

## تأثیر رهبری کوانتومی بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر

عباس قائدامینی هارونی<sup>۱\*</sup>، رضا ابراهیم زاده دستجردی<sup>۲</sup>، مهرداد صادقی ده چشمه<sup>۳</sup>،  
نازنین صادق زاده<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۲۰

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۲۱

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری کوانتومی بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به تعداد ۱۰۰۰ تشکیل دادند که از طریق فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۸۷ نفر برای نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد رهبری کوانتومی شلتون (۲۰۰۳) و پرسش‌نامه استاندارد تعهد به تغییر فدور و همکاران (۲۰۰۹) و پرسش‌نامه استاندارد ارتباطات درک شده از تغییر ارائه شده توسط میلر و مانگ (۱۹۸۵) و پرسش‌نامه استاندارد آمادگی بر تغییر ارائه شده توسط هولت و همکاران (۲۰۰۷) بودند که روایی پرسشنامه‌ها بر اساس روایی محتوایی با استفاده از نظر صاحب‌نظران، صوری بر مبنای دیدگاه تعدادی از جامعه آماری و سازه با روش تحلیل عاملی مورد شدند و پس از اصلاحات لازم روایی مورد تأیید قرار گرفت و از سوی دیگر پایایی پرسش‌نامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب پرسشنامه رهبری کوانتومی (۰/۹۳) و پرسش‌نامه تعهد به تغییر (۰/۸۱) و پرسش‌نامه ارتباطات درک شده از تغییر (۰/۸۵) و پرسش‌نامه آمادگی بر تغییر (۰/۹۲) برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی مشتمل بر مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری کوانتومی از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۳۹ است؛ ولی از طریق کیفیت رابطه بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری ندارد همچنین تأثیر مستقیم بر تعهد به تغییر نیز معنادار نیست.

واژگان کلیدی: رهبری کوانتومی-تعهد به تغییر-کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر-آمادگی بر تغییر

۱. دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

abbasgheadamini2020@gmail.com

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۳. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

## 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 بوده است؛ بنابراین دانشگاه‌ها باید این منابع را با استفاده از شیوه‌های صحیح مدیریت شناسایی، استخراج و مورد بهره‌برداری قرار دهند. یکی از مفاهیم جدید هزاره سوم رهبری کوانتومی است. هدف رهبری کوانتومی بالا بردن توان و اثربخشی مدیران و کارکنان است که سعی دارد، مفاهیم و اصول تئوری کوانتوم را، به منزله رهنمودی برای توصیف و تبیین پدیده‌های سازمانی و حل مسائل مدیریتی مورداستفاده قرار دهد. از طرف دیگر، مدیریت اثربخش دانشگاه‌ها و وجود سیستم‌های دقیق نظارت و پاسخگویی یکی از ضرورت‌ها و نیازهای اجتناب‌ناپذیر در یک نظام کارآمد و اثربخش است. این ضرورت‌ها و از جمله تعهد به تغییر، نیازمند کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر و 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 (Shelton & Darling, 2001).

امروزه مدیران به این نکته واقف هستند که تنها عنصر ثابت معادلات عصر حاضر تغییر است. بسیاری از رهبران می‌دانند که ثبات در سازمان‌ها، عقیده‌های قدیمی و منسوخ است و مهارت‌های سنتی مدیریت راهگشای مسائل جدید سازمانی نیست (Dargahi, 2013). از سوی دیگر سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع، آن‌ها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق پذیر می‌کند. اندیشمندان معتقدند که در عصر حاضر محیط بیرونی، محیط احتمالات گوناگون و تنوع نیاز و خواسته‌ها است و دانشگاه‌ها به منظور سازگاری لازم است، ساختارها، فرایندها، ابزارها و مهارت‌های مدیریتی نوینی در این دنیای متغیر داشته باشند (Harris, 2009).

رهبری کوانتومی به خلاقیت، نوآوری، اعتماد و تغییر توجه نموده و به آن است تا کارهای درست را انجام دهد. وجود و پیاده‌سازی مؤلفه‌های رهبری کوانتومی توانسته است،

سطح توانمندی کارکنان را افزایش دهد و کارکنان برای برآورده ساختن نیازهای سازمان به دانش روز مرتبط با شغل خود مجهز شوند. از این رو، هدف از رهبری کوانتومی افزایش میزان اثربخشی و توان مدیران و کارکنان سازمان است. تشکیل گروه‌های خودگردان، 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 (Darling, 2008).

نظریه کوانتوم به ما می‌آموزد تغییر، یک چیز یا یک رویداد نیست، بلکه قوام دهنده جهان است. افراد نمی‌توانند از تغییر اجتناب کنند زیرا آن در هر جایی در حال وقوع است، آن‌ها می‌توانند بر شرایط و پیامدهای تغییر اثر بگذارند (Porter & Malloch, 2009).

اگر بخواهیم در ساختار و رهبری سازمان تغییر به وجود آوریم، باید نحوه تفکر و نگاهمان را تغییر دهیم. رهبران باید خودشان، جهان اطرافشان و روابط بین انسان‌ها را با نگرش کاملاً جدیدی مشاهده کنند. می‌توانیم از این تغییر با عنوان تغییر از پارادایم نیوتنی به پارادایم کوانتومی نام ببریم. تفاوت بین دیدگاه‌های مدیریتی سنتی (مدیریت نیوتنی) و مدیریت نوین (مدیریت کوانتومی) به تفاوت بین مفروضات زیربنایی این دو رویکرد درباره طبیعت برمی‌گردد (Fris & Lazaridou, 2006).

هر نوع تغییر سازمانی دارای ظرفیتی برای ارزیابی منفی توسط یک فرد صرف نظر از تمایل کلی ورای آن است. مقاومت پیش‌گیری کننده برای تغییر یکی از اهداف اصلی مدیریت تحول است. هنگامی که یک ابتکار تغییر برای نخستین بار نمایان می‌شود برای فرد خوشایند است که درک کاملی از آنچه فرایند تغییر به دنبال دارد را داشته باشد. شاید برخی از ابتکارات به مذاق بهترین افراد خوش نباشد که به عنصر خیرخواهی رهبری کوانتومی مرتبط باشد. ممکن است یک فرد مشابه تغییری را حس کند که او را در نوعی ریسک آسیب‌پذیری قرار می‌دهد. با سطح کمی از اعتماد در یک سازمان یک فرد حسی مانند آنکه سازمان به شدت نگران بهترین منافعش است یا آنجا چنین تمایلی برای ریسک‌پذیری یا آسیب‌پذیری را احساس نمی‌کند. این موضوع به ارزیابی منفی از تغییر با دور شدن از آمادگی فرد برای تحول منجر می‌شود. برخلاف آن، اگر یک فرد سطح بالایی از رهبری کوانتومی را در یک سازمان داشته باشد بیشتر تمایل دارد تا ریسک یا آسیب‌پذیری توأم با

یک تحول را بپذیرد و ارزیابی مثبت‌تری داشته باشد و بنابراین باید یک آمادگی بالاتر برای تحول را داشته باشد (Bouckenooche & Menguç, 2010).

مادسن و همکاران (۲۰۰۵) آن را به‌عنوان پدیده‌ای تصور کردند که زمانی رخ می‌دهد که یک فرد «می‌فهمد، باور می‌کند و تمایل دارد تا به دلیل نیاز درک شده تغییر کند». مادسن و همکاران یک مقیاس سازگار از آمادگی برای تغییر توسعه یافته توسط هانپاچرن، مورگان و گیرگو را استفاده کردند که آن را از پژوهش جاری متفاوت می‌کند. به نظر می‌رسد عنصر خیرخواهی رهبری کوانتومی که منفعت مثبت طرف دیگر است با عنصر ظرفیت شخصی پیغام تغییر برابری می‌کند (Armenakis & et. al., 2000).

پنج جزء برای ایجاد آمادگی برای تغییر، نقش سودمند بر ایجاد آمادگی برای تحول ایفا می‌کند. کیفیت حاصل از ارتباط تغییر باید نقش بسیار مهمی در چهار جزء از پنج جزء ایفا کند. درک اختلاف و تناسب مستلزم آن است که به‌صورت مؤثر توسط طرفین تحول احساس شود و کیفیت بالای ارتباط تنها راه منطقی است که تضمین می‌کند این آگاهی‌ها مشترک هستند. لازم است که اشخاص بفهمند آن‌ها می‌توانند در تحول موفق شوند و برخی منافع برای آن‌ها وجود دارد که مجدداً ارتباط بالا تنها راه منطقی برای انتشار است. تعهد به تغییر، تعهد رابطه‌ای دیگر است که تضمین‌کننده تعهد نسبت به یک تغییر خاص است و یک موضوع معیار است. تعهد تحول به‌صورت خاص متفاوت از تعهد سازمانی است (Fedor, Caldwell & Herold, 2003).

که این ساختار صرفاً نبود مقاومت برای تغییر یا گرایش‌های منفی نیست بلکه در عوض مفهوم منحصر به فرد خودش است. آن می‌توانست امکان‌پذیر است تا متعهد به تغییر باشد اما همچنین می‌توانست مقاوم به تغییر باشد. تعهد تغییر متفاوت از برخی ساختارهای توأم با یک گرایش مطلوب در جهت تحول است مانند آمادگی برای تغییر یا استقبال برای تغییر که آن تمایل رفتاری برای کار در راستای توفیق یک تحول است. تلاش یک کارمند برای کار در جهت توفیق یک تغییر اهمیت دارد اگر یک سازمان به مزایای یک تحول پی ببرد (Fedor, Caldwell & Herold, 2003).

تکمیل‌کننده‌ای کار آرمناکیس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، چهارچوب سه‌بعدی است که اولین بار توسط پیدریت پیشنهاد توسط بوکنوگه (۲۰۰۸) اصلاح شد. بوکنوگه (۲۰۰۸) بر اهمیت کار آرمناکیس و همکاران (۲۰۰۰) اعتراف می‌کند اما بیان می‌کند که یک قصور وجود دارد که صرفاً بر ابعاد شناختی آمادگی برای تغییر تمرکز می‌کند. اجزا در این الگو به تمایل محرک، شناختی و رفتاری تفکیک می‌شوند. علت چشم‌اندازهای مختلف اهمیت دارد از آنجایی که بوکنوگه توضیح می‌دهد: نگرش سه‌بعدی اساسی است زیرا روش‌ها برای آنکه پاسخ‌های محرک، شناختی و عامدانه بروز پیدا کنند همیشه باهم منطبق نمی‌شوند. شاید در حمایت از تحول، احساسات را بروز دهند اما تحلیل مزیت و ریسک آن‌ها از نتیجه تغییر ممکن است مانع از بروز تمایلات رفتاری آن‌ها شود (Bouckennooghe, 2008).

تصور هولت و همکاران (۲۰۰۷)، ابعاد احساسی و شناختی آمادگی برای تحول را در برمی‌گیرد اما نبود بعد تمایل رفتاری است که بوکنوگه استفاده می‌کند. تعهد تغییر به منزله یک تمایل فردی برای پیگیری یک تغییر سازمانی پیشنهاد شده تصور می‌شود. هر چند ممکن است انسجام تحول واقعی در پایان فرایند تحول به داده‌ها مطلوب‌تر باشد به دلیل محدودیت‌های زمانی و عملی بودن اندازه‌گیری، کار سخت‌تری است. تعهد نسبت به تحول یک حالت روان‌شناختی است (تمایل) که از میان احساسات (محرک) و ارزیابی (شناخت) احاطه‌کننده یک موقعیت تغییر شکل می‌گیرد. از آنجایی که پیش‌تر اشاره شد آمادگی برای تصور تغییر توسط آرمناکیس و همکاران (۲۰۰۰) تمایل تغییر را به دست نمی‌آورد. اتصال میان تمایل رفتاری و رفتار واقعی در کار آجزن و فیشبین<sup>۲</sup> (۱۹۷۴) نشان داده می‌شود که یک رابطه قوی میان این دو را معلوم کرد هر چند رخدادهای مداخله‌ای می‌تواند این موضوع را تضعیف کند. پیدریت<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) اهمیت تمایل را به قالب یک شاخص مهم حمایت برای یک تغییر مشخص می‌کند. با توجه به اینکه تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد سازمان صورت گیرد و با توجه به این که پژوهشگران بر ایجاد آمادگی پیش از هر نوع تلاش برای پیاده‌سازی و مدیریت تغییر تأکید کرده‌اند، به نظر می‌رسد رهبری

---

1. Armenakis et al.  
2. Ajzen & Fishbein  
3. Piderit

کوانتومی می‌تواند از طریق ایجاد کیفیت روابط درک شده از تغییر اعضای سازمان زمینه آمادگی برای تغییر را فراهم کند؛ اما بر اساس جستجوهای صورت پذیرفته پژوهشی که به بررسی تأثیر رهبری کوانتومی بر آمادگی سازمان برای تغییر انجام شده، پژوهش‌های بسیار اندکی در این زمینه صورت گرفته است؛ و از طرفی در زمینه آمادگی برای تغییر باید اذعان کرد که بسیاری از دانشگاه‌ها تغییر را در قالب چالشی واقعی مورد توجه قرار داده‌اند و بر اساس آن نتیجه گرفته‌اند که تغییر در دانشگاه موضوع اصلی مورد توجه بسیاری از کارکنان آن سازمان‌ها نیز است اما مسائل و زمینه‌های تأثیرگذار بر این مسئله کم‌تر مورد توجه شده است و یا این که پژوهش‌های اندکی در این زمینه صورت گرفته است. همچنین اغلب پژوهش‌های انجام شده، در جهان غرب صورت گرفته و در ایران، پژوهش‌های بسیار اندکی در این حوزه انجام شده است و با توجه به شرایط و فضایی که بر سازمان‌های آموزشی کشور به ویژه دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان حاکم است، از این رو هدف اصلی این پژوهش تعیین اثر رهبری کوانتومی بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر در دانشگاه آزاد واحد اصفهان است.

مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته در ادامه بیان شده است:

رهبری کوانتومی. امروزه باورهای سنتی در خصوص محیط سازمانی تحت تأثیر جهان بینی 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 (Williams & Deardorff, 2006).

در رهبری کوانتومی تکیه بر شبکه‌های غیر سلسله مراتبی بوده، نفوذ تابع ویژگی‌های فردی است و ارتباطات به صورت گسترده‌ای بین افراد در گروه وجود دارد (Lazaridou & Fris, 2006).

در دنیای پر تغییر 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 می‌توان رهبری را به منزله نفوذ بر دیگران، برای تحقق اهداف مشخص، تعریف کرد؛ بلکه باید آن را به عنوان فرآیندی که جستجوی هدف و حرکت در مسیر هدف، از تحقق خود هدف، مهم‌تر و ارزشمندتر است، تعریف کرد (افجه و حمزه پور، 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 در قالب یک فرد در گروه خالق 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 (Lazaridou & Fris, 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 نبود اطمینان از آینده است (افجه و حمزه پور، 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 رهبری 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:

۱- نگاه کوانتومی یا توانایی دیدن هدفمند: باور به اینکه جهان تابعی از باورها و پیش‌داشته‌های درونی خود ما است. اگر مدیران مقصودها و منظورها 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 پیل‌های فکری خود خالص شوند

۲- تفکر کوانتومی یا توانایی تفکر به شیوه متناقض: حرکت جهان و اشیا به شیوه‌های 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 نامرتبط با یک تصویر شهودی از نیمکره مغز می‌تواند منشأ ابتکارات بزرگ باشد. خلاقیت‌ها گاه از متناقض و متعارض دیدن‌ها ناشی می‌شوند

۳- احساس کوانتومی 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، لجباجت 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 (Shelton, 2001).

۴- شناخت کوانتومی 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



۵- عمل کوانتومی یا توانایی عمل پاسخگویانه: عمل کوانتومی بر اصل جداناپذیری استوار است که مطابق آن تغییر در هر جزء سریع به تغییر در اجزای دیگر منجر می‌شود. در واقع تمام اجزای هستی زمانی پیش از انفجار بزرگ در کنار هم بوده‌اند. از این رو، بر یکدیگر تأثیر گذارند. 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.

۶- اعتماد کوانتومی 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 میرندگی در پی آن است. بی‌نظمی‌ها مطابق اصل نظم دهنده‌ی نامشهود نظم می‌گیرند. اعتماد کوانتومی در واقع اعتماد به فرایندهای طبیعی زندگی است؛ و از دست کاری من غیر لازم مدیر در امور جلوگیری می‌کند. «سازمان‌های بی‌شکل» حاصل این فرایند است.

۷- زیست کوانتومی 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 (Darlinc, 2008).

تعهد به تغییر! واژه تعهد از نظر لغوی عبارت از به کار گرفتن کاری، به عهده گرفتن، نگاه داشتن، عهد و پیمان بستن و در اصطلاح می‌تواند شامل موارد زیر باشد: ۱- متعهد شدن به یک مسئولیت یا یک باور ۲- ارجاع یا اشاره به یک موضوع ۳- به عهده گرفتن انجام کاری در آینده. از سوی دیگر تعهد را می‌توان نوعی الزام دانست که آزادی عمل را محدود

خواهد کرد. برای اولین بار پورتر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را همسان‌سازی کلی فرد با سازمان تعریف کردند. آن‌ها تعهد سازمانی را همسان‌سازی و پیوند به آن تعریف می‌کنند که از سه عامل زیر تشکیل شده است:

۱- پذیرش اهداف سازمان و قبول داشتن آن ۲- برای بذل کوشش قابل توجه بیشتر، آمادگی داشتن ۳- به حفظ عضویت در سازمان علاقه داشتن. رابینز تعهد سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: حالتی است که کارگر سازمان به‌خصوص، هدف‌هایش را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند در واقع تعهد سازمانی، بدان معناست که فرد، سازمانی را معرف خود بداند (رابینز، ۱۳۹۱).

استرون معتقد است که تعهد سازمانی از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است که در آن مشغول به کار هستند شکل می‌گیرد. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار خواهد داد. تعهد سازمانی از دیدگاه شلدون<sup>۲</sup> چنین تعریف می‌شود: نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. کاتر نیز تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی معرفی می‌کند. از دیدگاه سالانسیک<sup>۳</sup> تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آن‌ها ننگه دارد. مهم‌ترین مسائل مطرح در زمینه تغییر، کاستن مقاومت افراد در مقابل تغییر و پس از ایجاد آن، تعهد به تغییر است. تعهد مهم‌ترین عاملی است که حمایت کارکنان را برای اجرای تغییر جلب می‌کند. تنها زمانی تغییر به‌صورت موفقیت‌آمیز رخ می‌دهد که کارکنان از روی میل و علاقه برای تأمین هدف‌های جدید از صرف وقت و نیروی موردنیاز دریغ نکنند، هر نوع سختی و تنش روانی را تحمل نمایند و به‌اصطلاح، در راه تأمین این هدف‌ها از خودگذشتگی داشته باشند (Fedor & et. al, 2006).

---

1. Porter  
2. Sheldon  
3. Salansic

از نخستین کسانی که برای ایجاد تغییر به ارائه یک فرایند سه مرحله‌ای اقدام کرد لوین بود و از آن‌ها با عنوان مرحله خروج از انجماد، مرحله تغییر و مرحله انجماد مجدد نام برد. بر اساس این فعالیت لوین، کاتر<sup>۱</sup>، کامینگز و ورلی، آرمناکیس و غیره از جمله کسانی بودند که مدل‌های تفصیلی تری را برای راهنمایی عاملان تغییر ارائه دادند. هر یک از صاحب‌نظرانی که به طراحی این مدل‌ها پرداختند، مرحله آغازین فرایند تغییر خود را با عنوان‌های مختلفی باز کردند. برای نمونه لوین در فرایند سه مرحله‌ای خود، خروج از انجماد را مرحله نخست محسوب کرد. گالپین در فرایند نه مرحله‌ای خود، ایجاد نیاز به تغییر، کاتر در فرایند هشت مرحله‌ای خود، ایجاد حس ضرورت نسبت به تغییر، کامینگز و ورلی در فرایند پنج مرحله‌ای خود، ایجاد انگیزه برای تغییر و آرمناکیس و بدیان در فرایند پنج مرحله‌ای خود تهییج افراد در جهت نیاز به تغییر را مرحله آغازین فرایند خود در نظر گرفتند که هر یک با عناوین مختلف به نوعی به ایجاد درگیری عاطفی افراد با برنامه تغییر و همچنین متعهد کردن آن‌ها نسبت به تغییر اشاره می‌کنند؛ زیرا تغییر سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان تصمیم بگیرند در آینده به‌طور متفاوتی فکر و عمل کنند و اگر افراد تغییر نکنند، تغییر سازمانی نیز ایجاد نخواهد شد. به عبارت دیگر تمام این مدل‌ها در تلاش هستند تا تعهد به تغییر را در فرایند تغییر برجسته کنند و لزوم تعهد به تغییر و ایجاد آمادگی نسبت به آن را به مدیران یادآوری کنند (Arminakiz et. al., 2000).

عاملی که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند تعهد به تغییر است؛ یعنی افراد هدف خود را تغییر پیشنهاد شده بدانند. مهم‌ترین عامل دخیل در شکست پروژه‌های تغییر، نبود تعهد افراد است (Caner & Piterson, 1982).

در زمینه تغییر، تعهد بسیار فراتر از داشتن نگرش مثبت به تغییر است. در واقع داشتن تعهد بدین معنی است که فرد نه تنها تمایل به حمایت از چیزی دارد بلکه می‌خواهد بخشی از آن کار شود و در اجرا نیز نقش مثبتی داشته باشد؛ بنابراین تعهد به تغییر یک هماهنگی روانی، یا وابستگی به تغییر را نشان می‌دهد؛ نه این که تنها یک واکنشی باشد به یک وضع مطلوب

مانند باز بودن و یا پذیرا بودن تغییر. علاوه بر این تعهد به یک تغییر نه تنها از نظر مفهومی بلکه از نظر عملی نیز با تعهد سازمانی فرق دارد و پیش‌بینی بهتری از «حمایت از تغییر» به نسبت تعهد سازمانی، دارد (Fedora et. al., 2003).

کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر. برقراری ارتباط مؤثر از قدیمی‌ترین دستاوردهای بشر است. ارتباط در گذشته و برای انسان اولیه، افزون بر کارکردهایی که در راستای حفظ حیات و یاری گرفتن از دیگران داشته، زمینه‌ساز فعالیت‌های اجتماعی و سرآغازی برای زندگی اجتماعی بوده است (رادفر و همکاران، ۱۳۸۷). دنس در دهه ۱۹۷۰، پس از بررسی ۹۵ تعریف به این نتیجه رسید که ارتباطات در سه مفهوم قابل طبقه‌بندی است: الف) ارتباطات حیوانات، ب) ارتباطات انسانی، ج) ارتباطات مؤثر. همچنین محسنیان راد، در بحث ارتباط مؤثر معتقد است، دو عامل مشارکت و اعتماد اساس ارتباط اثربخش است و بر پایه میزان دریافت پیام چهار حالت زیر را پیش‌بینی و تفسیر کرد:

- ارتباط کامل: ارتباطی است که گیرنده پیام، منظور فرستنده را درک می‌کند.
- نبود ارتباط: موقعی است که پیام در اصل درک نشده یا ارتباطی برقرار نشده است.
- ارتباط ناقص: ارتباطی است که به‌طور کامل انجام نشده و گیرنده از ادراک کامل پیام عاجز است.
- ارتباط تحلیلی: ارتباطی است که افزون بر درک کامل پیام، علل مشکلات فرد نیز، درک می‌شود.

داونز نیز سه معیار برای ارتباط اثربخش ارائه می‌دهد:

- کیفیت پیام و نحوه ارائه آن، روشنی، تطابق و علاقه دو طرف، ویژگی‌های کیفی پیام را فراهم می‌کند.
- به دست آوردن نتایج مطلوب: نتایج مطلوب، همان رسیدن به اهداف سازمان است.
- در نظر گرفتن زمان و موقعیت: بسیاری از مسائلی که امروز قدیمی و کهنه است، روزگاری مسائلی داغ به شمار می‌آمد. صحبت کردن و تأکید بر این مسائل، نظرها را جلب نمی‌کند. پس زمان و موقعیت، ارزش و تأثیر زمانی ارتباط باید در نظر گرفته شود (میر کمالی، ۱۳۸۳). به‌طور کلی، منظور از ارتباط اثربخش، تطابق مفهومی است که فرستنده

ارسال می‌دارد با مفهومی که گیرنده از آن درک می‌کند. با توجه به موضوع این پژوهش، مدیران به منزله گروهی از افراد یک جامعه، برای این که بتوانند به گونه‌ای اثربخش، به وظایف خود عمل کنند. به اطلاعات نیاز دارند و برای به دست آوردن این اطلاعات، می‌باید نظام ارتباطی اثربخش وجود داشته باشد. برنارد در سال ۱۹۳۸ چنین می‌گوید، «نخستین وظیفه مدیر ایجاد یک نظام ارتباطی اثربخش است» افزون بر این، برقرار کردن ارتباط مؤثر به عکس‌العمل‌هایی نیاز دارد که نشان‌دهنده علاقه‌مندی، درک و توجه به پیروان همچنین به نیازها و مسائل آن‌ها باشد؛ بنابراین، مدیران بیش از افراد دیگر به یک ارتباط مؤثر برای انجام هر کار وابسته هستند (میستیل، ۱۳۸۶). بدون تردید، عوامل فراوانی بر موفقیت و اثربخشی ارتباطات تأثیر می‌گذارند؛ اما درعین حال، عواملی وجود دارند که بیشتر از سایرین در این قلمرو نقش آفرینی می‌کنند. در حوزه ارتباطات اثربخش می‌توان مواردی را مشاهده کرد که نشان از اهمیت این متغیر دارند.

آمادگی برای تغییر. یکی از زمینه‌های لازم برای تغییر و نوآوری در سازمان، وجود آمادگی برای پذیرش روش‌ها و نظرات جدید است. آمادگی عبارت از میزان آمادگی سازمان و قابلیت‌های مشهود آن در زمینه منابع انسانی، فرایندها، داده‌ها و فناوری‌ها و همچنین شیوه‌های اندازه‌گیری سازگاری آن‌ها است که شامل سه نوع فردی، فرایندی و سازمانی می‌شود (Van Rikam, 2015). آمادگی برای تغییر را دیدگاه‌ها و عقاید مثبت کارکنان درباره نیاز برای تغییر و پیامدهای مثبت حاصل از تلاش‌های مرتبط با تغییر برای خود کارکنان و سازمان تعریف می‌کنند. وینر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، آمادگی برای تغییر را دربردارنده باورهای کارکنان درباره پتانسیل‌های خود و خودکارآمدی آنان به منظور تلاش برای ایجاد تغییرات می‌داند. همچنین آمادگی به باورها، نگرش‌ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز این تغییرات اطلاق می‌شود (Sosanto, 2008).

سازمان‌ها می‌توانند مسئله آمادگی برای تغییر را به منزله نقطه قوتی برای توسعه سازمانی تلقی کنند (Campbell, 2006)؛ و از طریق ایجاد آمادگی برای تغییر زمینه پاسخگویی به

شرایط محیطی و موفقیت سازمان‌ها را نیز افزون سازند. از سوی دیگر سازمان‌های مختلف به‌منظور جذب منابع از محیط و بقای معنادار در آن ناچارند خود را با تغییرات محیطی همسو و هماهنگ کنند و توان خود را برای پاسخگویی به‌موقع و به‌جا به اقتضائات درونی و بیرونی خود، توان خود را افزایش دهند (ترک‌زاده، ۱۳۸۷).

کرام، استرلینگ و نیوئر<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه خصیصه‌های سازمانی بر انسجام کارکنان به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌هایی از قبیل فرهنگ سلسله‌مراتبی، متمرکز، تبادل اطلاعات رسمی و غیررسمی بین کارکنان، سبک رهبری تحولی همگی بر میزان انسجام کارکنان تأثیر می‌گذارند. در واقع مطالعه آن‌ها نشان داد که سبک رهبری تحولی، ایجاد روابط رسمی و غیررسمی بین کارکنان و افزایش اختیارات و تمرکز کمتر میزان انسجام بین کارکنان را افزایش می‌دهند. آمادگی برای تغییر سازمانی: مفهوم آمادگی برای تغییر با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی فرایند تغییر بروز می‌کند. برنرس<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) عقیده دارد آمادگی مسئله‌ای فراتر از درک تغییر و باور به تغییر است و به مجموعه افکار و اندیشه‌ها و تلاش آگاهانه به‌سوی ایجاد تغییر خاصی اطلاق می‌شود. در واقع، آمادگی به‌عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان برای موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است (Wiener, 2009).

زمانی که مدیران تلاش دارند تا تغییراتی را در سطوح مختلف سازمان خود ایجاد نمایند سازمان‌هایی که دارای آمادگی بهتری برای تغییر هستند نسبت به آن‌هایی که آمادگی کمتری دارند نتایج بهتری کسب می‌کنند و درجه همکاری کارکنان و میزان مقاومت آنان در برابر تغییر پیشنهادی نیز متفاوت است (Wiener et. al., 2009).

در مقابل زمانی که آمادگی کافی وجود نداشته است نتایجی جز مقاومت، تعارض و شکست پیش نخواهد آمد. آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به‌گونه‌ای است که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن، مشاهده کردند که تغییر در

---

1. Cram, Stirling & Niuebere  
2. Bronzer

سطوح سازمانی نمی‌تواند اینکه افراد برای آن آماده هستند سازمان‌ها باید بتوانند محیط مساعدی برای تغییر سازمانی ایجاد کنند (Weber, 2001).

و این مهم جز با ایجاد آمادگی‌های لازم برای ایجاد تغییر فراهم نمی‌گردد پیچ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، آمادگی برای تغییر را به منزله حدودی که کارمندان نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد، تعریف کرده‌اند. آمادگی زمانی اتفاق می‌افتاد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای است که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن، هستند (Armenakis & Harris, 2002). از نظر آرمناکیس، هریس و موشولدر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) آمادگی برای تغییر سازمانی زمانی ایجاد می‌شود که اعضای سازمان احساس کنند تغییر مورد نیاز است و سازمان و اعضای آن توانایی ایجاد تغییرات را داشته‌اند. هانا پاجرن<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) نیز آمادگی را توانمندی و آمادگی ذهنی، روانی و فیزیکی اعضای سازمان برای مشارکت در فعالیت‌های توسعه‌ای سازمان می‌داند. ارزیابی آمادگی سازمان، تحلیلی نظام‌مند از قابلیت‌های سازمانی است که در شرف پیاده‌سازی فرایند تغییر است تا چالش‌های بالقوه احتمالی در مسیر اجرای تغییر را شناسایی کرده و بتواند فرصتی برای رفع این شکاف‌ها پیش از تغییر یا در هنگام اجرای تغییر فراهم آورد. در ادبیات موضوع پژوهش الگوهای مختلفی وجود دارد که به مسئله شناسایی ابعاد آمادگی سازمان برای تغییر پرداخته‌اند. اغلب این الگوها با دسته‌بندی‌های متفاوت به عوامل یکسانی اشاره کرده‌اند. در یک جمع‌بندی می‌توان چنین بیان کرد که در این الگوها لازم است آمادگی سازمان برای تغییر از منظر زیرساخت‌های آن از قبیل فناوری اطلاعات، ساختار، جریان‌های مالی و شیوه تصمیم‌گیری و تناسب میان برنامه تغییر و اهداف سازمانی برآورد شود. با این ملاحظات می‌توان آمادگی سازمان پیش از اجرای تغییر را در مرحله تدوین برنامه‌ها سنجید. در کنار آن آمادگی اعضای سازمان برای پذیرش تغییر و مشارکت فعال در آن، حمایت رهبری و وضعیت سازمان برای گردآوری داده‌های مورد نیاز باید بررسی شود. مورد آخر دسترسی

---

1. Pech et al  
2. Armenakis, Harris & Moshulder  
3. Hannah Pageren

مستمر مدیران به منابع به‌منظور تصمیم‌گیری اشاره دارد. شامل منابع مالی، فضا، فناوری، در دسترس بودن آموزش‌ها و کارکنان موردنیاز و خدمات مشاوره مناسب است.

پیشینه پژوهش در ادامه بیان شده است:

در ارتباط با تأثیر رهبری کوانتومی بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر پژوهش‌های متعدد و متنوعی صورت نگرفته است. در ادامه به تعدادی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود. در پژوهش‌های داخلی پژوهش. ذیحی و خلیلی (۱۳۹۳) مفهوم کوانتوم و کاربرد آن در مدیریت را مورد پژوهش 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؛ افجه و رضایی ابنیانه (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان: رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه که با روش توصیفی از نوع همبستگی که در بین تعداد ۱۱۰ نفر از مدیران بیمه انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که می‌توان استدلال کرد که ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در شرکت‌های بیمه خصوصی در وضعیت مطلوبی قرار نداشتند، به‌ویژه در ارتباط با بعد پژوهش و گفت‌وگو برای آمادگی بر تغییر که یکی از ابعاد مهم مدل بود. ثانوی و رضوی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان ارتباط بین میزان آشنایی و به‌کارگیری مهارت‌های کوانتومی مدیریت در سازمان‌های ورزشی که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۵۹ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین میزان آشنایی و به‌کارگیری مهارت‌های کوانتومی توسط مدیران سازمان‌های ورزشی ارتباط مثبت و معنادار وجود داشت ( $r=0/053$  و  $p=0/001$ ) بنابراین 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 بعد کاربردی این مهارت‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند. میر صفیان و سلیمی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان تعیین سهم نسبی مؤلفه‌های مدیریت کوانتومی بر رفتارهای کارآفرینی کارکنان سازمان ورزش و جوانان استان اصفهان که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۵۹ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های دیدن کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، وجود



کوانتومی و اعتماد کوانتومی پیش‌بینی کننده افزایش نوآوری، ارتباطات، ریسک‌پذیری، خودشناسی و شناسایی فرصت کارکنان بوده‌اند. سلیمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان رابطه بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی و قابلیت‌های چابکی سازمانی از طریق نقش میان‌جی هوش سازمانی در دانشگاه‌های دولتی منتخب اصفهان که با روش توصیفی همبستگی و با نمونه آماری ۱۵۱ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مهارت‌های مدیریت کوانتومی با ضریب مسیر ( $r=0/33$ ) بر چابکی سازمانی و با ضریب مسیر ( $r=0/41$ ) بر هوش سازمانی و هوش سازمانی با ضریب مسیر ( $r=0/78$ ) بر چابکی سازمانی تأثیرگذار بود؛ و هوش سازمانی رابطه بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی با چابکی سازمانی را به‌طور کامل میانجی‌گری می‌کرد. نظری پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل رهبری کوانتومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری که با روش توصیفی پیمایشی با نمونه آماری ۳۰ نفر از خبرگان و متخصصان موضوع انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبران و مدیران در سازمان برای ایجاد سبک رهبری کوانتومی باید با بهره‌وری 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 این‌رو زمینه‌ساز شناخت کوانتومی و شناخت شهودی مسائل در سازمان شوند. از این‌رو رهبران و مدیران سازمانی می‌توانند احساس و اعتماد کوانتومی را در میان کارکنان خود به وجود آورند که این مهم به‌نوبه خود موجب نگرش نو به مسائل، تفکر خالقانه و شهودی آینده‌نگری و پیش‌بینی مسائل در سازمان می‌شود؛ بنابراین با پیدایش تفکر خالقانه و شهودی به همراه پیش‌بینی و آینده‌نگری، عمل کوانتومی یا توانایی عمل پاسخ‌گو یانه در سازمان به وجود 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 در نهایت به وجود آمدن سازمانی نوآور، حسابگر و دقیق بود. قنبری و مرادی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان رابطه مهارت‌های کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی که در ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان و با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۲۲۶ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های کوانتومی مدیران

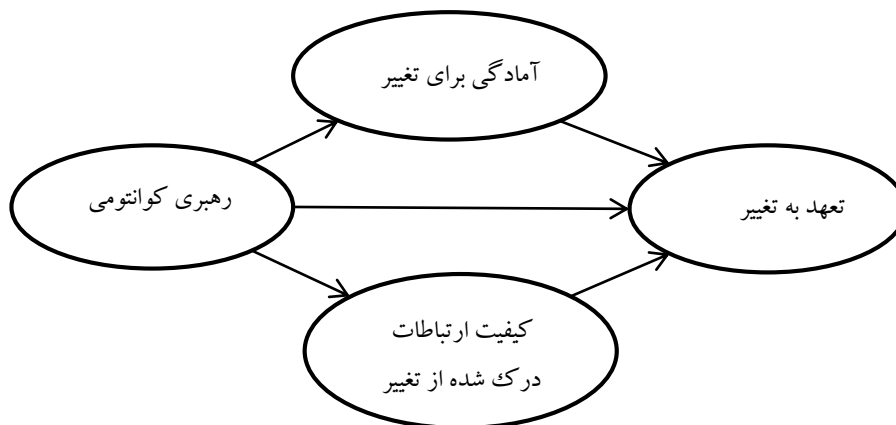
با آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت و همچنین مؤلفه‌های تفکر و اعتماد کوانتومی بیشترین اثر پیش‌بینی‌کنندگی بر آمادگی برای کارکنان را داشت؛ اما در خصوص پژوهش‌های خارجی، وارگاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «ضرورت استراتژی مهارت‌های کوانتومی فیزیک، سرمایه‌های فکری 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 به دنبال مسائل معاصر باشند. نوردین<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان تأثیر هوش هیجانی، رفتار رهبری و تعهد سازمانی بر آمادگی سازمانی برای تغییر در موسسه آموزش عالی انجام داد نتایج داد که ۴۴ درصد از واریانس برای تغییر توسط هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رفتار رهبری تحول‌آفرین قابل تعیین بود. کیلمان<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) طی پژوهشی دریافت که استفاده مدیران ارشد سازمان از مهارت‌های مدیریت کوانتومی می‌تواند دید وسیع‌تر و درک بهتر مدیران در سازمان و در نتیجه افزایش عملکرد سازمانی و بهره‌وری بیشتر سازمان گردد. چیح<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان مطالعه پیامدهای نگرش نسبت به تغییر سازمانی که بین ۲۰۰ نفر از افسران نیروی هوایی تایوان با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارای تأثیر مثبت معنادار بر نگرش نسبت به تغییر داشت؛ و نگرش نسبت به تغییر تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی داشت. جیاکو<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان نگرش نسبت به تغییرات سازمانی در میان مدیران میانی بیمارستان‌های سوئیس با جامعه آماری ۷۲۰ نفر که با روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام داده بود به این نتیجه رسیده بود که ارتباط با سرپرست تعادل بین کار و زندگی توسعه حرفه‌ای افراد، فرصت‌های آموزشی، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فعالیتهای سازمانی، ارتباطات مناسب باعث نگرش

1. Vargas
2. Nordin
3. Kilman
4. Chih et al.
5. Giauque

مثبت به تغییر در سازمان شده است. کالان<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان استراتژی‌های سازمانی و فردی کنارآمدن با تغییرات سازمانی که با روش توصیفی از نوع پیمایشی در انگلستان انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که استراتژی احساسی کنارآمدن، استراتژی مسئله محور کنارآمدن و ویژگی‌های شخصیتی بر استراتژی‌های فردی تأثیرگذار است و در ارتباط با استراتژی‌های سازمانی؛ سبک رهبری، سبک ارتباطی آموزشی، وظایف شغلی و استرس کاری با استراتژی‌های سازمانی در ارتباط بودند. کانینگ هام<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان رابطه میان تعهد به تغییر، کنارآمدن با تغییر و تمایل به ترک خدمت که با روش توصیفی از نوع همبستگی در ده سازمان آمریکائی انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری بر تمایل به ترک خدمت تأثیر داشته و کنارآمدن با تغییر نقش واسطه را در این زمینه ایفا می‌کند. ورندن هاول و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان اثر نگرش مثبت نسبت به تغییر بر رفتار و عملکرد کارکنان با نقش میاجی اعتماد و نیاز ادراک شده به تغییر با روش توصیفی از نوع همبستگی که در هلند انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که سه بعد نگرش نسبت به تغییر از طریق قراردادهای روان‌شناختی نیاز به تغییر ادراک شده و رهبری کوانتومی تعدیل می‌شود و از سوی دیگر اطلاع از تغییر و نگرش نسبت به تغییر با یکدیگر ارتباط داشتند. واریس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر ویژگی‌های رهبری کوانتومی بر تعهد کارکنان در سازمان‌های چند پروژه‌ای در مالزی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های رهبری کوانتومی بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری داشتند. نادری فر<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان نقش مهارت‌های کوانتومی در حل تعارض در سازمان‌های آموزشی انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که مهارت‌های کوانتومی قابلیت‌های تحلیلی بسیار خوبی برای حل و فصل درگیری و مدیریت هستند و می‌تواند در ادراک و بهبود سازمان مؤثر است و برای مدیریت و رهبری در آن مفید است شرایط پیچیده طبق این مدل، سازمان‌های آموزشی انعطاف‌پذیر و خلاق

- 
1. callan
  2. Cunninghamham
  3. Vernedenhavel et al.
  4. Waris
  5. Naderifar

هستند و دائماً در حال تغییر بودند. واتسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان رهبری کوانتومی مراقبت: ادغام رهبری کوانتومی با علم مراقبت انجام داد به این نتیجه رسیدند که رهبری کوانتومی با عملکرد بهداشتی رابطه داشت.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش: رهبری کوانتومی از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی عبارتند از:

۱. رهبری کوانتومی بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.
۲. رهبری کوانتومی از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.
۳. رهبری کوانتومی بر آمادگی برای تغییر تأثیر دارد.
۴. رهبری کوانتومی بر کیفیت روابط درک شده از تغییر تأثیر دارد.
۵. رهبری کوانتومی بر کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.
۶. کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.
۷. آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به تعهد به تغییر می‌پردازد. از سوی دیگر پژوهش پیش گفته از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است؛ زیرا به بررسی رهبری کوانتومی بر تعهد به تغییر از طریق متغیرهای کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی به تغییر می‌پردازد و روابط میان متغیرهای گفته شده را در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد واحد اصفهان به تعداد ۱۰۰۰ نفر است که نمونه‌گیری از بین این افراد صورت خواهد گرفت. این آمار مستخرج از داده‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه است. حجم جامعه آماری محدود و زمانی که حجم جامعه آماری محدود است تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۸۷ نفر خواهد بود. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. سؤالات تخصصی در طیف لیکرت بوده که نحوه امتیازدهی و ترکیب پرسش‌ها به صورت زیر است:

جدول ۱. ترکیب پرسش‌های پرسشنامه‌ها

متغیرهای مورد بررسی	شماره پرسش‌ها در پرسشنامه	جمع پرسش‌ها	نگارنده پرسشنامه
کیفیت ادراک شده	۷-۱	۷	میلر و مانگ (۱۹۸۵)
رهبری کوانتومی	۵۶-۸	۴۹	شلتون (۲۰۰۳)
آمادگی برای تغییر	۷۷-۵۷	۲۱	هولت و همکاران (۲۰۰۷)
تعهد به تغییر	۸۱-۷۸	۴	فدور و همکاران (۲۰۰۶)

الف: روایی محتوا: بدین منظور پژوهشگر پس از تهیه پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و استادان حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تأیید قرار گرفت.  
 ب: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری پژوهشگر برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با پرسش‌ها مشخص شد. بدین ترتیب

تعدادی از پرسش‌ها، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت پرسش‌ها، پرسشنامه نهایی و توزیع شد.

ج: روایی سازه اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه‌های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در پژوهش حاضر استفاده شد.

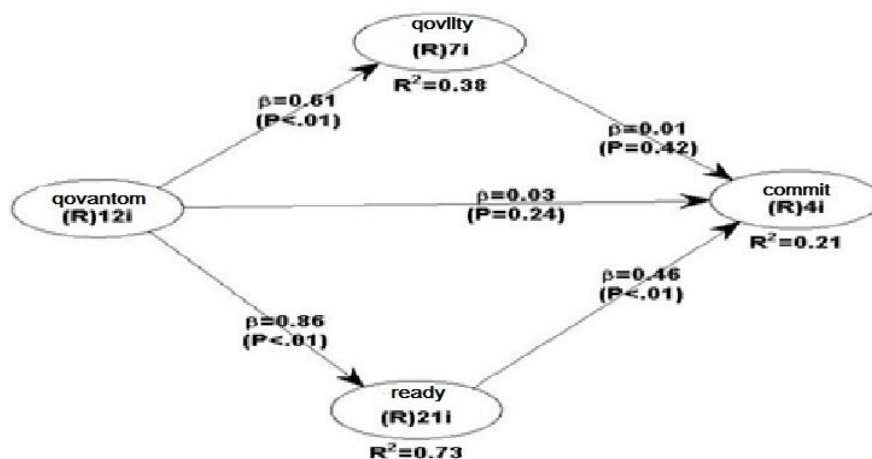
پایایی پرسشنامه‌ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد به دست آمده برای هر ابزار بدین شرح است.

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها پژوهش

مؤلفه‌ها	شماره پرسش‌ها در پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
کیفیت ادراک شده	۷-۱	۰/۸۵
رهبری کوانتومی	۵۶-۸	۰/۹۳
آمادگی برای تغییر	۷۷-۵۷	۰/۹۲
تعهد به تغییر	۸۱-۷۸	۰/۸۱
کل	۸۱-۱	۰/۹۷

### یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی: رهبری کوانتومی از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.



شکل ۱. مدل اصلی تحقیق

جدول ۳. راهنمای شکل

رهبری کوانتومی	qovantom
کیفیت درک شده	Quality
آمادگی برای تغییر	Ready
تعهد به تغییر	commit

جدول ۴. برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۲/۹۸	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۴۵	برازش مدل مناسب است
SPR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است

با توجه به جدول ۵ مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد بدین روی برازش مدل معنادار است. با توجه به جدول و مدل ارائه شده در بالا، ضرایب تأثیر رهبری کوانتومی از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر به طور کلی به شرح زیر است: جدول ۵. ضرایب تأثیر رهبری کوانتومی از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر

رهبری کوانتومی	کیفیت درک شده	آمادگی برای تغییر	تعهد به تغییر
رهبری کوانتومی			
کیفیت درک شده	۰/۶۱		
آمادگی برای تغییر	۰/۸۶		
تعهد به تغییر	۰/۰۳	۰/۰۰۸	۰/۴۶

جدول ۶. بررسی معنی داری ضرایب مدل

رهبری کوانتومی	کیفیت درک شده	آمادگی برای تغییر	تعهد به تغییر
رهبری کوانتومی			
کیفیت درک شده	<۰/۰۰۱		
آمادگی برای تغییر	<۰/۰۰۱		
تعهد به تغییر	۰/۲۴	۰/۴۲	<۰/۰۰۱

جدول ۷. بررسی معنی‌داری روابط مدل

معناداری	میزان اثر	رابطه
>۰/۰۵	۰/۰۳	رهبری کوانتومی - تعهد به تغییر
>۰/۰۵	۰/۰۰۶	رهبری کوانتومی - کیفیت - تعهد به تغییر
<۰/۰۰۱	۰/۳۹	رهبری کوانتومی - آمادگی - تعهد به تغییر

با توجه به جدول ۸ رهبری کوانتومی از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۳۹ است؛ ولی از طریق کیفیت رابطه بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری ندارد همچنین تأثیر مستقیم بر تعهد به تغییر نیز معنادار نیست.

جدول ۸. همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

رهبری کوانتومی	کیفیت درک شده	آمادگی برای تغییر	تعهد به تغییر
رهبری کوانتومی (۰/۶۷)	۰/۶۱	۰/۸۵	۰/۳۴
کیفیت درک شده (۰/۶۳)	۰/۶۱	۰/۶۴	۰/۲۵
آمادگی برای تغییر (۰/۸۵)	۰/۶۴	(۰/۷۳)	۰/۴۰
تعهد به تغییر (۰/۳۴)	۰/۲۵	۰/۴۰	(۰/۶۷)

فرضیه‌های فرعی در ادامه بررسی شده است:

۱- رهبری کوانتومی بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

جدول ۹. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۱

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۰۳	>۰/۰۵	۰/۰۳۶

با توجه به جدول (۹)، سطح معناداری به دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ بوده بدین روی فرضیه

آزمون تأیید نمی‌شود؛ یعنی رهبری کوانتومی بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری ندارد.

۲- رهبری کوانتومی از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

جدول ۱۰. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۲

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۳۹	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۵



با توجه به جدول (۱۰)، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تأیید می‌شود؛ یعنی رهبری کوانتومی از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۳۹ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با بهبود رهبری کوانتومی و با میانجی‌گری آمادگی برای تغییر میزان تعهد به تغییر بهبود می‌یابد.

۳- رهبری کوانتومی بر آمادگی برای تغییر تأثیر دارد.

جدول ۱۱. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۳

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۸۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۸

با توجه به جدول (۱۱)، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تأیید می‌شود؛ یعنی رهبری کوانتومی بر آمادگی برای تغییر تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۸۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با بهبود رهبری کوانتومی میزان آمادگی برای تغییر بهبود می‌یابد.

۴- رهبری کوانتومی بر کیفیت درک شده تأثیر دارد.

جدول ۱۲. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۴

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۶۱	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۸

با توجه به جدول (۱۲)، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بود. فرضیه آزمون تأیید می‌شود؛ یعنی رهبری کوانتومی بر کیفیت درک شده تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۶۱ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با بهبود رهبری کوانتومی میزان کیفیت درک شده بهبود می‌یابد.

۵- رهبری کوانتومی از طریق کیفیت درک شده بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

جدول ۱۳. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۵

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۰۰۶	>۰/۰۵	۰/۰۳۵

با توجه به جدول (۱۳)، سطح معناداری به دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ بوده بدین روی فرضیه آزمون تأیید نمی‌شود؛ یعنی رهبری کوانتومی از طریق کیفیت درک شده بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری ندارد.

۶- کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

جدول ۱۴. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۶

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۰۱	>۰/۰۵	۰/۰۳۴

با توجه به جدول (۱۴)، سطح معناداری به دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ بود. بدین روی فرضیه آزمون تأیید نمی‌شود؛ یعنی کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری ندارد.

۷- آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

جدول ۱۵. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۷

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۴۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴

با توجه به جدول (۱۵)، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تأیید می‌شود؛ یعنی آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با بهبود آمادگی برای تغییر میزان تعهد به تغییر بهبود می‌یابد.

### بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی پژوهش: رهبری کوانتومی از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد. مطابق با نتایج ارائه شده در (جدول‌های (۴-۱۵)) می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تمامی روابط پژوهش تأیید می‌شود ولی دو رابطه کیفیت روابط درک شده بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری ندارد همچنین تأثیر مستقیم بر تعهد به تغییر نیز

معنادار نیست. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق قنبری و مرادی (۱۳۹۶) مبنی بر آنکه بین مهارت‌های کوانتومی مدیران با آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت و همچنین مؤلفه‌های تفکر و اعتماد کوانتومی بیشترین اثر پیش‌بینی‌کنندگی بر آمادگی برای کارکنان را داشت و نوردین (۲۰۱۱) مبنی بر این‌که ۴۴ درصد از واریانس برای تغییر توسط هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رفتار رهبری تحول‌آفرین قابل‌تعیین بود و کیلمان (۲۰۱۱) مبنی بر این‌که استفاده مدیران ارشد سازمان از مهارت‌های مدیریت کوانتومی می‌تواند دید وسیع‌تر و درک بهتر مدیران در سازمان و در نتیجه افزایش عملکرد سازمانی و بهره‌وری بیشتر سازمان شود. مطرح‌شده در ادبیات پژوهش هم‌راستایی پژوهشگر پیش‌گفته نشان دادند که رهبری کوانتومی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر تعهد به تغییر تأثیر دارد و متغیرهای کیفیت روابط درک‌شده از تغییر و آمادگی برای تغییر رابطه معنادار ایفا می‌کنند. در تفسیر این فرضیه باید گفت که رهبری کوانتومی اساساً باعث ایجاد نوعی ارتباط معنادار مثبت بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان می‌شود آن‌ها به سرپرستان و مدیران و فرایندهای کاری خود اعتماد پیدا می‌کنند این مسئله باعث می‌شود که تمام گفتار و عمل مدیران خود را معنادار فرض کنند بدین ترتیب که کارکنان احساس می‌کنند که هر آنچه مدیران و سرپرستان در رابطه به فرایندهای تغییر می‌گویند معنادار و درست است این فرایند به معناداری و درست بودن تغییر باعث می‌شود که تا کارکنان نوعی اعتماد اساسی به سازمان خود پیدا کنند. این اعتماد سبب می‌شود تا آن‌ها تعهد به تغییر بیشتری را داشته باشند و آمادگی بسیار بالاتری را برای انجام تغییرات به دنبال داشته باشند. از سویی دیگر اعتماد به تغییر باعث می‌شود تا کارکنان احساس مثبت به سازمان و عملکرد خود در سازمان پیدا کنند و همان‌طور که قبلاً گفته شد نوعی اعتماد به گفتار رهبر و مدیران و عملکرد آن‌ها در سازمان پدید می‌آید این مسئله باعث می‌شود که کیفیت روابط درک‌شده از تغییر تحت تأثیر قرار داده و باعث می‌شود که کارکنان شرکت گیتی پسند نوعی احساس تعلق خاطر به تغییرات پیدا کنند و به تغییرات متعهد شوند.

ابعاد رهبری کوانتومی یعنی ۱- کاشف بودن: رهبر کوانتومی از پیروان درخواست می‌کند که سؤال‌ها و مشکلات خود را بیان کنند و از طریق گفتمان دربارهٔ تنیدگی‌های

سازمان، نیازهای افراد مشخص می‌شود ۲- قابل اعتماد بودن این صفت، صفت کاشف بودن را معنی‌دار می‌سازد. تا رهبر اعتماد پیروان را جلب نکند نمی‌تواند به کشف مشکلات آن‌ها بپردازد ۳- سرشار از شور و هیجان: 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 ۴- خلاقیت: 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. ۵- برقرار کننده ارتباط: 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 ۶- پژوهشگر پژوهش ابزار توسعه پارادایم اکتشاف است. باید به افراد در مقابل طرح پرسش‌هایشان 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 ۷- زیرکی مالی: هسته رهبری کوانتومی زیرکی و حسابداری مالی است باعث می‌شود که مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان با این ویژگی‌ها و با توجه به پیچیدگی‌های مربوط به فناوری و فضای رقابتی، حفظ حالت ایستایی و جلوگیری از تغییر از این ویژگی‌ها کارآمد استفاده کنند تا به‌صورت مشورتی به مسائل نگاه کنند نه سنتی، به‌صورت متناقض فکر کنند، احساسات مثبت فعال داشته باشند، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری نسبت به سازمان و جامعه اطراف خود را در اولویت کار قرار دهند، به روند زندگی و کارکنان اعتماد داشته باشند یک شبکه ارتباطی قوی بین خود و سایر افراد سازمان را بر مبنای اطمینان متقابل ایجاد کنند و از همه مهتر آمادگی هرگونه تغییر سازمانی را داشته باشند در چنین سازمان‌هایی تغییرات محیط اطراف خلاقیت و نوآوری برای سازگاری با شرایط جدید ایجاد می‌کنند.

کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری ندارد. تمامی پژوهش‌های این حوزه نشان می‌دهد که کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ اما در این پژوهش این رابطه هم‌راستا نشده است و پژوهش‌های پیشین هم‌راستایی ندارد. علت این نبود هم‌راستایی را می‌توان این‌گونه توصیف کرد که کیفیت روابط درک شده از تغییر خود یک متغیر واسطه است که به خودی خود نمی‌تواند بر تعهد به تغییر تأثیرگذار باشد؛ یعنی آن که کیفیت روابط درک شده از تغییر بایستی از متغیرهای مانند آمادگی برای تغییر و اعتماد به سازمان بر تعهد به تغییر تأثیر بگذارد. زمانی که اعتمادی به سازمان وجود نداشته باشد یا آمادگی برای تغییر وجود نداشته باشد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان هیچ درکی از کیفیت درک شده از تغییر را ندارند به عبارت دیگر کیفیت روابط درک شده از تغییر تنها به عنوان یک متغیر واسطه می‌تواند این روابط را تعدیل کند و به‌طور مستقیم نمی‌تواند تعهد به تغییر را تحت تأثیر قرار دهد. فرضیه فرعی هفتم: آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد. مطابق با نتایج ارائه شده (جدول‌های (۴-۱۵))، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تأیید می‌شود؛ یعنی آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با بهبود آمادگی برای تغییر میزان تعهد به تغییر بهبود می‌یابد. اکثر پژوهشگران در این حوزه به این نتیجه رسیدند که آمادگی برای تغییر می‌تواند بر تعهد به تغییر تأثیرگذار باشد. در تفسیر این فرضیه باید گفت که آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان بر اساس سه متغیر اساسی ارزیابی می‌شود نخست صحت اقدامات انجام شده در گذشته، به نظر می‌رسد که تمامی فرایندهای تغییری که در گذشته در این دانشگاه رخ داده است به سمت مثبت حرکت کرده و باعث می‌شود که تغییرات برای کارکنان معنادار باشد. به همین دلیل تمام کارکنان بر فرایندهای تغییری که تاکنون در این شرکت اعمال شده است صحه می‌گذارد. دومین مسئله‌ای که رخ داده است کارآمدی فرایندهای تغییر بوده است. کارکنان اعتقاد دارند که تغییرات انجام شده در شرکتشان کارآمد بوده و این کارآمدی باعث احساس خشنودی از فرایند تغییر در آنها شده است؛ و سوم این که تمامی تغییراتی که تاکنون انجام شده است

برای شرکت و کارکنان منافع و مطلوبیت‌های مثبتی به همراه داشته است و باعث شده تا کار آن‌ها راحت‌تر شود و فرایندهای انجام کار بهینه شود و به همین دلیل این سه مسئله صحت، کارآمدی و منافع مشترک در ادراک کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان باعث شده است تا آن‌ها نسبت به تغییراتی که در آینده این سازمان در حال انجام و وقوع است متعهد شده و تعهد عاطفی و رفتاری مثبتی به این تغییرات پیدا کنند.

### منابع

- افچه، سید علی‌اکبر. رضایی ابنیانه، ندا (۱۳۹۲) رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال ۲۳، شماره ۷۰، ص ۲۳۱-۲۴۷.
- آقا بابایی، راضیه؛ هویدا، رضا؛ رجایی پور، سعید (۱۳۹۲). رابطه راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و مؤلفه‌های سازمان کوانتومی. راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۶(۳)، ۱۶۴-۱۶۹.
- رابینز، استفان. جاج، تیموتی ای (۱۳۹۱). رفتار سازمانی، جلد دوم، (ترجمه: زارع، مهدی)، تهران: انتشارات نص.
- سلیمی، محمدحسین. رجایی پور، سعید. سیادت، سید علی. بیدارم، حمید (۱۳۹۵) رابطه بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی و قابلیت‌های چابکی سازمانی از طریق نقش میان‌جی هوش سازمانی در دانشگاه‌های دولتی منتخب اصفهان. فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۳۳، ص ۱۱۳-۱۳۸.
- عظیمی ثانوی، بابک. رضوی، سید محمدحسین (۱۳۹۳) ارتباط بین میزان آشنایی و به‌کارگیری مهارت‌های کوانتومی مدیریت در سازمان‌های ورزشی. فصل‌نامه مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۴، ص ۶۱۳-۶۲۵.
- قنبری، سیروس. مرادی، علی (۱۳۹۶) رابطه مهارت‌های کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی. فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال ۱۱، شماره ۳، ص ۸۷-۱۰۹.

میر صفیان، حمیدرضا. سلیمی، مهدی (۱۳۹۴) تعیین سهم نسبی مؤلفه‌های مدیریت کوانتومی بر رفتارهای کارآفرینی کارکنان سازمان ورزش و جوانان استان اصفهان. فصل‌نامه

رویکرد نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۳، شماره ۱۱، ص ۸۵-۹۷.

- Armenakis, A. A., Harris. S. G., & Feild, S. F. (2000). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. In R. Woodman, W. Pasmore. & A. B. Shani
- Bouckennooghe, D., & Menguç, B. (2010). Organizational politics and the moderating role of organizational climate on change recipients' readiness for change. Conference Proceedings, Administrative Sciences Association of Canada Conference, Regina,
- Bromiley P, Cummings LL. 1995. Transaction costs in organizations with trust. In: R. Bies. Sheppard and R. Lewicki (Eds.), Research on Negotiation in Organizations, 5:219-247.
- Cai, D. A., & Fink, E. L. (2009). Communicate successfully by seeking balance. In E. A. Locke (Ed.), Handbook of Principles of Organizational Behaviour (2<sup>nd</sup> ed., pp. 425 – 444).
- 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.
- Chory, R., & Hubbell, A. (2008). Organizational justice and managerial trust as predictors of Cohen-Charash Y, Spector E. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis, Organizational Behavior and Human Decision process, 86(2): 276-321.
- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter CO, Ng KY. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3): 425-445.
- Dargahi, H. (2013). Quantum Leadership, The Implication for Iranian Nursing Leaders. Acta Medica Iranica, 51(6), 411-417.
- Darling, J.R (2008) Effective Conflict Management: Use of & Walker w. Earl the Behavioral style model, leadership and Organizational Development Journal, Vol 22, NO5, PP 230- 242
- Darling. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership". leadership & organization development journal, 22(6), 264-273.
- Fedor, D.B., Caldwell, S., & Herold, D.M. (2006). The effects of organizational changes on
- Ford, J. K, Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E. (2003). Distinguishing organizational from

- 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.
- Giauque, D. (2013). Attitudes towards Organizational Change among Public Middle Managers. Article accepted for publication in «Public Personnel Management», pp1-35.
- Harris, G. (2009). *The art of quantum planning: Lessons from quantum physics for breakthrough strategy, innovation, and leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Huemer L. 2004. Balancing between stability and variety: Identity and trust trade-off in networks, *Industrial Marketing Management*, 33(3): 251-259.
- Ireland RD, Webb JW. 2007. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2): 482-497.
- Kilmann, R. H. (2011). *Quantum organizations: A new paradigm for achieving organizational success and personal meaning* (1th ed.). Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics Press. 88-97.
- Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries` intra- and inter-organizational relationships, *International Business Review*, 14 (1), 77-95.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3) 709-734. Retrieved from <http://www.jstor.org/pss/258792>
- McAllister DJ. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (1) 20 – 38.
- Naderifar, Mahin, Barkhordar, Mansoureh, Nemati Dehkordi, Shahnaz, Jalalodini Alia, Ghaljaei Fereshteh (2018). The role of quantum skills in conflict resolution in educational organizations: A review article. *Journal of Advances in Medical Education (JAMED)* Vol.1, No.2., 11-15.
- Nahapiet J, Ghoshal S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H.A., Jr. (1997). Development of psychometric properties of the
- Perks H, Halliday SV. 2003. Sources, Signs and Signaling for Fast Trust Creation in Organizational Relationships. *European Management Journal*, 21(3): 338-350.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, vol25, no.4. 783-794.



- Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are The Scales Tipped In Favor Of Procedural Or Distributive Justice? An Investigation Of The U.S., India, Germany, And Hong Kong(China), *International Journal of Conflict Management*, 12(4), pp. 312-332.
- Pillai R, Schriesheim CA, Williams ES. 1999. Fairness perceptions And trust as a mediator for transformational and transactional and Transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25: 897-933.
- Porter- O Grady, T.; Malloch, K. (2009), *Quantum Leadership: A textbook of NewLeadership*, Jones and Bartlett, Boston, M A.
- Shelton, C. D., & Darling, J. R. (2004). From chaos to order: Exploring new frontiers in conflict management. *Organization Development Journal*, 22(3), 22-41.
- Shelton, C. K., & Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: A new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 264-273.
- Van Vuuren, M., de Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of
- Waris, M. Khan A, Ismail I, A Q Adeleke and Panigrahi S (2017) Impact of leadership qualities on employee commitment in multi-project-based organizations. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* 140, 1-10.
- Watson, Jean(2018). *Quantum Caring Leadership: Integrating Quantum Leadership With Caring Science*. Overview of attention for article published in *Nursing Science Quarterly*. 42: 58-88.
- Webber A. M. (2001). *Learning for a change*, new York: Fast company.
- Wicks AC, Berman SL, Jones TM. 1999. The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24(1): 99-116.
- Williams, G. Deardorff, D (2006). *Synergy leadership in quantum organization*. Available at <http://www.fesserdorff/08.pdf>. pp: 2-12.
- Williamson OE(1982) *The economic of organizations:the transaction cost Approach*. *American Journal of sociology*, 87: 548-577.