بوده و بیشترین تلاش جامعه دانشگاهی ارتقای دانش و تقویت سرمایه‌های فکری با بهره‌گیری از منابع اطلاعاتی، فکری و انسانی موجود است؛ بنابراین دانشگاه‌ها باید این منابع را با استفاده از شیوه‌های نوین و مناسب رهبری و مدیریت شناسایی، استخراج و مورد بهره‌برداری قرار دهند. یکی از مفاهیم جدید هزاره سوم رهبری کوانتومی است (Razi & Nadi, 2021). قرن بیست‌ویک ناظر به دورانی است که از نظر فناوری می‌توان آن را عصر کوانتوم نامید. باورهای سنتی درباره مدیریت و رهبری و طبیعت محیط سازمانی، تحت تأثیر جهان‌بینی تفکر مکانیکی، جبری و تقلیل‌گرا دچار محدودیت بوده است. اندیشه کنونی پیرامون رهبری، توسل به مدل‌ها، ابعاد و مهارت‌های نوین را ضروری ساخته است. ابعاد و مهارت‌هایی که برای پاسخ به پیچیدگی‌های عصر کوانتوم مناسب‌ترند و رهبران سازمان را در انجام وظایف خویش به شکل اثربخش‌تر، توانمند می‌سازند (Hamzpur, 2018). هدف رهبری کوانتومی بالا بردن توان و اثربخشی مدیران و کارکنان است که سعی دارد، مفاهیم و اصول تئوری کوانتوم را، به‌منزله رهنمودی برای توصیف و تبیین پدیده‌های سازمانی و حل مسائل مدیریتی مورداستفاده قرار دهد. از طرف دیگر، مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی دانشگاه‌ها و وجود دستگاه‌های دقیق مدیریتی و رهبری یکی از ضرورت‌ها و نیازهای اجتناب‌ناپذیر در یک نظام کارآمد و اثربخش است (Norozzadeh et al, 2020). این ضرورت‌ها و ازجمله تعهد به اخلاقیات، نیازمند مجهز شدن مدیران به مهارت‌های رهبری کوانتومی است تا دانشگاه‌ها با تکیه بر آن‌ها بتوانند تعهد به تغییر را افزایش دهند و این امر سبب می‌شود که دانشگاه‌ها بهره‌وری بیشتری داشته باشند. تشکیل گروه‌های خودگردان و ارائه بازخورد وسیع به مدیران و کارکنان که باعث پیشگیری از اشتباهات هزینه‌زا برای سازمان می‌شود، از راهبردهایی است که در رهبری کوانتومی استفاده می‌شود (Ghaed Amini Harouni et al, 2018).

از دو دهه گذشته تاکنون، توسعه آموزش عالی در برنامه‌های پنج‌ساله سوم و چهارم توسعه اقتصادی و اجتماعی موردتوجه واقع شده‌است. افزایش تعداد دانشگاه‌ها، افزایش پذیرش دانشجو تأسیس رشته‌های جدید، تدوین و تصویب قوانین جدید در جهت تحول آموزش ازجمله اقدامات در این حوزه هست. باوجود همه این اقدامات و رخدادهای، به نظر می‌رسد مسائل و چالش‌های متعددی وجود دارد که کارایی و موفقیت نظام آموزش عالی ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از مسائلی که توسعه آموزش عالی کشور و تحقق برنامه‌های مرتبط با آن را با چالش جدی روبرو کرده، نامطلوب بودن ساختار فرهنگی دانشگاه است (Abdi et al, 2017). در این شرایط اگر آموزش عالی می‌خواهد از تغییرات عظیم و سریع محیطی عقب نماند و کارآمدی، معناداری و استمرار بقای خود را از دست ندهد بایستی در خود و محیطش تغییرات هدفمند و معناداری را ایجاد کند. در غیر این صورت تمایز ماهوی و قابلیت‌ها و ظرفیت‌های کارکردی خود را از دست خواهد داد و دچار فروپاشی خواهد شد. عدم توجه به این مسائل سبب بروز مشکلات متعددی خواهد شد که ازجمله می‌توان به ناکارآمدی نظام آموزش عالی کشور، رشد کمی و غیر متوازن نظام آموزش عالی، عدم تناسب تخصصی دانش‌آموختگان با صنعت و نیازهای جامعه اشاره کرد (Alvani & Mardani, 2013).

تمدن اکتسابی و تقلیدی است؛ اما اگر ملتی بتواند این گرفته‌شده‌ها را در خود حل کند و بر آن بیفزاید و نقش آفرینندگی خود را بر آن بنگارد، می‌تواند آن را جز فرهنگ خویش بشمار آورد. تمدن ضرورت هر جامعه است که اگر همه سازمان‌های خرد و کلان از طریق حرکت به سمت ایجاد سازمانی متمدن با تغییر فرم و شکل و ساختار سازمانی

تغییر محتوا حرکت کنند توسعه پدید می آید. نیاز به تحول و حرکت به سوی تعالی و در نهایت تمدن در بخش‌ها و سازمان‌های کشور به‌ویژه آموزش عالی کشور، آن‌ها را برای رقابت و توسعه جهانی مهیا سازد (Salimi, 2016). در سازمان‌های متمدن فضای سازمان و فرهنگ سازمانی مشوق نظم و ادب، اخلاق و رعایت حقوق افراد در تمام سطوح سازمان است. در سازمان‌های متمدن تربیت و ادب در روابط عرفی و سازمانی بین افراد برقرار است. انجام وظایف تا حد میزان توانایی‌های بالقوه به‌طور خودجوش انجام می‌گیرد. رعایت حقوق مدنی (سازمانی) یک رفتار عمومی است. حضور پررنگ عدالت اجتماعی با رعایت نزاکت و کمال نجابت مشهود است. ارتباط کامل سازمانی به‌صورت همه‌جانبه برقرار است. حفظ و صیانت مدنیت سازمان توسط مدیران و وجود سرمایه اجتماعی وسیع سازمانی به‌طور مشهود از معیارهای تمدن سازمانی است. سازمان‌های متمدن برحسب اینکه تمدن چگونه تعریف شود نیازمند پایه‌های قوی خاص خود دارد که البته مبنای اصلی آن را بنیان‌گذاران و رهبران سازمان‌ها شکل می‌دهند و به دنبال آن‌ها مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرست‌ها، کارشناسان و بالاخره کارکنان این بنا را می‌آرایند و نگهداری می‌کنند (Mirsapasi, 2008).

در رابطه با تمدن سازمانی، مقوله رهبری و مدیریت تغییر از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. پیاده‌سازی چنین تمدنی در سازمان‌ها نیاز به تغییری بنیادی و فرهنگی دارد و نه صرفاً ساختاری در چنین تغییری زیر ساختارهای ذهنی همکاران سازمان باید دستخوش تحول و تغییر گردد که در این رابطه تغییرات ساختار و ابزار به آن کمک شایان می‌کند (Fathizadeh & Zare, 2020). در یک اظهار نظر اجمالی می‌توان ادعا نمود که حرکت به سمت ایجاد یک سازمان متمدن، هم نیاز به تغییرات فرم و شکل سازمان دارد و هم تغییر محتوا. به همین دلیل، سازمان در صورتی به چنین تغییر همه‌جانبه‌ای دست می‌یابد که نه تنها در رده‌های یک و دوی یادگیری قرار گیرد بلکه یادگیری سازمان به رده سوم نیز وارد شود که به دنبال تغییر ذهنیت‌های کارکنان سازمان است (Namaziyan et al, 2022). از سوی دیگر تمدن سازمانی در پی این است که پیش از ساخت تمدن در جامعه از طریق احترام به حقوق فردی و گروهی، افراد در محیط‌های کوچک‌تر به حقوق و خواسته‌های معقول دیگران احترام بگذارند و با رفتارهای اجتماعی توأم با حسن‌نیت، زمینه تقویت دستیابی به مقصود نهایی سازمان را میسر سازند. از سوی دیگر، مفهوم هر سازمانی ولو اینکه دارای عملکرد نامطلوبی باشد، دارای فرهنگ سازمانی است. در واقع فرهنگ سازمانی مؤید جوحاکم بر سازمان است (Ikhsan & Budiman, 2016).

عدم استقرار تمدن سازمانی در سازمان‌ها، بالاخص در آموزش عالی و وزارت علوم به عنوان مبدأ تحولات علم و فرهنگ که پیشگام در عرصه تولید دانش تمدنی و توسعه فرهنگ جهانی اسلام است می‌تواند چالش‌های خسران‌ناپذیری را به همراه داشته باشد. اگر مبدأ تحولات و تغییرات الویت خود را بر اساس نظم، ادب، اخلاق و عدالت اجتماعی استوار نکند، یقیناً از مسیر و هدف اصلی خود منحرف گردیده و نائل شدن به چشم اندازهای از پیش تعیین شده دور از دسترس خواهد بود. لذا در این تحقیق به دنبال پاسخ به این پرسش هستیم که مدل رهبری کوانتومی به‌منظور استقرار تمدن سازمانی در نظام آموزش عالی ایران چگونه است؟

## ادبیات نظری

### رهبری کوانتومی

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. 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، گفت و گو و تفکر باهم قابل تعریف است (Rozbeh et al, 2021). 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. 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 به‌عنوان 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 (Parekh et al, 2018). هدف از رهبری کوانتومی، افزایش میزان اثربخشی و توان مدیران و کارکنان سازمان است. تشکیل گروه‌های خودگردان و ارائه بازخورد وسیع به مدیران و کارکنان که باعث پیشگیری از اشتباهات هزینه‌زا برای سازمان می‌شود، از راهبردهایی است که در رهبری کوانتومی استفاده می‌شود (Ghaed Amini Harouni et al, 2018).

### تمدن سازمانی

دیدگاه تمدن سازمانی به عنوان دیدگاهی در راستای تعالی سازمانی یا به تعبیر (Mirsapasi, 2008) تدبیری مکمل تعالی سازمانی است که محور آن رعایت اخلاق و حقوق مدنی در سازمان می‌باشد تمدن سازمان نقشی کلیدی در تغییر سازمان دارد و به سازمان کمک می‌کند تا خود و محیط را ارزیابی کرده و راهبردها، ساختارها و فرایندهای خود را احیا کند. همچنین توسعه سازمان به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از تغییرات سطحی دست برداشته و بتواند ارزشهایی را تغییر دهد که سبب هدایت رفتار در سازمان شود (Xu et al, 2018). تمدن سازمانی تلاشی است درازمدت برای بهبود فرایندها و نوسازی، سازمان به ویژه با استفاده از تئوری و فناوری علوم رفتاری کاربردی از طریق مشارکت جمعی در راستای مدیریت فرهنگ سازمانی ارتقای بهره‌وری تیم‌های کاری و به کارگیری نقش مشاوره تسهیلگری که باید مورد حمایت مدیریت ارشد سازمان باشد (Mirsapasi, 2008). تمدن سازمانی به زعم اکثر صاحب نظران این حوزه، رویکردی علمی، سیستمی و برنامه‌ریزی شده برای تغییر سازمان می‌باشد و به عبارت دیگر محور اصلی آن، فعال‌سازی، نوسازی و حیات بخشی مجدد سازمان با بهره‌گیری از منابع انسانی و فنی سازمان است (Namaziyan et al, 2022). همچنین برخی از پژوهشگران تمدن سازمانی را سیستم‌های برنامه‌ریزی شده و بلندمدت شامل استراتژی علوم رفتاری برای درک توسعه و تغییر سازمانها برای بهبود اثر بخشی و سلامت حال و آینده سازمان تعریف کرده‌اند (Warrick, 2010).

### پیشینه پژوهش

(Cai et al, 2024) به بررسی رابطه علی بین رهبری کوانتومی و عملکرد نوآوری کارکنان از منظر پایداری سازمانی پرداختند. این نتایج نشان می‌دهد که رهبری کوانتومی بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت می‌گذارد. هوش سازمانی و به اشتراک گذاری دانش دارای اثرات میانجی سریالی متعددی بر رهبری کوانتومی و عملکرد نوآوری است. علاوه بر این، تعامل بین فرهنگ نوآورانه و اشتراک دانش، عملکرد نوآوری کارکنان را بهبود می‌بخشد. بنابراین، این مطالعه رابطه علی بین رهبری کوانتومی و عملکرد نوآوری را از طریق مدل‌های تحقیقاتی نظری و معتبر روشن می‌کند. پایه و اساس توسعه پایدار سازمان‌ها در آینده را می‌گذارد.

(Bogale & Lemi, 2024) به بررسی تمدن سازمانی: بررسی سیستماتیک پرداختند. یافته‌ها بر تأثیر قابل توجه تمدن سازمانی بر پویایی محیط کار، تأثیرگذاری بر تعاملات کارکنان، درمان و مدیریت تأکید می‌کنند. ابعادی که اغلب در تمدن سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از: نوآوری، کار تیمی، نتیجه گرایی، مردانگی، مشارکت و فاصله قدرت. این بررسی به ادبیات موجود در مورد ایجاد و اصلاح تمدن سازمانی‌ها می‌پردازد و از سه دیدگاه متمایز استفاده می‌کند: عملکردی، ویژگی رهبر، و انتقال فرهنگ. جهت گیری‌های فرهنگی به چهار گروه اصلی طبقه بندی می‌شوند: جهت گیری در محل کار، جهت گیری تجاری، جهت گیری سیستمی و جهت گیری گروهی.

(Balcioglu & Bilgen, 2023) به بررسی کاوش در رهبری کوانتومی پرداختند. یافته‌های اولیه نشان‌دهنده تغییر به سمت درک پویایی‌های رهبری از طریق دریچه نظریه کوانتومی، روشن کردن فرآیندهای تصمیم‌گیری منحصر به فرد و رفتارهای سازمانی است.

(Ali sofi & Salami, 2023) به بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر با نقش میانجی چابکی سازمانی پرداختند. یافته‌های به دست آمده از مدل معادلات ساختاری نشان داد که ضریب استاندارد بین مدیریت کوانتوم بر آمادگی به تغییر (۰/۱۹)، مدیریت کوانتوم بر چابکی سازمانی (۰/۵۸)، همچنین آمادگی تغییر و چابکی سازمانی (۰/۶۴) و اثر غیر مستقیم مدیریت کوانتوم بر آمادگی تغییر (۰/۴۷) معنی دار بوده است.

(Hajizadeh Majdi et al, 2023) به بررسی واکاوی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری کوانتومی سازمان صداوسیما در حوزه شبکه‌های اجتماعی پرداختند. مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری کوانتومی شامل سه بعد مدیریتی و سازمانی، مهارت‌های کوانتومی و رهبری کوانتومی که بعد مدیریتی و سازمانی دارای دو مؤلفه (مدیریت کوانتومی، سازمان کوانتومی)، بعد مهارت‌های کوانتومی شامل هفت مؤلفه (نگاه کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، اعتماد کوانتومی، وجود کوانتومی) و رهبری کوانتومی دارای چهار مؤلفه (رهبری رسانه‌ای، رهبری رسانه اجتماعی، رهبری تحول در رسانه، رهبری مشارکتی در رسانه) شناسایی گردیده است. برای رهبری کوانتومی سازمان صدا و سیما در حوزه شبکه‌های اجتماعی، سه بعد و سیزده مؤلفه شناسایی و تأیید شد. مؤلفه سازمان کوانتومی در مرحله دوم با میانگین (۰/۷۵۰) و سوم با میانگین (۰/۷۷۸)؛ مؤلفه وجود کوانتومی در مرحله اول نظرسنجی با میانگین (۰/۸۷۹) و در مرحله دوم با میانگین (۰/۸۲۵) و سوم با میانگین (۰/۸۵۲)؛ مؤلفه رهبری رسانه اجتماعی را در مرحله دوم با میانگین (۰/۸۲۱) و سوم با میانگین (۰/۸۴۲) بالاترین نظرات خبرگان داشتند؛ که نشان از اشباع کامل نظرات خبرگان و همپوشانی می‌باشد.

(Geok & Bilal Ali, 2021) در پژوهش خود یک چارچوب سبک رهبری کوانتومی برای ترویج یادگیری مادام‌العمر در بین کارکنان از طریق علم مدیریت ارائه دادند. از این رو رهبران کوانتومی پیامدهای یادگیری سازمانی در محیط کار را در زمان‌های چالش برانگیز درک کردند. یادگیری مادام‌العمر برای بهبود سودآوری، ثبات و رشد سازمانی با یک محیط یادگیری مساعد ترویج شد. تجدید حیات رهبری کوانتومی به پیشرفت‌های جدید علم مدیریت در صنعت و آموزش عالی کمک می‌کند. نیاز به مطالعات آینده در مورد یادگیری هدفمند از طریق رهبری کوانتومی برای حمایت از خلق دانش و پارادایم ثابت مشهود بود.

(Ahmadian et al, 2021) در تحقیق خود نشان دادند که بین رهبری کوانتومی و نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی آذربایجان غربی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد (ضریب مسیر ۰/۱۸). همبستگی بین رهبری کوانتومی و اعتماد سازمانی مثبت و معنادار است (ضریب مسیر ۰/۸۵). همبستگی بین اعتماد سازمانی و نگهداشت نیروی انسانی مثبت و معنادار است (ضریب مسیر ۰/۸۱) و در نهایت بین رهبری کوانتومی و نگهداشت نیروی انسانی با میانجی‌گری اعتماد سازمانی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد (ضریب مسیر ۰/۶۹). در نتیجه می‌توان گفت که اعتماد سازمانی می‌تواند با عنوان نقش میانجی، میزان همبستگی رهبری کوانتومی و نگهداشت نیروی انسانی را افزایش دهد. پیشنهاد می‌شود اصول رهبری کوانتومی به مدیران و سرپرستان دانشگاه در تمام رده‌های مدیریتی، آموزش داده شود تا بدین طریق زمینه افزایش اعتماد سازمانی و به تبع آن نگهداشت نیروی انسانی فراهم گردد.

(Rozbeh et al, 2021) نشان دادند که مباحث جمع‌آوری شده در قالب ۴ مقوله ماهیت نظریه کوانتومی، چرایی رهبری کوانتومی (عوامل پیدایی رهبری کوانتومی)، ماهیت و ویژگی‌های رهبری کوانتومی و نحوه اثرگذاری در سازمان می‌باشد. امروزه رهبران و سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که اگر بخواهند در دنیای متغیر و در حال تحول امروزی بقا داشته باشند و پیشرفت نمایند باید دیدگاه مکانیکی که محیط را ساده و ایستا می‌داند را کنار گذاشته و دیدگاه کوانتوم را جایگزین آن نمایند، لذا رهبران سازمانی باید مهارت‌های جدیدی را در خود پرورش دهند که از آن‌ها تحت عنوان مهارت‌های کوانتومی یاد می‌شود، این مهارت‌ها سازمان‌ها را در جهت افزایش توانایی مدیران در اداره افراد در سازمان‌ها، حل تعارضات، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، چابکی، تعالی سازمانی، یادگیری سازمانی و... که همگی از علائم رهبری کوانتومی است یاری داده و زمینه موفقیت، توسعه سازمانی و در نهایت بقای آن‌ها را در جهان پیچیده و به سرعت در حال تغییر امروزی را فراهم می‌آورد.

(Noruz Zadeh et al, 2019) به بررسی تحلیل اثر ابعاد رهبری کوانتومی بر تعالی سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش و مهارت‌های کوانتومی در دانشگاه علوم پزشکی استان اردبیل پرداختند. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که ابعاد رهبری کوانتومی بر تعالی سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد. ضریب مسیر محاسبه‌شده نیز نشان داده بهبود در رهبری کوانتومی، تعالی سازمانی را با نقش میانجی مدیریت دانش افزایش می‌دهد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد رهبری کوانتومی بر تعالی سازمانی با نقش میانجی مهارت‌های کوانتومی نیز تأثیر معناداری دارد که ضریب مسیر محاسبه‌شده نیز نشان داد که بهبود در رهبری کوانتومی، تعالی سازمانی را با نقش میانجی مهارت‌های کوانتومی افزایش می‌دهد. در این راستا مدیران دانشگاه علوم پزشکی استان اردبیل مهارت توانایی دیدن هدفمند یا نگاه کوانتومی را در خود به وجود 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 بیالایند تا محیط خود را بهتر درک کرده و روندهای به‌ظاهر پنهان آن‌ها را کشف کنند و 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 این که 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.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از منظر روش تحقیق از نوع استقرایی و قیاسی و از منظر هدف، بنیادی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی می‌باشد. جامعه آماری شامل خبرگان حرفه‌ای (مدیران آموزش عالی کشور با تاکید بر دانشگاه آزاد اسلامی) و خبرگان دانشگاهی (اعضای هیات علمی دانشگاه‌های کشور) می‌باشد که در زمینه مورد موضوع پژوهش آگاهی داشتند. نمونه‌گیری با روش هدفمند صورت گرفت. در این راستا، مدیران و اعضای هیات علمی که دارای مدرک دانشگاهی دکتری و با سابقه مدیریت و تدریس بیش از ۱۰ سال در خصوص موضوع مورد بحث بودند و تمایل به همکاری نیز داشتند؛ گزینش شدند و از ایشان نظرسنجی به عمل آمد. در این مرحله، نمونه‌گیری تا شکل‌گیری اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت و به منظور کسب اطمینان از اینکه اشباع نظری به درستی شکل گرفته، دو مصاحبه دیگر ادامه یافت ولی با توجه به اینکه مطلب جدید مرتبط با مدل تحقیق از مصاحبه‌ها احصا نگردید، نمونه‌گیری در مصاحبه ۱۱ به اتمام رسید. برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید. داده‌های حاصل از مصاحبه، با روش داده بنیاد (گراندد تئوری) تجزیه و تحلیل شد. برای این منظور، بر مبنای نظریه (Strauss & Corbin, 1998) سه مرحله کدگذاری شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. کدگذاری‌ها به صورت دستی و بر روی متنی که مورد تحلیل قرار گرفته است، انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

نتایج مصاحبه‌ها با روش گراندد تئوری مبتنی بر روش پیشنهادی (Strauss & Corbin, 1998) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها که منجر به شناسایی مفاهیم، مقوله‌های فرعی و مقوله‌ها اصلی شده است، در جدول (۱) ارائه گردید.

جدول ۱. کدگذاری مبتنی بر نظریه داده بنیاد

| مفهوم  | مقوله فرعی           | مقوله اصلی                                  |                                  |
|--|----------------------|---|----------------------------------|
| توسعه ارتباطات افقی  | عوامل ساختاری        | عوامل مؤثر در رهبری کوانتومی<br>(عوامل علی) |                                  |
| انعطاف پذیری سازمان  |                      |   |                                  |
| سازمان یادگیرنده   |                      |   |                                  |
| چابکی و تغییر پذیری سازمان   |                      |   |                                  |
| بدون مرز   |                      |   |                                  |
| توسعه سازمان   |                      |   |                                  |
| مدیریت فرایندی   |                      |   |                                  |
| اخلاق مداری رهبران   | عوامل رفتاری         |   |                                  |
| نوآوری کارکنان   |                      |   |                                  |
| تعهد درونی   |                      |   |                                  |
| مشارکت پذیری کارکنان   |                      |   |                                  |
| مهارت‌های روانشناختی کوانتومی (نگاه کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی) |                      |   |                                  |
| مهارت‌های غیرمادی کوانتومی (شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، اعتماد کوانتومی)   | عوامل زمینه‌ای       |   |                                  |
| مهارت کانونی کوانتومی (زیست وجود) کوانتومی                                   |                      |   |                                  |
| اقدامات سازگار با حساسیت‌های جامعه   | استراتژی‌های ساختاری | راهبردهای رهبری<br>کوانتومی                 |                                  |
| ایجاد تغییر در افراد بجای تغییر سازمان                                       |                      |   |                                  |
| بکارگیری رفتار و مهارت‌های نوین  |                      |   |                                  |
| خلق ارزش افزایش انضباط فردی  |                      |   |                                  |
| حمایت از مشورت و ایده‌های کارکنان  | استراتژی‌های رفتاری  |   |                                  |
| حمایت از خلاقیت کارکنان  |                      |   |                                  |
| فقدان فرصت‌های هم افزایی   | موانع ساختاری        |   | چالش‌ها و موانع رهبری و کوانتومی |
| غیرقابل کنترل بودن تغییرات   |                      |   |                                  |
| عدم نتیجه گرایی  |                      |   |                                  |
| وجود شبکه‌های غیر سلسله مراتبی   |                      |   |                                  |
| انتخاب یا انتصاب اشتباه پرسنل در سازمان                                      | موانع رفتاری         |   |                                  |
| تعصب بر خط‌مشی‌های ناکارآمد  |                      |   |                                  |
| نقص فرهنگ سازمان   |                      |   |                                  |
| حرکت در مرز آشوب   | موانع زمینه‌ای       |   |                                  |
| غیرقابل پیش بینی بودن نتایج  |                      |   |                                  |
| شفاف سازی مقاصد  | قابلیت‌های ساختاری   | مورد نیاز رهبری                             |                                  |
| گشودگی سازمانی   |                      |   |                                  |

|   |                     |                          |
|---|---------------------|--------------------------|
| توسعه و بهسازی منابع انسانی             | قابلیت‌های رفتاری   | ویژگی‌های رهبری کوانتومی |
| هوشمندی سازمان کوانتومی                 |                     |                          |
| وجود کارکنان چند مهارته                 | قابلیت‌های زمینه‌ای |                          |
| وجود کار تیمی در سازمان                 |                     |                          |
| ایجاد فضای رشد                          | قابلیت‌های زمینه‌ای |                          |
| ایجاد فضای امنیت                        |                     |                          |
| ایجاد رهبری تحول آفرین                  |                     |                          |
| ایجاد چشم‌انداز مشترک                   |                     |                          |
| هویت سازی                               |                     |                          |
| غنی سازی فرهنگ انعطاف پذیر              | درون فردی           |                          |
| ارتقاء و توسعه سطح آگاهی افراد          |                     |                          |
| پویایی                                  |                     | درون فردی                |
| کل گرا                                  |                     |                          |
| مثبت اندیشی                             |                     |                          |
| تمرکززدایی (تفوض اختیار)                |                     |                          |
| پژوهشگر                                 |                     |                          |
| سرشار از شور و هیجان                    |                     |                          |
| زیرکی مالی                              |                     |                          |
| اعتماد در سطح بالا                      |                     |                          |
| توجه به معنویت و ابعاد ارزشی و عاطفی    |                     |                          |
| انطباق خلاق (پیش‌نگری تغییر)            |                     |                          |
| خودسازماندهی                            |                     |                          |
| مربی‌گری                                | برون فردی           |                          |
| پرورش استعداد رهبری بین‌پیروان          |                     |                          |
| پاسخگویی                                |                     |                          |
| اجتناب از روحیه قدرت‌طلبی               |                     |                          |
| تصمیم‌گیری شهودی در شرایط ابهام         |                     |                          |
| رهبری در همه سطوح سازمان                | رفتاری              |                          |
| توانایی کار کردن در شرایط مبهم و پیچیده |                     |                          |
| حفظ ظواهر فیزیکی و نظم و نظافت          |                     |                          |
| انجام خودکار فعالیت‌ها                  |                     |                          |
| کسب منافع برد-برد                       |                     | ویژگی‌های تمدن‌سازمانی   |

|  |                              |                       |
|--|------------------------------|-----------------------|
| توانمندسازی سازمان   |                              |                       |
| مورالزکراسی یا اخلاق سالاری: رعایت تربیت و ادب در روابط عرفی و سازمان، انسان محور، ارزش های متعالی، معنویت   | ساختاری                      |                       |
| سوسیو کراتیک: تصمیم گیری بر مبنای رضایت جمعی، سازمان دایره ای، ارتباط مضاعف، انتخاب بر مبنای رضایت، تأکید بیش از حد به مشارکت علاقه مندان و خوشحال |                              |                       |
| مریتو کراسی: قدرت در شایسته سالاری   |                              |                       |
| ادهو کراسی: ساختار پویا، رفتار غیر رسمی، ساختار ماتریسی، ارتباطات قوی سازمانی، کاهش استانداردها، عدم تمرکز   |                              |                       |
| تکنو کراسی (فن سالاری): فرمانروایی متخصصین، توانمندی های علمی  |                              |                       |
| نوآوری در تولید علم  |                              |                       |
| بهبود سازی ساختاری و سازمانی نظام آموزش و تحقیقات  | پیامدها برای نظام آموزش عالی | پیامدهای تمدن سازمانی |
| ارتقاء بهره وری و شکوفایی علمی   |                              |                       |
| توسعه و ترویج هویت سازمانی   |                              |                       |
| ارتقاء کیفیت علمی، عملی و عقیدتی اساتید و کارکنان  | پیامدها برای جامعه و کشور    |                       |
| تحول و ارتقاء علوم انسانی و رفتارهای اجتماعی   |                              |                       |
| اتکاء بر اصول اخلاقی و ارزش های اسلامی و حرفه ای نیروی انسانی  |                              |                       |
| عدالت محوری و ارتقاء سلامت اداری   |                              |                       |
| تحول و ارتقاء علوم انسانی و رفتارهای اجتماعی   |                              |                       |



Noruz Zadeh et al, ) (Rozbeh et al, 2021) (Ahmadian et al, 2021) (Geok & Bilal Ali, 2021) (al, 2023 (2019) همسو می‌باشد. (Cai et al, 2024) نشان دادند که رهبری کوانتومی بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت می‌گذارد. هوش سازمانی و به اشتراک گذاری دانش دارای اثرات میانجی سریالی متعددی بر رهبری کوانتومی و عملکرد نوآوری است. علاوه بر این، تعامل بین فرهنگ نوآورانه و اشتراک دانش، عملکرد نوآوری کارکنان را بهبود می‌بخشد. بنابراین، این مطالعه رابطه علی بین رهبری کوانتومی و عملکرد نوآوری را از طریق مدل‌های تحقیقاتی نظری و معتبر روشن می‌کند. پایه و اساس توسعه پایدار سازمان‌ها در آینده را می‌گذارد. (Noruz Zadeh et al, 2019) نشان دادند که بهبود در رهبری کوانتومی، تعالی سازمانی را با نقش میانجی مهارت‌های کوانتومی افزایش می‌دهد. در این راستا مدیران دانشگاه علوم پزشکی استان اردبیل مهارت توانایی دیدن هدفمند یا نگاه کوانتومی را در خود به وجود 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 بیالایند تا محیط خود را بهتر درک کرده و روندهای به‌ظاهر پنهان آن‌ها را کشف کنند و 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 این که 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 نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- به منظور تقویت عوامل ساختاری مؤثر بر رهبری کوانتومی در نظام آموزش عالی، راهکارهایی از قبیل ایجاد انعطاف پذیری در ساختار و وظایف سازمان، توسعه و بهبود ارتباطات درون سازمانی میان پرسنل و رهبران، حرکت به سوی یادگیرندگی و چابک سازی سازمان و ایجاد تغییرات به روز و مناسب در سازمان و مدیریت فرایندی، پیشنهاد می‌شود.
- پیشنهاد می‌شود در زمینه تقویت استراتژی‌های ساختاری رهبری کوانتومی، سیاست‌هایی برای ایجاد تغییرات از درون افراد بجای تغییر سازمان و بهره‌گیری از رفتارها و مهارت‌های نوین در نظر گرفته شود؛ به عبارت دیگر لازم است که اثربخشی رهبر کوانتومی، رهبران در راستای ایجاد تغییرات سازنده در ذهنیت و تصورات افراد تلاش کنند و مهارت‌های سازمانی جدید و به روز را برای انجام امور سازمان بکار گرفته و آن را ترویج نمایند
- توصیه می‌شود در راستای تقویت استراتژی‌های زمینه‌ای رهبری کوانتومی، سیاست‌هایی در زمینه حمایت از مشورت کارکنان در امور سازمان، حمایت از ایده‌های جدید کارکنان به صورت مادی و معنوی و نیز حمایت از خلاقیت و رفتارهای بدیع کارکنان و تشویق آن‌ها به بروز خلاقیت تدوین و اجرا شود.
- پیشنهاد می‌گردد رهبران کوانتومی در نظام آموزش عالی بر اساس ویژگی‌های درون فردی همچون: پویایی، کل‌گرا بودن، مثبت اندیش بودن، تمرکززدایی (تمایل به تفویض اختیار)، محقق و پژوهشگر بودن و تمایل به تحقیق نمودن، سرشار بودن از شور و هیجان (سرزنده و پر انرژی)، داشتن اعتماد به همکاران و زیردستان، توجه به معنویات و ابعاد ارزشی و عاطفی پیروان و احترام ارزش‌های انسانی، انطباق خلاق (پیش‌نگری تغییر) و خودسازماندهی (توانایی سازماندهی فرایندها و ساختارها در موقعیت‌های ناشناخته) مورد شناسایی قرار گیرد.

- به منظور بهبود قابلیت‌های ساختاری سازمان پیشنهاد می‌شود اقداماتی همچون شفاف‌سازی اهداف سازمان برای پرسنل دانشگاه، اساتید و دانشجویان، توسعه و بهسازی منابع انسانی (افزایش قابلیت‌ها و سطح دانش کارکنان و اساتید) و هوشمندی سازمانی (اقدامات هوشمندانه برای همگام شدن دانشگاه با محیط متغیر و پویا به ویژه در حوزه‌های علمی و پژوهشی) مورد توجه قرار گیرد.
- به منظور بهبود قابلیت‌های رفتاری سازمان پیشنهاد می‌شود اقداماتی همچون جذب، بکارگیری و پرورش کارکنان چند مهارته (با قابلیت انجام طیف وسیعی از وظایف) و ایجاد تیم‌های کاری و ترغیب و ترویج کار تیمی در سازمان مد نظر قرار گیرد.
- توصیه می‌گردد مسئولین نظام آموزش عالی با موانع ساختاری رهبری کوانتومی شامل غیرقابل کنترل بودن تغییرات سازمانی، فقدان فرصت‌های هم افزایی و وجود شبکه‌های غیر سلسله مراتبی آشنا شوند تا بتوانند با اتخاذ تدابیر لازم آن‌ها را رفع کنند.

## Reference

- Abdi, H., & Mirshah Jafari, S.A., & Nili, M.R., & Rajaipour, S. (2018) An Explanation of the Future Curricula toward Realizing the Visions and Missions of Iranian Higher Education in Horizon of 2025. *Journal of higher education curriculum studies*, 8(16), 59-88. doi: 20.1001.1.25382241.1396.8.16.3.1. (In Persian) .
- Ahmadian, Z., & Ghalavandi, H., & Hosni, M. (2021). Structural analysis of quantum leadership relationships and human resource retention with the mediating role of organizational trust in the health system. *Health Promotion Management Quarterly*. 10 (6): 28-41. URL: <http://jhpm.ir/article-1-1384-fa.html>. (In Persian) .
- Ali Sofi, S., & Salimi, S. (2023). The Effect of Quantum Management Skills on Readiness for Change of University staff with the Mediating Role of Organizational Agility. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 125-143. doi: 10.22034/jmep.2023.390174.1176. (In Persian) .
- Alvani, S. M., & Mardani, M. (2013). Designing Patterns of Higher Education Development in Iran's 2025 Vision. *Social Development & Welfare Planning*, 4(14), 26-68. doi: 10.22054/qjsd.2013.3263. (In Persian) .
- Balcioglu, Y.S., & Bilgen, A. (2023). EXPLORING QUANTUM LEADERSHIP: A COMPREHENSIVE LITERATURE REVIEW AND SYNTHESIS OF KEY CONCEPTS AND FINDINGS. Conference: 6ncı Marmara Kongresi
- Bogale, A.T., & Lemi, K. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*. 11(1):1-23. DOI:10.1080/23311975.2024.2340129
- Cai, H., & Zhu, L., & Jin, X. (2024). Validating the Causal Relationship between Quantum Leadership and Employee Innovation Performance from the Perspective of Organizational Sustainability. *Sustainability* 2024, 16(18), 7884; <https://doi.org/10.3390/su16187884>
- Fathi Zadeh, A.R., & Zare, R. (2020). Investigating the relationship between passive leadership and organizational incivility with the mediating role of experienced incivility. *Journal of Change Management*. 12(24). 190-206 DOI: 10.22067/pmt.v12i2.81527(In Persian) .
- Geok, S. W., & Bilal Ali. M. B. (2021). A Journey of a Thousand Miles Begins with A Quantum Step: The Importance of Quantum Leadership to Promote Lifelong Learning in Organisations. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*; 20 (3):. 235-247.. <http://ilkogretim-online.org> doi: 10.17051/ilkonline.2021.03.24
- Ghaed Amini Harouni, A.D., & Ebrahimzadeh Dastjardi, R., & Sadeghide Cheshme, M., & Sadeghzadeh, N. (2018). The effect of quantum leadership on commitment to change through perceived quality of change communication and readiness for change. *Educational Leadership and Management Research Quarterly*. 4(15). 33-1. (In Persian) .

- Hajizadeh Majdi, R., & Fatahi, S., & Ranjbar, I. (2023). Analyzing the Quantum Leadership's Dimensions, Components and indexes of the Broadcasting Organization in the field of Social Network with Delphi Fuzzi Method. *Journal of value creating in Business Management*, 2(4), 61-82. doi: 10.22034/jvcbm.2023.383338.1049. (In Persian) .
- Hamzehpour, M. (2018). Presenting the Native Model of Quantum Leadership in Knowledge-based Companies of Iran. *Strategic Management Thought*, 12(1), 153-184. doi: 10.30497/smt.2018.2171 . (In Persian) .
- Ikhfan, H., & Budiman, A. (2016). Exploring Quantum Perspective in School Leadership: A Review of Effective Principal Leadership in the Changing Nature of School Management. *International urnal of Social Sciences & Educational Studies*, 2016; 2 (4): 25-36
- Mirsapasi, N. (2008). The role of education in the development and promotion of organizational civilization, *Management Sciences*, 2 (5), 20-7. 20.1001.1.27169979.1387.2.2.1.7 .(In Persian) .
- Namazian, H., & Foroutani, Z., & Bohrani, A., & Geramipour, M. (2022). Designing and Explaining the Model of Organizational Civilization, Case Study: Mobarakeh Steel Company of Isfahan. *Public Organizations Management*, 10(4), 35-52. DOI: 10.30473/IPOM.2022.63338.4588. (In Persian)
- NOROZZADEH, A., & IRANZADEH, S., & Feghi Farahmand, n.. (2019). Analysis of the Effect of Quantum Leadership Dimensions on Organizational Excellence with the Intermediate Role of Knowledge Management and Quantum Skills in Ardabil University of Medical Sciences. *JOURNAL OF HEALTHCARE MANAGEMENT (JOURNAL OF HEALTH SYSTEM)*, 10(3 (SERIAL 33)), 67-75. SID. <https://sid.ir/paper/232357/en> (In Persian) .
- Parekh, D., & Amarasingam, A., & Dawson, L., & Ruths, D. (2018). Studying Jihadists on Social Media: A Critique of Data Collection Methodologies. *Perspectives On Terrorism*. Issue 03, Volume 12, pp. 3-21.
- Razi, F., & Nadi, M. (2022). Evaluating the effectiveness of quantum leadership skills training on thinking style and knowledge sharing behavior of school principals. *MEO* 2022; 10 (4):13-39 URL: <http://journalieaa.ir/article-1-203-fa.html>. (In Persian) .
- Rozbeh, Z. Madahian, S. and Akramian, R. (2021). Investigating quantum leadership theory in organizations. *Scientific Quarterly Journal of Police Organizational Development*, 17(75). pp. 123-97. (In Persian) .
- Salimi, M. H., & Rajaeepour, S., & Siyadat, S. A., & Bidram, H. (2016). The Relation between Quantum Management Skills and Organizational Agility Capabilities with the Mediating Role of Organizational Intelligence in the Selected State-universities of Isfahan.. *Public Management Researches*, 9(33), 113-138. doi: 10.22111/jmr.2016.2852. (In Persian) .
- Warrick, D. D. (2010). *Organization development from the view of the experts*, Los Angeles: SAGE, 121- 142.
- Xu, Z., & Yang, P., & Zheng, C., & Zhang, Y., & Zeng, Z. (2018). Analysis on the organization and development of multi-microgrids. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81(2), 2204-2216. DOI: 10.1016/j.rser.2017.06.032.