

## ارائه مدل شایستگی رهبران سازمان کوانتومی

سید حسن موسوی<sup>۱</sup> - ایرج سلطانی<sup>۲</sup> - مهربان هادی پیکانی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل شایستگی رهبران سازمان کوانتومی انجام شد. این تحقیق از حیث هدف اکتشافی و از نظر روش از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه آماری بخش کیفی تحقیق را اساتید خبره مدیریت از دانشگاه‌های مختلف و جامعه آماری بخش کمی تحقیق را مدیران شرکت‌های تابعه صنعت نفت در اصفهان تشکیل داد. نمونه‌گیری به روش هدفمند چندمرحله‌ای و براساس روش طبقه‌بندی متناسب با حجم انجام گرفت. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل دو پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته بود که روایی صوری و محتوایی آن‌ها توسط اساتید خبره مدیریت در زمینه سازمان کوانتومی و شایستگی رهبران تأیید گردید. پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که همگی بالای ۰٫۷۰ و مطلوب بود. با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری، مدل شایستگی رهبران سازمان کوانتومی شامل پنج بُعد شایستگی؛ فردی، میان فردی، مدیریتی، تحلیلی / ادراکی و فنی با ۵۷ شایستگی رهبری ارائه گردید.

واژگان کلیدی: مهارت‌های رهبری کوانتومی، شایستگی رهبران.

<sup>۱</sup> دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، خوراسگان، ایران. (mousavi139036@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، خوراسگان، ایران. نویسنده مسئول: (soltani134@gmail.com)

<sup>۳</sup> استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، خوراسگان، ایران. (paykani2323@gmail.com)

## مقدمه

شناسایی شایستگی گام مهمی در پیدایش ابتکارات مدیریت منابع انسانی در یک سازمان است، زیرا «شایستگی‌ها» عنصر اصلی منابع انسانی هستند (Dubois & Rothwell, ۲۰۰۴). یکی از مقیاس‌های رتبه‌بندی منابع انسانی، شایستگی است. شایستگی، ویژگی‌های رفتاری است که موفقیت را به سادگی به ارمغان می‌آورد (دیانت، سیدجوادی و شاه حسینی، ۱۳۹۷). در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸). گاراوان<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، لیپک<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) و هندری<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) معتقدند نقش منابع انسانی به دلیل کمیایی، ارزشمندی، جانشینی و تقلیدناپذیری بسیار بااهمیت است. در این میان، شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت بیش‌تری برخوردار است. سازمان‌ها در حال حاضر درصدد ایجاد توانایی‌هایی هم‌چون؛ توانایی ایجاد شخصیت پرس و جوگر، توانایی ارتباط برقرار کردن، توانایی ایجاد رفتار محترمانه، توانایی ایجاد انگیزه در مخاطب، توانایی برخورد پخته با مسائل، توانایی آزادی فکر و حفظ آن و توانایی خودکنترلی بوده و همه، نتیجه مهارت‌های کوانتومی هستند (سلیمی، رجایی‌پور، سیادت و بیدرام، ۱۳۹۵). مفهوم کوانتومی یک واژه جدید است که یک نظریه سیستمی بر اساس مدل و استعاره مکانیک کوانتومی و نظریه میدان کوانتومی را نشان می‌دهد (Zanotti, ۲۰۱۲).

شرکت‌ها هر ساله ۱۰۰ میلیون دلار بر روی توسعه، اجرا و اصلاح مدل‌های شایستگی صرف می‌کنند. در تحقیقی که توسط ۲۹۲ عضو گروه الگوبرداری منابع انسانی انجام شد، مشخص گردید که ۷۵ درصد سازمان‌ها در گزینش، ارتقاء و آموزش و بالندگی از شایستگی‌ها استفاده می‌کردند، ۶۵ درصد سازمان‌ها در مدیریت عملکرد شایستگی‌ها را به کار می‌گرفتند و بسیاری از سازمان‌ها در برنامه‌ریزی موفقیت و کارراهه‌ی شغلی از شایستگی‌ها استفاده می‌

<sup>۱</sup> Garavan  
<sup>۲</sup> Lypek

<sup>۳</sup> Handri

کردند (Cook & Bernthal, ۱۹۹۸).

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای ذی صلاح مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها در سال‌های آتی به مدیرانی به مراتب توانمندتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی‌دارد و حقیقت این است که شناسایی و تربیت و پرورش مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فرداست. با توجه به سرعت بالای تغییرات در تکنولوژی اطلاعات، نیروی کار و اقتصاد جهانی، سازمان‌های امروزی نیازمند مدیرانی هستند که مدیریت خود را در زمینه‌های سنتی و غیرسنتی اعمال کنند (دیانت و همکاران، ۱۳۹۷). هفت مهارت رهبری کوانتومی می‌تواند رهبران قرن ۲۱ را برای ایجاد سطح جدیدی از تعالی سازمان برای بهره‌برداری از قدرتمندترین انرژی جهان یعنی انرژی ذهن، فعال کند. اگر رهبران و سازمان‌های آن‌ها می‌خواهند در عصر جدید پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای داشته باشند، باید جهش فکری و مهارتی جدید در مدیران با این شیوهی رهبری پدیدار شود.

تحقیقاتی که تاکنون در زمینه شناسایی و تعیین شایستگی‌های رهبران و ارائه مدل‌هایی در این خصوص صورت گرفته، مبتنی بر رویکردهای نیوتنی در مدیریت و متناسب با سازمان‌های کلاسیک است. تحقیق حاضر به دنبال آن است که شایستگی‌های رهبران را بر اساس رویکرد جدید کوانتوم در مدیریت و با توجه به ویژگی‌های آن ارائه نموده و مدل شایستگی رهبران سازمان‌های کوانتومی را بر مبنای آن تدوین نماید. بر همین اساس این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر است:

- ابعاد شایستگی رهبران در شرایط سازمان کوانتومی کدامند؟
- مدل شایستگی رهبران در شرایط سازمان کوانتومی چگونه است؟
- شاخص‌های شایستگی رهبران در شرایط سازمان کوانتومی چیست؟
- ابعاد و شاخص‌های شایستگی رهبران در شرایط سازمان کوانتومی از نظر اولویت و رتبه‌بندی چگونه اند؟

محقق برای اجرای این تحقیق به دنبال سازمان‌هایی در کشور بود که تا حدودی شرایط سازمان کوانتومی را داشته باشند. لذا شاخص‌های مربوط به هفت مهارت سازمان کوانتومی از منابع علمی، مقالات و کتب استخراج گردید و بر اساس آن، شناسایی سازمان موردنظر

صورت گرفت. پس از بررسی‌های متعدد و مشاوره با اساتید خبره در حوزه رهبری مشخص گردید که مفاهیم مدل تعالی سازمانی<sup>۱</sup> با شاخص‌های سازمان کوانتومی مطابقت دارد. بنابراین، سازمانی را می‌توان انتخاب کرد که نسبت به استقرار مدل فوق و الزامات آن خوب عمل کرده و در ارزیابی‌های آن نیز عملکرد مناسبی داشته است. لذا پس از تأیید اساتید خبره‌ی حوزه رهبری، شرکت‌های تابعه صنعت نفت اصفهان انتخاب گردید.

صنعت نفت ایران به‌عنوان موتور محرکه اقتصاد ایران و بزرگ‌ترین صنعت کشور، با بیش از یک قرن سابقه در عرصه مدیریت، علاوه بر تجارب ارزشمند و دستاوردهای متعددی که در خصوص کاربست رویکردهای نوین و روزآمد مدیریتی داشته، همگام با پیشرفت‌های جدید مدیران کلاس جهانی و با الگوبرداری از شرکت‌های بزرگ نفتی جهان، در جهت توسعه شایستگی مدیران و پیشرفت سازمان‌های تحت پوشش خود اقدام نموده است. به‌عنوان نمونه می‌توان به کسب تندیس‌ها و تقدیرنامه‌های متعدد در جوایز ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ای. اف. کیو. ام توسط شرکت‌های تابعه صنعت نفت و همچنین تعریف و استقرار مدل سرآمدی و بهبود مستمر صنعت نفت کشور با الگوبرداری از مدل‌های جهانی تعالی در سال‌های اخیر اشاره کرد.

این تحقیق در سطح شرکت‌های تابعه صنعت نفت اصفهان انجام گرفت. این شرکت‌ها دست کم از ۱۰ سال قبل، رویکردهای جدید مدیریتی را مورد استفاده قرار داده و پا به عرصه تعالی سازمانی گذاشته‌اند و تاکنون موفق به کسب موفقیت‌هایی در این زمینه شده‌اند که می‌توان به برخی از آن‌ها هم‌چون؛ کسب گواهی‌نامه‌های مختلف شامل؛ سیستم مدیریت کیفیت، سیستم مدیریت رسیدگی به شکایات مشتریان، سیستم مدیریت سنجش رضایتمندی، سیستم مدیریت آموزش، سیستم مدیریت انرژی و سیستم مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست<sup>۲</sup>، کسب تقدیرنامه و تندیس‌های مختلف در زمینه تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت، کسب تقدیرنامه و تندیس‌های مختلف در زمینه تعالی منابع انسانی، کسب تندیس زرین مسئولیت‌های اجتماعی و همچنین موفقیت در دیگر عرصه‌های مدیریتی اشاره نمود. با توضیحات فوق می‌توان گفت مدیران صنعت نفت اصفهان در عمل، با مفاهیم

<sup>۱</sup> EFQM<sup>۲</sup> HSE-MS

و شاخص‌های سازمان کوانتومی آشنا بوده و سعی نموده‌اند شرایط سازمان کوانتومی را در شرکت‌های خود پیاده‌سازی کنند. لذا تا حدودی می‌تواند جامعه آماری مناسبی برای این تحقیق محسوب گردد.

شایستگی از عبارت لاتین «Competentia» به معنی «مجاز شده برای قضاوت» و همینطور «دارای حق صحبت کردن» گرفته شده است (Caupin, ۲۰۰۶). فرهنگ آکسفورد (۱۹۹۳) شایستگی را داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت می‌داند. شایستگی ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می‌سازد (Mansfield, ۲۰۱۱).

شایستگی‌ها خصوصیات شخصی خاصی هستند که به‌صورت علمی مربوط به عامل مؤثر یا عملکرد برتر در بسیاری از زمینه‌ها و موقعیت‌های مشترک می‌باشند (Chouhan & Srivastava, ۲۰۱۴). شایستگی یک مجموعه از ابعاد قابل مشاهده بوده که شامل دانش، مهارت، نگرش و رفتارهای فردی و نیز فرایندهای تیمی و صلاحیت‌های سازمانی می‌باشد که با عملکرد بالا در ارتباط بوده و منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود (باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور، ۱۳۹۶). برخی از سازمان‌ها، شایستگی را به‌عنوان جنبه‌هایی از کلیت شخص در نظر می‌گیرند که استعداد (کلامی، عددی، فضایی)، مهارت‌ها و توانایی‌ها (تفکر و رهبری) و دانش (عمومی، حرفه خاص، شغل خاص، سطح خاص و سازمان خاص) را شامل می‌شود (دیانت و همکاران، ۱۳۹۷).

مدل شایستگی یکی از روش‌هایی است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های مدرن با تغییرات مداوم و مستمر محیط‌های کاری طراحی شده است (ایرانزاده و زنجانی، ۱۳۹۵). یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید. به عبارت دیگر، مدل‌های شایستگی، مهم‌ترین شایستگی‌هایی را شامل می‌شوند که واقعاً بر عملکرد تأثیر می‌گذارند. هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه کردن عملکرد سامانه منابع انسانی است (Draganidi & Mantas, ۲۰۰۶).

سطوح شایستگی مدیران پروژه شرکت شل دارای چهار سطح؛ مهندس پروژه، مهندس ارشد پروژه، مدیر پروژه و رهبر پروژه می‌باشد و شایستگی‌های مدیریت پروژه‌ی آن در چهار حوزه؛ سلامت، ایمنی، امنیت و محیط زیست (اچ. اس. اس. ای)<sup>۱</sup>، رهبری و رفتار فردی (شامل دو عنصر شایستگی)، قرارداد و تدارکات (سه عنصر شایستگی) و مدیریت پروژه (شش عنصر شایستگی) طبقه‌بندی شده است (دیانت و همکاران، ۱۳۹۷).

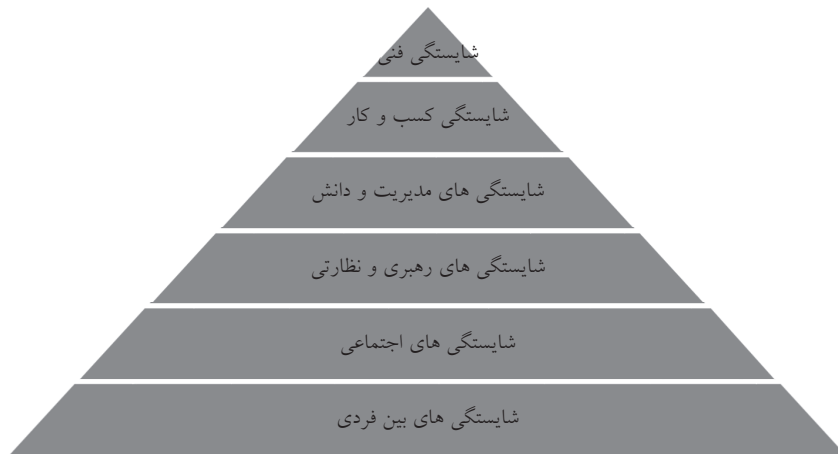
در مدل شایستگی که توسط ویکراماسینگ و دی زویزا (۲۰۰۹) ارائه شد، شایستگی‌های مدیران در سه بُعد اصلی دانش، مهارت و ارزش تقسیم‌بندی گردید که شاخص‌های شایستگی مربوط به بُعد دانش شامل؛ شایستگی فنی، تدبیر راهبردی، آگاهی از هزینه، کنترل تغییر، مدیریت فناوری، دانش ارتباط با مشتری، امنیت محوری، برنامه‌ریزی، بُعد مهارت شامل؛ همدلی، توانمندسازی، مذاکره، مربی‌گری، مدیریت استرس، حل تعارض، کل‌نگری، خلاقیت، مدیریت زمان، یادگیری، ارتباط شنیداری، ارتباط شفاهی، ارتباط نوشتاری، بُعد ارزش شامل؛ کیفیت محوری، انعطاف‌پذیری، مشتری محوری، آسیب‌ناپذیری، ارزش قومی، پیشرفت محوری، ریسک‌پذیری، داشتن دیدگاه مثبت، تیم‌گرایی و نگرش نسبت به اهداف جلسه بود (الوانی، سیدنقوی و زارع، ۱۳۹۵).

خشوعی، عریضی و نوری (۱۳۹۴) مدل شایستگی مدیران شرکت گاز استان اصفهان را در هشت مقوله اصلی؛ رهبری، تحلیل، ارتباطات، تصمیم‌گیری، سازگاری، دانش، عملکرد و ارزش و ۷۸ مقوله فرعی ارائه نمودند.

تسلیمی، راعی، فرزین‌وش و برقی (۱۳۹۲) مدل شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور را با تمرکز بر ریسک، تدوین نمودند که دارای سه بُعد اصلی؛ شایستگی محیطی-ساختاری، شایستگی رفتاری و شایستگی تکنیکی و شامل ۳۰ شایستگی فرعی بود.

در مدل دیگری که ویتالاً<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) تدوین کرده است، شایستگی‌ها به‌طور سلسله‌مراتبی در ۶ طبقه قرار گرفته است. این مدل در شکل (۱) نشان داده شده است (اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰).

<sup>۱</sup> HSSE<sup>۲</sup> Vitala



شکل ۱- مدل سلسله مراتب شایستگی های مدیریتی (Viitala, ۲۰۰۵)

عسگری، نیکوکار، صفری و غلامی (۱۳۹۴) الگوی شایستگی های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران را بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴ با سه بُعد اصلی؛ شایستگی های فردی، ارزشی و شغلی، پنج مؤلفه؛ دانشی، نگرشی، رفتاری، مهارتی، سازمانی و اسلامی و نهایتاً ۴۸ شایستگی فرعی، طراحی و تبیین کردند.

با بررسی پیشینه های تحقیق، می توان چهار حوزه کلان شایستگی را پیش بینی نمود: حوزه فنی: شایستگی های این حوزه مربوط به دانش خاص مرتبط با شغل می باشد. لازم به ذکر است که این حوزه با توجه به نوع شغل، متفاوت است و پایه و اساس انجام صحیح یک شغل را منجر می شود.

حوزه محیطی: شایستگی هایی که با توجه به گرایش های کسب و کار شکل می گیرد. حوزه مدیریتی: شایستگی های این حوزه مربوط به وظایف خاص مدیران و تلاش های مدیران جهت توانمندسازی زیردستان می باشد.

حوزه فردی: شایستگی های این حوزه مربوط به خصوصیات و ویژگی های شخصی مدیر و ارتباطات و روابط اجتماعی مدیر می باشد. چهار حوزه فوق در شکل (۲) نشان داده شده است (هوشیار و رحیم نیا، ۱۳۹۱).



شکل ۲- حوزه‌های کلان شایستگی (هوشیار و رحیم نیا، ۱۳۹۱)

براون، جورج و مهافی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "توسعه یک مدل شایستگی مدیران و اجرای آن در یک شرکت تعاونی برق" شایستگی‌های مورد نیاز مدیران این شرکت را شناسایی و به‌طور عملیاتی تعریف کردند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین شایستگی و میزان مهارت شکاف وجود دارد. پن<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی برای کارآفرینان بین‌المللی مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام داد. در این تحقیق با استفاده از تئوری داده بنیاد برای پردازش، مطابقت، طبقه‌بندی و استخراج با استفاده از کدگذاری باز و انتخابی یک مدل شایستگی برای کارآفرینان بین‌المللی طراحی شد که به سه دسته اصلی؛ دانش، توانایی و شخصیت و هفده زیرمجموعه تقسیم گردید. سیدل، سارین، مارودینو ریبیرو<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "مهارت‌های رهبری ناب: یک مطالعه چند مرحله ای"، شانزده شایستگی رهبری ناب را شناسایی و ارائه نمودند. شوته، بارکویزن و اسلایس<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان "توسعه یک مدل شایستگی حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی (HRM) نشان دادند که یکی از رویکردهای مناسب برای برنامه‌ریزی منابع انسانی، استفاده از یک مدل شایستگی است.

بدیر<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "تأثیر شایستگی‌های فنی رهبران بر نوآوری و

<sup>۱</sup> Brown, George, & Mehaffey

<sup>۲</sup> Pan

<sup>۳</sup> Seidel, Saurin, Marodin, & Ribeiro

<sup>۴</sup> Schutte, Barkhuizen, & Sluis

<sup>۵</sup> Badir

یادگیری کارکنان " نشان داد که سازگاری فنی با مشتریان با رفتار نوآورانه و تحریک آمیز زیردستان، ارتباط دارد. مرادی و قنبری (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان " رابطه مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی " نشان دادند که بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سلیمی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان " رابطه بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی و قابلیت‌های چابکی سازمانی از طریق نقش میانجی هوش سازمانی در دانشگاه‌های دولتی منتخب اصفهان " نشان دادند، مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر چابکی سازمانی و هوش سازمانی تأثیرگذار بوده و همچنین هوش سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد. سیادت و ایزدی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان " بررسی رابطه بین مدیریت کوانتومی با اشتیاق شغلی و سازگاری شغلی کارکنان دانشگاه اصفهان " نشان داد که هم‌بستگی مثبت و معناداری بین مدیریت کوانتومی با اشتیاق شغلی و سازگاری شغلی کارکنان دانشگاه اصفهان وجود داشت. رضوی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان " بررسی رابطه مهارت‌های کوانتومی مدیران بر اساس مدل شلتون و موفقیت مدیران شرکت گاز استان خراسان رضوی " نشان داد که بین مهارت کوانتومی مدیران بر اساس مدل شلتون و موفقیت مدیران با رویکرد EFQM رابطه معنا داری وجود دارد.

در اواخر قرن ۱۹ میلادی و اوایل قرن ۲۰ مقارن با اینکه فیزیک دانان متوجه ناتوانی فیزیک کلاسیک در توضیح برخی از پدیده‌ها شدند، زمینه جدیدی از فیزیک به نام مکانیک کوانتومی ایجاد شد. مقارن با این زمان مشاهده می‌شود که سازمان‌های کلاسیک (سنتی) پاسخگوی نیاز وقت نبوده و مدیریت کلاسیک که در محیط ثابت برای بسیاری از سوالات پاسخ مناسبی داشت، با وجود محیط متغیر، پیچیده و پرتلاطم کنونی دیگر جواب گو نبوده و نیاز به سازمان‌های کوانتومی و رهبری کوانتومی بیش از پیش احساس می‌گردد (Shelton & Darling, ۲۰۰۳). دیدگاه جهانی کوانتومی شالوده مفهومی مهارت‌های کوانتومی را فراهم می‌سازد. مهارت‌هایی که نه تنها کمک می‌کند افراد جهان را از چشم انداز جدیدی نگاه کنند، بلکه باعث می‌شود تا با روش جدیدی به زندگی ادامه دهند. مهارت‌های رهبری کوانتومی شامل هفت مهارت؛ دیدن کوانتومی؛ توانایی دیدن هدفمند و ارادی، تفکر کوانتومی؛

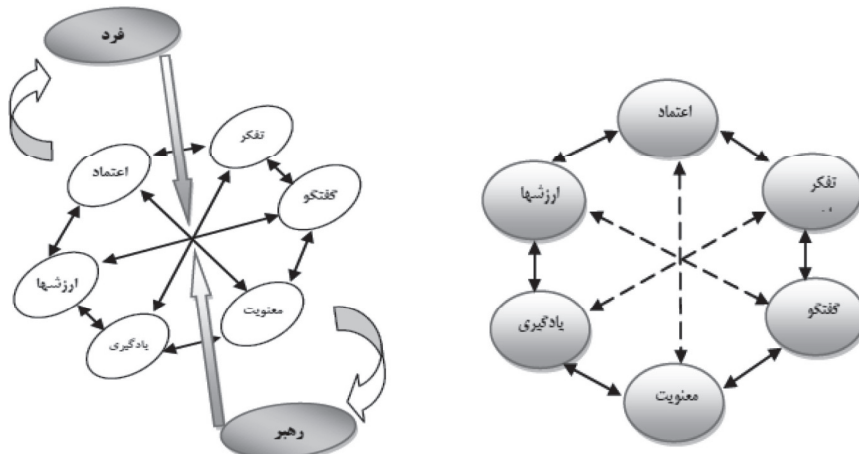
توانایی تفکر ضد و نقیض، احساس کوانتومی: توانایی احساس سرزندگی و نشاط، اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به فرایند زندگی، وجود کوانتومی: توانایی زیستن در روابط، عمل کوانتومی: توانایی رفتار و عمل مسئولانه و شناخت کوانتومی: توانایی دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی است (Shelton & Darling, ۲۰۰۱).

سازمان‌های کوانتومی از خصوصیات و ویژگی‌های معینی برخوردارند که آن‌ها را از سازمان‌های مبتنی بر پارادایم نیوتنی، متمایز می‌سازد. سازمان کوانتومی، سازمانی است در حال تغییر مداوم، وفق پذیر، چابک و بدون مرز که در آن نوآوری و اطلاعات، آزادانه در جریان است (Shelton & Darling, ۲۰۰۱). این سازمان از قابلیت به حداکثر رساندن مزایای شبکه‌ای بودن، یعنی سرعت و انعطاف‌پذیری برخوردار است و در آن، ارتباطات، چندجهتی و کارکنان، چند مهارتی هستند و اعتماد در سطح بالاست. در این سازمان، با شفاف نمودن مقاصد، نیاز به مداخله و هدایت مدیران، کاهش می‌یابد و بر ایجاد مقاصد مشترک، تأکید می‌گردد (افجه و حمزه‌پور، ۱۳۹۴).

چارچوب و ساختار سازمان کوانتومی توسط دیردورف و ویلیامز<sup>۱</sup> در شکل (۳) مشخص شده است که شامل ارتباطات متقابل و سیال بین رهبر و پیرو است. سازمانی شامل اعتماد، ارزش‌ها، یادگیری، معنویت، گفتگو و تفکر با هم برای حل مشکل است.

هفت مهارت کوانتومی به‌طور مستقل عمل نمی‌کنند بلکه در یک مجموعه یکپارچه از مهارت‌ها نشان داده می‌شوند. شکل (۴) با نمایش هندسی رابطه بین این مهارت‌ها را نشان می‌دهد. مهارت‌های سه‌گانه؛ نگاه کوانتومی، تفکر کوانتومی و احساس کوانتومی به‌طور عمده دارای ماهیتی روان‌شناسانه‌اند. این مهارت‌ها بر اصول عام پذیرفته شده‌ی روان‌شناسانه‌ای بنا شده‌اند: ادراک انسان به شدت ذهنی است (نگاه کوانتومی)، تفکر خلاق نیازمند توسعه ظرفیت‌های نیمکره راست مغز است (تفکر کوانتومی) و احساسات انسان حاصل رویدادهای بیرونی نیست، بلکه حاصل گفتگوی نفسانی و درونی‌اند (احساس کوانتومی).

<sup>۱</sup> Deardorff & Williams

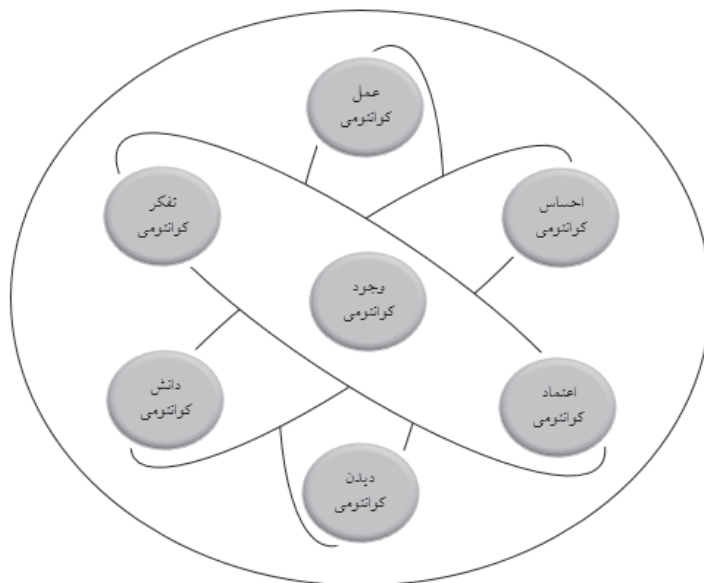


شکل ۳- چارچوب و ساختار سازمان کوانتومی (Shelton & Darling, ۲۰۰۱)

برای رسیدن به معنا و کمال به مهارت‌های دیگری نیاز است. مهارت‌هایی که هدف آن‌ها تغییر توجه است از "چیزهایی که برای فرد سودمند است" به "چیزهایی که برای همه افراد سودمند است". این مهارت‌ها توجه افراد را از تنگ نظری‌های شخصی به اهمیت قائل شدن برای سعادت عموم معطوف می‌سازد. مهارت‌های معنوی؛ مهارت شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، اعتماد کوانتومی و زیست کوانتومی را شامل می‌شود:

- انسان‌ها در جهانی آگاه زندگی می‌کنند (شناخت کوانتومی)؛
- همه چیز در جهان در ارتباط و تعامل متقابل و پیچیده با یکدیگرند (عمل کوانتومی)؛
- نظم جهان از بستر بی‌نظمی می‌گذرد (اعتماد کوانتومی)؛
- زندگی از طریق روابط، خودش را می‌سازد (زیست کوانتومی) (Shelton & Darling, ۲۰۰۱).

مهارت‌های کوانتومی شامل هفت مهارت رهبری است؛ دیدن کوانتومی؛ توانایی دیدن هدفمند و ارادی جهان که به رهایی از قیدوبندهایی که در کودکی تحمیل شده است، کمک می‌کند و سبب می‌شود تا به محرک‌هایی که قبلاً دیده نمی‌شدند، توجه نمود. تفکر کوانتومی؛



شکل ۴- مدل مهارت‌های کوانتومی (Shelton & Darling, ۲۰۰۱)

توانایی تفکر به‌صورت ضد و نقیض و متضاد که مدیران را قادر می‌سازد تا به ورای مرزهای منطقی دو دویی وارد شده و پاسخ‌های بسیار خلاقانه‌ای برای چالش‌های زندگی ایجاد کنند. مهارت احساس کوانتومی؛ توانایی احساس سرزندگی و نشاط که مدیران را قادر می‌سازد تا سیستم‌های انرژی بدنشان را درست تنظیم کرده و سطح بالایی از انرژی درونی‌شان را صرف نظر از آنچه در بیرون رخ داده، حفظ کنند. شناخت کوانتومی؛ توانایی برای ارتباط از طریق راه‌های غیرحسی با اطلاعات میدان کوانتومی جهان که مدیران را برای دانستن به‌طور شهودی و یادگیری از درون یاری می‌کند. عمل کوانتومی؛ توانایی کار کردن توأم با اهمیت قائل شدن برای کل بوده و عمل کوانتومی به این معناست که با تفکر و اندیشیدن در نتایج و پیامدهای اقدامات، بتوان گزینه‌های مسئولانه را انتخاب کرد. اعتماد کوانتومی؛ توانایی اعتماد به فرایند زندگی است که مدیران را قادر می‌سازد تا به امواج تغییر سوار شوند، آگاهی عمیق از این که آسان‌ترین راه برای هدایت قایق شناور در آب، حرکت در مسیر آب است.

زیست کوانتومی؛ توانایی بودن و زیستن در روابطی که بر پایه احترام واقعی و بی‌قید و شرط است. مدیران با این مهارت می‌آموزند توانایی‌شان را برای پذیرش راحت و بی‌قید و شرط همه افرادی که با آنها در تعامل هستند، ارتقاء داده یا از جنبه معنوی می‌آموزند تا مهر و محبت خود را به همه ابراز کنند (رضوی و عظیمی ثانوی، ۱۳۹۱).

### روش‌شناسی

یکی از مهم‌ترین ابعاد انجام هرکاری، روش انجام آن کار است و آنچه که نتایج و یافته‌های پژوهشی را از اعتبار بالا برخوردار کرده و آنها را با واقعیت جامعه تطبیق می‌کند، انتخاب روش تحقیق مناسب و تناسب آن با موضوع و هدف پژوهش می‌باشد. به دلیل پیچیدگی مطالعه پدیده‌های اجتماعی، محققان بر ضرورت استفاده از روش‌های پژوهش کمی و کیفی و به اصطلاح "آمیخته" تأکید نموده‌اند. با استفاده از روش‌های آمیخته (کیفی و کمی) نه تنها می‌توان جوانب گوناگون یک پدیده را مورد مطالعه قرارداد، بلکه پژوهشگر توفیق می‌یابد تا روایی و پایایی کار پژوهشی را افزایش داده و امکان دستیابی به فرضیه‌های بدیع‌تر و غنی‌تر را فراهم آورد. در همین راستا، این تحقیق از حیث هدف، اکتشافی و از نظر روش، از نوع تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) و مدل توسعه ابزاری بود. در بخش کیفی آن، از روش تحلیل محتوا (استقرایی و قیاسی) و روش پیمایشی و در بخش کمی از روش پیمایشی و تحلیل عاملی مرتبه دو و معادلات ساختاری استفاده شد. مراحل انجام پژوهش با تأکید بر روش پژوهش به‌طور خلاصه در جدول (۱) آمده است.

روش تحلیل محتوا در بسیاری از زمینه‌های تحقیقاتی به‌عنوان روش ارزشمند، شناخته شده و دارای قابلیت‌های زیادی برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی داده‌های عینی است. تحلیل محتوا روش خاصی است که در مورد ابعاد کمی و کیفی کاربرد داشته و به بررسی و تجزیه و تحلیل می‌پردازد. برنارد برلسون<sup>۱</sup> تحلیل محتوا را «روشی برای مطالعه عینی، کمی و سیستماتیک فرآورده‌های ارتباطی (محتوای آشکار پیام) جهت رسیدن به تفسیر، تعریف کرده است. شکل (۵) مراحل که در تحلیل محتوای کیفی برای رسیدن به پاسخ سؤالات پژوهش باید طی کرد را نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup> Bernard Berelson

جدول ۱- مراحل انجام پژوهش (تنظیم توسط پژوهشگران)

مرحله	گام	روش اجرای پژوهش	جامعه	نمونه	نمونه گیری	ابزار	گردآوری اطلاعات	تحلیل داده ها
۱ کلیه اول	تدوین شاخص های مهارت های رهبری کوانتومی	تحلیل محتوا	منابع نوشتاری مرتبط	داخل و خارج از کشور - پنج منبع نوشتاری به صورت کتاب و پایان نامه دانشجویی	هدفمند	سندکاوی کتابخانه ای	کیفی (قیاسی)	
۲ کلیه اول	شناسایی و تعیین ابعاد و شاخص های شایستگی عمومی رهبران	تحلیل محتوا، پیمایشی	منابع نوشتاری مرتبط - اساتید و خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت	داخل و خارج از کشور - ۱۰ منبع نوشتاری به صورت کتاب و پایان نامه دانشجویی	هدفمند	سندکاوی، پرسش نامه میدانی	کتابخانه ای، میدانی	کیفی (استقرایی) و کمی
۳ کلیه اول	تعیین شایستگی رهبری	پیمایشی	اساتید و خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت	۱۵ استاد خبره در حوزه مدیریت	هدفمند	پرسش نامه	میدانی	کمی
۴ کلیه اول	تعیین مدل شایستگی رهبران کوانتومی	پیمایشی	مدیران صنعت نفت در استان اصفهان	تعداد ۹۲ نفر از مدیران شرکت های تابعه صنعت نفت در استان اصفهان	هدفمند - چند مرحله ای - طبقه بندی متناسب با حجم	پرسش نامه	میدانی	کمی



شکل ۵ - مراحل انجام تحلیل کیفی (مومنی راد، علی آبادی، فردانش و مزینی، ۱۳۹۲)

تحلیل محتوای کیفی بسته به مسئله یا هدف پژوهش می‌تواند به صورت استقرایی یا قیاسی صورت پذیرد. در روش تحلیل محتوای استقرایی محقق از به کارگیری طبقات از قبل تعیین شده، اجتناب می‌ورزد و طبقات و نامشان را از درون داده‌ها تعیین می‌کند. ابتدا تحلیل داده‌ها با خواندن مکرر متن برای غوطه ور شدن در آن‌ها و یافتن یک درک کلی آغاز می‌شود. سپس متون کلمه به کلمه خوانده می‌شود تا کدها استخراج شوند. این فرایند به طور پیوسته از استخراج کدها تا نامگذاری آن‌ها تداوم می‌یابد. کدها بر اساس تفاوت‌ها یا شباهت‌هایشان به داخل طبقات دسته‌بندی می‌شوند و در پایان، به ازای هر مفهوم، شواهدی از متن نقل قول می‌شود (Shannon, ۲۰۰۶).

در رویکرد قیاسی که به "رویکرد هدایت شده" معروف است، مقولات و طبقات در آخر پژوهش به دست نمی‌آیند، بلکه محقق با مفروض گرفتن برخی تعاریف و تعمیم‌ها به عنوان طبقات، متن مورد نظر را به صورت کیفی تحلیل می‌کند و به دنبال مصادیقی از تعاریف و تعمیم‌ها در کل متن می‌گردد (فردانش، ۱۳۸۷). استفاده از این رویکرد زمانی ضرورت می‌یابد که پیرامون موضوع تحقیق، دیدگاه‌های نظری گوناگونی وجود دارد و هدف از انجام تحقیق، آزمون نظریه‌های پیشین یا بسط آن‌ها در یک زمینه متفاوت است. در رویکرد هدایت

شده، اساس تحلیل را نظریه‌های موجود و یا نتایج پژوهش‌های پیشین به‌عنوان کدهای اولیه و راهنما تشکیل می‌دهند.

جامعه آماری مرحله اول و دوم تحقیق را اساتید و خبرگان دانشگاهی حوزه مدیریت شامل اساتید خبره مدیریت از دانشگاه‌های مختلف اصفهان و تهران که دارای مدرک تحصیلی دکترای مدیریت و حداقل پنج سال سابقه تدریس در زمینه رهبری بودند و جامعه آماری مرحله سوم تحقیق را ۱۲۰ نفر از مدیران شرکت‌های تابعه صنعت نفت در اصفهان با حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت که با موضوع رهبری آشنایی داشتند، تشکیل داد. در مرحله اول و دوم تحقیق، ۱۵ نفر از اساتید خبره مدیریت از دانشگاه‌های مختلف اصفهان و تهران که دارای مدرک تحصیلی دکترای مدیریت و حداقل پنج سال سابقه تدریس در زمینه رهبری بودند، به‌عنوان نمونه به روش هدفمند انتخاب شدند.

حجم نمونه در مرحله سوم تحقیق بر اساس جدول مورگان برابر ۹۲ نفر تعیین گردید. نمونه‌گیری به روش هدفمند چندمرحله‌ای و براساس روش طبقه‌بندی متناسب با حجم انجام گرفت. جدول (۲) حجم نمونه مربوط به هر شرکت از مجموعه صنعت نفت اصفهان را نشان می‌دهد.

لیست مدیران بر اساس شیوه نمونه‌گیری هدفمند تهیه و نمونه‌ها به روش تصادفی انتخاب شدند و پرسش‌نامه تحقیق پس از توجیه آن‌ها و ارائه توضیحات شفاهی توسط محقق تحویل آن‌ها گردید و پس از تکمیل، عودت شد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مرحله اول تحقق شامل فیش‌ها و یادداشت‌های استخراج شده از هشت سایت اینترنتی از پایگاه‌های اطلاعاتی داخل و شش سایت اینترنتی از پایگاه‌های اطلاعاتی خارج و ۱۵ عنوان کتاب و پایان‌نامه در زمینه مهارت‌های رهبری کوانتومی و شایستگی‌های عمومی رهبران و همچنین پرسش‌نامه محقق ساخته "تعیین ابعاد و شایستگی‌های عمومی رهبری بر اساس دیدگاه خبرگان" بود. در مرحله دوم تحقیق از پرسش‌نامه محقق ساخته با عنوان "تعیین شایستگی‌های مورد نیاز رهبران سازمان کوانتومی" و در مرحله سوم تحقیق از پرسش‌نامه محقق ساخته با عنوان "تعیین شایستگی‌های مورد نیاز رهبران سازمان کوانتومی" برگرفته از مرحله دوم تحقیق به‌عنوان

جدول ۲- تعیین حجم نمونه آماری بر اساس روش طبقه‌بندی متناسب با حجم (تنظیم توسط پژوهشگران)

ردیف	نام شرکت	تعداد مدیران	حجم نمونه
۱	شرکت گاز استان اصفهان	۲۵	۲۰
۲	منطقه ۲ عملیات انتقال گاز	۱۴	۱۱
۳	شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان	۱۵	۱۱
۴	شرکت پتروشیمی اصفهان	۲۱	۱۶
۵	شرکت پالایش نفت اصفهان	۲۰	۱۵
۶	شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت اصفهان	۲۰	۱۵
۷	مرکز بهداشت و درمان نفت اصفهان	۵	۴
	جمع	۱۲۰	۹۲

ابزار جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردید.

در مرحله اول تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از طریق تحلیل محتوای استقرایی و قیاسی، تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از طریق آمار توصیفی و در مرحله دوم (روش دلفی) و مرحله سوم تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در سطح توصیفی؛ با استفاده از آماره‌های توصیفی و در سطح استنباطی؛ آماره T، تحلیل عاملی تأییدی و تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری صورت گرفت.

به منظور بررسی میزان هماهنگی و توافق بین نظرات خبرگان دانشگاهی در تکنیک دلفی، در مرحله دوم تحقیق از آماره ضریب توافق کندال استفاده شد. در دور اول دلفی نمره مربوط به پنج شایستگی رهبران بر اساس نظرات خبرگان دانشگاهی کمتر از نمره میانگین سه شد و در نتیجه، حذف گردید. لذا به منظور بررسی میزان توافق بین نظرات، ضریب کندال برای تمام شایستگی‌ها و به ویژه این پنج شایستگی محاسبه گردید که با توجه به این که ضرایب کندال بالاتر از ۰٫۵ بود، معنادار محسوب گردید و نشان داد توافق نسبی بین

جدول ۳- نتایج پایایی ابزار تحقیق (منبع: یافته‌های پژوهش)

ضریب آلفای کرونباخ کل	عنوان ابزار
۰/۹۵۳	پرسش‌نامه شناسایی و تعیین شایستگی‌های عمومی رهبران
۰/۹۸۶	پرسش‌نامه تعیین شایستگی‌های مورد نیاز رهبران سازمان کوانتومی بر اساس دیدگاه خبرگان
۰/۹۸۵	پرسش‌نامه تعیین شایستگی‌های مورد نیاز رهبران سازمان کوانتومی بر اساس دیدگاه مدیران

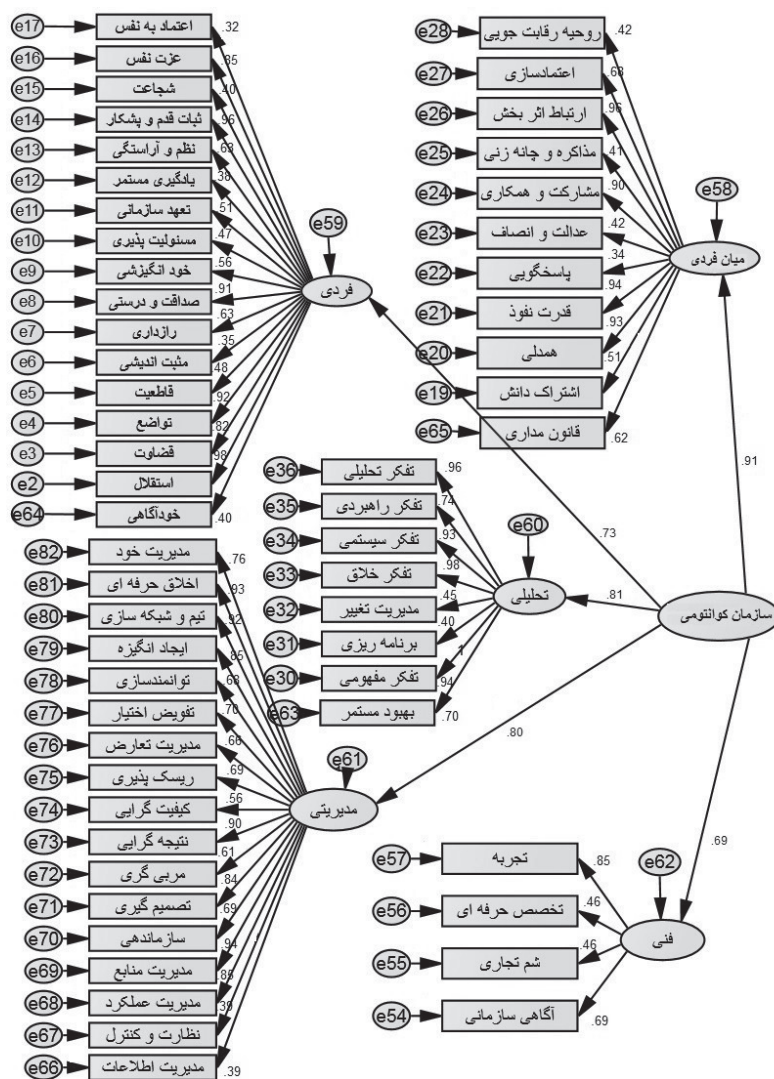
نظرات خبرگان وجود داشت. هم‌چنین در دور سوم دلفی که نمره مربوط به ۵۷ شایستگی بالاتر از نمره میانگین سه بود، ضریب کندال مجدداً برای تمامی شایستگی‌ها محاسبه شد و با توجه به این که بالاتر از ۰,۵ بود، نشان داد که توافق نسبی بین نظرات خبرگان وجود داشت.

روایی صوری یا ظاهری پرسش‌نامه توسط اساتید راهنما و مشاور بررسی و تأیید شد. روایی محتوایی پرسش‌نامه نیز توسط پنج استاد متخصص در حوزه مدیریت که در زمینه مهارت‌های کوانتومی، سازمان کوانتومی و شایستگی رهبران خبره بودند، مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پایایی ابزار تحقیق از طریق محاسبه آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۳) آمده و نشان می‌دهد پایایی ابزار تحقیق بالای ۰,۷ بوده و از مطلوبیت بالایی برخوردار است.

### یافته‌ها

پرسش اول تحقیق در خصوص تعیین ابعاد شایستگی رهبران در سازمان کوانتومی بود که پس از اجرای مرحله اول تحقیق، پنج بُعد شایستگی رهبران بر اساس دیدگاه خبرگان دانشگاهی مطابق جدول (۴) استخراج و تعیین گردید.





شکل ۶ - مدل نهایی برازش شده با ضرایب استاندارد مربوط به شایستگی رهبران سازمان کوانتومی (منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول ۵- ابعاد و شاخص‌های شایستگی عمومی رهبری (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	بُعد شایستگی	شاخص‌های شایستگی رهبری	تعداد
۱	فردی	اعتماد به نفس، عزت نفس، شجاعت، ثبات قدم و پشتکار، نظم و آراستگی، یادگیری مستمر، تعهد سازمانی، مسئولیت پذیری، خودانگیزش، صداقت و درستی، رازداری، مثبت اندیشی، قاطعیت، خودآگاهی، تواضع، قضاوت، استقلال	۱۷
۲	میان فردی	روحیه رقابت جویی، اعتمادسازی، ارتباط اثربخش، مذاکره و چانه زنی، مشارکت و همکاری، عدالت و انصاف در داوری، پاسخگویی، قدرت نفوذ، همدلی، اشتراک دانش، قانون مداری	۱۱
۳	مدیریتی	ایجاد انگیزه، توانمندسازی، تفویض اختیار، مدیریت تعارض، ریسک پذیری، اخلاق حرفه‌ای، تیم و شبکه سازی، مدیریت برخورد، کیفیت گرایی، نتیجه گرایی، مربی گری، تصمیم‌گیری و حل مسئله، سازماندهی، مدیریت منابع، مدیریت عملکرد، نظارت و کنترل، مدیریت اطلاعات	۱۷
۴	تحلیلی / ادراکی	تفکر تحلیلی، تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، تفکر خلاق، مدیریت تغییر، برنامه‌ریزی، تفکر مفهومی، بهبود مستمر	۸
۵	فنی	تجربه، تخصص حرفه‌ای، شم تجاری، آگاهی سازمانی	۴

پرسش سوم تحقیق به دنبال شاخص‌های شایستگی رهبران سازمان کوانتومی بود که پس از اجرای مرحله دوم تحقیق و استفاده از روش دلفی، ۵۷ شایستگی مورد نیاز رهبران سازمان کوانتومی مطابق جدول (۵) تعیین و استخراج گردید.

اولویت‌بندی و رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌های شایستگی رهبران سازمان کوانتومی حاصل پرسش چهارم بود که بر اساس نتایج مرحله سوم تحقیق، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی ابعاد شایستگی رهبران سازمان کوانتومی به صورت جدول (۶) تعیین گردید.

هم‌چنین بر اساس نتایج تحقیق، مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی رهبری مربوط به هر بُعد شایستگی مطابق جدول (۷) تعیین گردید.

جدول ۶- اولویت بندی ابعاد شایستگی رهبران سازمان های کوانتومی (منبع: یافته های پژوهش / خروجی نرم افزار)

رتبه	برآورد بار عاملی	بعد شایستگی
۱	۰/۹۰۸	شایستگی میان فردی
۲	۰/۸۰۶	شایستگی تحلیلی/ ادراکی
۳	۰/۷۹۸	شایستگی مدیریتی
۴	۰/۷۳۲	شایستگی فردی
۵	۰/۶۸۷	شایستگی فنی

جدول ۷- مهم ترین شاخص های شایستگی رهبری مربوط به ابعاد پنج گانه شایستگی رهبران (منبع: یافته های پژوهش / خروجی نرم افزار)

رتبه در هر بُعد شایستگی	برآورد بار عاملی	شایستگی	بُعد شایستگی
۱	۰/۹۵۸	ارتباط اثربخش	شایستگی میان فردی
۲	۰/۹۴۲	قدرت نفوذ	
۳	۰/۹۲۷	همدلی	
۴	۰/۹۰۰	مشارکت و همکاری	
۵	۰/۶۸۴	اعتمادسازی	
۱	۰/۹۸۱	تفکر خلاق	شایستگی تحلیلی/ ادراکی
۲	۰/۹۶۲	تفکر تحلیلی	
۳	۰/۹۴۱	تفکر مفهومی	
۴	۰/۹۲۹	تفکر سیستمی	

رتبه در هر بُعد شایستگی	برآورد بار عاملی	شایستگی	بُعد شایستگی
۵	۰/۷۴۴	تفکر راهبردی	شایستگی مدیریتی
۱	۰/۹۴	مدیریت منابع	
۲	۰/۹۳۲	اخلاق حرفه ای	
۳	۰/۹۲۳	تیم و شبکه سازی	
۴	۰/۸۹۹	نتیجه گرایی	
۵	۰/۸۵۷	ایجاد انگیزه	شایستگی فردی
۱	۰/۹۹۷	ثبات قدم و پشتکار	
۲	۰/۹۷۸	استقلال	
۳	۰/۹۲۷	تواضع	
۴	۰/۹۱۴	صداقت و درستی	
۵	۰/۸۵	عزت نفس	شایستگی فنی
۱	۰/۸۵۱	تجربه	
۲	۰/۶۹۴	آگاهی سازمانی	
۳	۰/۴۶۲	شم تجاری	
۴	۰/۴۶۱	تخصص حرفه ای	

جدول (۷) نشان می‌دهد اولویت اول شاخص‌های شایستگی رهبران سازمان‌های کوانتومی در بُعد میان فردی مربوط به شایستگی ارتباط اثر بخش، بالاترین اولویت در بین شاخص‌های شایستگی رهبران در بُعد تحلیلی/ ادراکی مربوط به شایستگی تفکر خلاق، بالاترین اولویت در بین شاخص‌های شایستگی رهبران در بُعد فنی مربوط به شایستگی تجربه، بالاترین اولویت در بین شاخص‌های شایستگی رهبران در بُعد مدیریتی مربوط به

شایستگی مدیریت منابع و بالاترین اولویت در بین شاخص‌های شایستگی رهبران سازمان‌های کوانتومی در بُعد فردی مربوط به شایستگی ثبات قدم و پشتکار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج تحقیق، مدل شایستگی رهبران سازمان کوانتومی با پنج بُعد؛ فردی، میان فردی، تحلیلی/ادراکی، مدیریتی و فنی بوده که ۵۷ شایستگی رهبری استخراج و اولویت‌بندی ابعاد و شایستگی‌های مربوط به هر بُعد نیز صورت گرفت.

بر اساس نتایج تحقیق، رهبران سازمان‌های کوانتومی به شایستگی‌های میان فردی و تحلیلی/ادراکی بیش‌تر از دیگر شایستگی‌ها نیاز دارند و این گواه این مطلب است که چالش بیش‌تر مدیران امروز، نحوه برقراری ارتباط با دیگر اعضاء سازمان و هم‌چنین محیط سازمانی‌شان می‌باشد. این موضوع در دیگر مدل‌ها کم‌رنگ‌تر بوده و یا حتی به آن توجه نشده است. هم‌چنین بر اساس نتایج تحقیق، شایستگی‌های فنی از نظر اهمیت، آخرین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند که موید آن است که برای انتخاب، ارتقاء و توسعه شایستگی رهبران، کمترین توجه به این شایستگی‌ها باید صورت پذیرد و کمتر هم به آموزش نیاز دارد و فرد در طول خدمت به آن‌ها دست پیدا می‌کند. این موضوع در دیگر مدل‌ها و هم‌چنین در سازمان‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته و معمولاً در انتخاب یا ارتقاء مدیران بیش‌تر به این شایستگی‌ها توجه می‌نمایند.

از آنجایی که سازمان کوانتومی تأکید زیادی بر نگاه هدفمند مدیران به اهداف و چشم‌انداز، توجه و پذیرش همه افراد سازمان، ایجاد حس سرزندگی و انرژی در افراد، ایجاد جو اعتماد در سازمان، افزایش مشارکت و همکاری در همه سطوح سازمان، افزایش خلاقیت و ایجاد فضای خلاقانه، توسعه فرهنگ گذشت، مهر، محبت و همدلی در سازمان و نهایتاً توجه به شهود و تأثیر آن به‌عنوان یک عامل موفقیت برای مدیران دارد، مدل تحقیق حاضر نسبت به دیگر مدل‌های شایستگی ارائه شده در تحقیقات گذشته متفاوت بوده و ابعاد شایستگی هم‌چون؛ میان فردی و تحلیلی/ادراکی و شایستگی‌های؛ ارتباط اثربخش، قدرت نفوذ، همدلی، مشارکت و همکاری، تفکر خلاق، تفکر تحلیلی، تفکر مفهومی و تفکر سیستمی، خود

را پراهمیت‌تر نشان داد و توجه رهبران را به توسعه این شایستگی‌ها جلب نمود. نکته قابل تأمل در این مدل این است که تحصیلات دانشگاهی به‌عنوان شایستگی مورد نیاز رهبران سازمان کوانتومی تأیید و تعیین نشد و در مقابل آن، تجربه به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی بُعد فنی مطرح گردید.

به موازات افزایش مداوم خواسته‌های ناشی از جهانی شدن و توسعه سریع فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در مشاغل مدیریتی، اهمیت شایستگی‌های بین فردی برای مدیران سازمان‌های امروزی در حال افزایش است. تقریباً همه محققان سازمانی به این موضوع اذعان کرده‌اند که سازمان‌ها نمی‌توانند بدون ارتباطات وجود داشته باشند. علاوه بر این، روابط کاری مثبت می‌تواند پیامدهای سازمانی را به‌طور مستقیم با افزایش مشارکت، ایجاد جو حمایتی و نوآورانه و افزایش بهره‌وری سازمانی و به‌طور غیرمستقیم با کاهش تمایل به ترک خدمت تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین مطالعه شایستگی‌های ارتباطی در زمینه سازمانی حائز اهمیت بوده و نیازمند توجه و بررسی بیشتر است. با این وجود، محققان سازمانی در میان مجموع تحقیقات خود توجه کمتری به آن‌ها نموده‌اند و دانش مدیران از این شایستگی‌ها اندک است. نفوذ و اثرگذاری بر دیگران از لوازم مهم و اصلی رهبری در سازمان است. همه مدیران موفق، به میزان زیادی از این مهارت و موهبت برخوردار بوده‌اند که توانسته‌اند دیگران را به صورتی عمیق تحت تأثیر قرار دهند و به پیروی از خودشان و برنامه‌هایشان ترغیب نمایند. اصولاً یکی از تفاوت‌های اصلی بین مدیران و رهبران به میزان و عمق نفوذ آن‌ها در میان کارکنان و پیروانشان بر می‌گردد.

همدلی یکی از شایستگی‌های مهم مدیریتی است که از طریق آن می‌توان به شناخت بیش‌تری از دیگری دست یافت و از این طریق به تفاهم بیش‌تری با دیگری رسید. برخی از محققان ارتباطات انسانی بر این اعتقادند که همدلی توانایی ویژه‌ای است که از طریق آن می‌توان به نگرش فرد مقابل خویش یا به عبارت دیگر، مخاطب خویش پی برد و دنیا را از دریچه چشم او نگریست. همدلی یکی از مهم‌ترین مهارت‌های هوش اجتماعی و پل ارتباطی مدیران با دیگران است که هر مدیری برای حضور موثرتر در جامعه و ارتباطات خود باید آن را کسب کند.

مشارکت و مدیریت مشارکتی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، دعوت از همه افراد به تفکر در استراتژی‌ها و قبول مسئولیت فردی برای کیفیت کار و تولیداتشان و حمایت و پاداش رفتار کارکنان که از دید آن‌ها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضاء و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. یک مدیر خلاق می‌تواند در حوزه مدیریت خود اثرات خنثی‌کننده سلسله مراتب و بوروکراسی را با سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها به‌عنوان یکی از مهارت‌های مدیریت، اثر بخش کند. تحقیقات بیانگر آن است که افراد در سازمان‌ها فقط از ۲۰ تا ۳۰٪ توانایی خود استفاده می‌کنند، درحالی که سبک‌ها و روش‌های صحیح مدیریتی از جمله مدیریت مشارکتی می‌تواند این میزان را ۸۰ تا ۹۰٪ افزایش دهد. سازمان‌ها برای تداوم حیات، بقا، رشد و پیشرفت، محتاج خلاقیت و نوآوری هستند. سازمان‌ها به خودی خود یک مفهوم هستند که با وجود مدیران خود حرکت، پویایی و پیشرفت را جهت‌گیری می‌کنند. خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها دارای سه رکن اساسی است که در صورت وجود ویژگی‌های خلاق در هر یک، امکان تحقق همه جانبه خلاقیت و نوآوری به وجود می‌آید. این ارکان سه‌گانه شامل مدیران خلاق، سازمان‌های خلاق و کارکنان خلاق است که می‌توان تأثیر مدیران خلاق را در رأس این مثلث قرار داد.

با مقایسه مدل تحقیق با دیگر مدل‌های ارائه شده توسط اندیشمندان مدیریت می‌توان تشابهات و تفاوت‌ها را این‌گونه نتیجه‌گیری نمود: اپستین و رانکین (۲۰۰۳) برخی از شایستگی‌های رهبران که در مدل تحقیق حاضر اشاره شده را به‌صورت بُعد میان فردی شامل؛ ارتباط مؤثر، نفوذ و قدرت، شنود مؤثر، همکاری و تشریک مساعی، بُعد شخصیتی شامل؛ اعتماد به نفس، قاطعیت، مسئولیت‌پذیری و تعهد به یادگیری، بُعد فکری - ذهنی شامل؛ تفکر راهبردی، خلاقیت و تفکر خلاقیت و بُعد اجرایی شامل؛ مدیریت افراد، نتیجه‌رگرایی، سازماندهی، توسعه کارکنان، تفویض و ایجاد انگیزه دسته‌بندی نموده‌اند که نشان از تقارب نتایج دو تحقیق است. محمودی، زارعی متین و بحیرایی (۱۳۹۱) نیز مدل شایستگی رهبران را با بُعد مدیریتی شامل؛ پرورش دیگران، شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسئله، ساماندهی، مدیریت منابع، مدیریت زمان، نظارت و کنترل، بُعد اجتماعی شامل؛ ارتباط مؤثر، مذاکره و چانه زنی، مشارکت، بُعد فردی شامل؛ پشتکار، مسئولیت‌پذیری، تعهد سازمانی،

یادگیری مستمر، اعتماد به نفس، نظم و آراستگی دسته‌بندی نموده‌اند که باز با نتایج تحقیق حاضر منطبق بوده و نتایج دو تحقیق یکدیگر را تأیید می‌کنند. هوشیار و رحیم نیا (۱۳۹۱) نیز برخی شایستگی‌های رهبران را به صورت بُعد فردی؛ تعهد، صداقت، پشتکار، رازداری، نظم، آراستگی و اعتماد به نفس، بُعد مدیریتی؛ توانمندسازی، ایجاد انگیزه، کار تیمی و تصمیم‌گیری و بُعد فنی؛ تجربه، آگاهی از اخبار سازمان، دانش تخصصی تعریف نموده‌اند که منطبق با نتایج تحقیق حاضر می‌باشد. الوانی و همکاران (۱۳۹۵) نیز برخی شایستگی‌های رهبران را به صورت شایستگی‌های ذهنی: تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، تغییر پذیری، تفکر تحلیلی، خلاقیت، شایستگی‌های ارتباطی: مهارت‌های گفتاری، نوشتاری، شنیداری و مذاکره، مشارکت جویی و شایستگی‌های اجرایی: حصول نتیجه، سازماندهی، مدیریت زمان، نظارت و کنترل، مدیریت عملکرد، ریسک‌پذیری و تصمیم‌گیری دسته‌بندی کرده‌اند.

مدل تحقیق حاضر با پنج بُعد شایستگی و ۵۷ شاخص شایستگی، تقریباً بیش‌ترین تعداد ابعاد و شاخص‌های شایستگی را نشان می‌دهد. در دیگر مدل‌های شایستگی به شایستگی‌های مربوط به بُعد تحلیلی / ادراکی شامل: تفکر خلاق، تفکر تحلیلی، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، تفکر راهبردی، بهبود مستمر، مدیریت تغییر و برنامه‌ریزی کمتر توجه شده است. در صورتی که مدیران در شرایط کنونی و در مقابله با محیط پیچیده امروزی به این شایستگی‌ها بیش‌تر نیاز دارند.

## منابع

- افجه، سید علی‌اکبر و حمزه‌پور، مهدی (۱۳۹۴). رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان. *دوفصل‌نامه اندیشه مدیریت راهبردی*. سال ۸، شماره ۲، صص ۲۰۴-۱۶۱.
- اکرامی، محمود و رجب‌زاده، سمیه (۱۳۹۰). توسعه مولفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. *فصل‌نامه فرایند مدیریت و توسعه*. دوره ۲۴، شماره ۳، صص ۴۹-۶۹.
- الوانی، سیدمهدی، سیدنقوی، میرعلی و زارع بزرگ‌آبادی، رضا (۱۳۹۵). جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری. *فصل‌نامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*. شماره ۲۷، صص ۴-۶۲.

ایران‌زاده، سلیمان و زنجانی، سعید (۱۳۹۵). مدل شایستگی موردنیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی با استفاده از تکنیک ISM. *فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال ۸، شماره ۳۰، صص ۵۰-۲۷.

باباشاهی، جبار، یزدانی، حمیدرضا، طهماسبی، رضا و رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. *فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال ۸، شماره ۳۲، صص ۳-۲۴.

تسلیمی، محمد سعید، راعی، رضا، فرزین وش، اسدالله و برقی، میکائیل (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک. *فصل‌نامه مدیریت دولتی*. دوره ۴، شماره ۴، صص ۵۷-۷۸.

خشوعی، مهدیه‌سادات، عریضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیریتی بر اساس نظریه داده بنیاد- مطالعه موردی: شرکت گاز استان اصفهان. *فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال ۷، شماره ۲۶، صص ۲۷-۶۱.

دیانت، محمد، سیدجوادین، سیدرضا و شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت. *فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال ۹، شماره ۳۶، صص ۳-۴۰.

رضوی، انسبه (۱۳۹۲). بررسی رابطه مهارت‌های کوانتومی مدیران بر اساس مدل شلتون و موفقیت مدیران با رویکرد مدیریت کیفیت اروپایی. *شرکت گاز استان خراسان رضوی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی. رضوی، سیدمحمدحسین و عظیمی ثنوی، بابک (۱۳۹۱). اولویت‌بندی و بررسی میزان آشنایی با مهارت‌های کوانتومی در سازمان‌های ورزشی کشور. *اولین همایش ملی مهندسی مدیریت کسب و کار*. تهران، سال ۱۳۹۱.

سلیمی، محمد حسین، رجایی‌پور، سعید، سیادت، سیدعلی و بیدرام، حمید (۱۳۹۵). رابطه بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی و قابلیت‌های چابکی سازمانی از طریق نقش میانجی

- خوش‌سازمانی در دانشگاه‌های دولتی منتخب اصفهان. *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*. سال ۹، شماره ۳۳، صص ۱۱۳-۱۳۸.
- سیادت، سیدعلی و ایزدی، خلیل (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت کوانتومی با اشتیاق شغلی و سازگاری شغلی کارکنان دانشگاه اصفهان. *فصل‌نامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی*. شماره ۴۳، صص ۲۵-۳۴.
- شلتون، شارلوت و دارلینگ، جان (۲۰۰۱). مدل مهارت‌های کوانتومی در مدیریت: پارادایم نوینی برای ارتقای رهبری اثربخش. ترجمه ابراهیم گلشن. *فصل‌نامه تحول اداری*. دوره ۷، شماره ۴۰، صص ۴۳-۶۵.
- عسگری، ناصر، نیکوکار، غلامحسین، صفری، حسین و غلامی، مهرداد (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. *دو فصل‌نامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*. سال ۴، شماره ۱، صص ۲۳-۳۸.
- فردانش، هاشم (۱۳۸۷). طبقه‌بندی الگوهای طراحی سازنده‌گرا بر اساس رویکردهای یادگیری و تدریس. *فصل‌نامه مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد*. شماره ۹ (۲)، صص ۵-۲۱.
- محمودی، سیدمحمد، زارعی‌متین، حسن و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه. *دو فصل‌نامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*. سال ۱، شماره ۱، صص ۱۱۴-۱۴۳.
- مرادی، علی و قنبری، سیروس (۱۳۹۶). رابطه مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی. *فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی*. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال ۱۱، شماره ۳، صص ۸۷-۱۰۹.
- موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه. *دو فصل‌نامه اندیشه مدیریت*. شماره ۱، صص ۱۰۳-۱۳۲.
- مومنی‌راد، اکبر، علی‌آبادی، خدیجه، فردانش، هاشم و مزینی، ناصر (۱۳۹۲). تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج. *فصل‌نامه اندازه‌گیری تربیتی*. سال ۴، شماره ۱۴، صص ۱۸۷-۲۲۲.

هوشیار، وجیهه و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی). فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فردا. سال ۱۱، شماره ۳۱، صص ۱۳۸-۱۱۷.

- Badir, Y. F. (۲۰۱۷). The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning. *Journal of Engineering and Technology Management*, ۴۴(۱), ۴۴-۵۷. (<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2017.03.003>)
- Brown, L., George, B., & Mehaffey, C. (۲۰۱۸). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and Commercial Training*, ۵۰(۳), (۱۲۳-۱۳۵, <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0087>)
- Caupin, G. (۲۰۰۶). ICB: IPMA Competence Baseline, Version ۳.۰, International Project Management Association. <https://www.worldcat.org/title/icb-ipma-competence-baseline-version-3-0/oclc/۲۴۴۷۹۶۶۹۰>
- Chouhan, V.S. & Srivastava, S. (۲۰۱۴). Understanding competencies and competency modeling- A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, ۱۶(۱), ۱۴-۲۲.
- Cook, K. W. & Bernthal, P. (۱۹۹۸). Job/role competency practices survey report, Development Dimensions International, Executive Summary Report, retrived: [http://www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_jobrolecompetencypractices\\_es.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_jobrolecompetencypractices_es.pdf)
- Draganidis, F. & Mantas, G. (۲۰۰۶). Competency Based Management: A Review of System and Approaches, *Information Management and Computer Security*, ۱۴(۱), ۵۱-۸۴.
- Dubios, D. D. & Rothewll, W. J. (۲۰۰۴). The Competency Toolkit. Amherst, Mass.: HRD Press.
- Huselid, M. & Becker, B. (۲۰۰۳). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *A Journal of Economy and Society*, ۳۰(۳), ۴۰۰-۴۲۲.
- Mansfield, R.S. (۲۰۱۱). Bulding competency models. *Human Resource management*, ۳۵, ۹-۱۸.
- Pan, Y. (۲۰۱۷). Are You an Excellent International Entrepreneur? Building a Competency Model of International Entrepreneurs Based on the Grounded Theory. *Journal of Service Science and Management*, ۱۰(۰۴), ۳۹۴-۴۱۱.
- Schroeter, K. (۲۰۰۲). Editorial: Take a quantum leap to quantum leadership. *SSM*, ۸(۶), ۶-۱۱.

- Schutte, N., Barkhuizen, N., & Sluis, L. (۲۰۱۶). The development of a human resource management (HRM) professional competence model: A pilot study, *Journal of Psychology in Africa*, ۲۶(۳), ۲۳۰-۲۳۶, (<https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1180902>).
- Seidel, A., Saurin, T. A., Marodin, G. A., & Ribeiro, J. D. (۲۰۱۷). Lean Leadership Competencies: A multi-method study. *Management Decision*, ۵۵(۱۰), ۲۱۶۳-۲۱۸۰.
- Shelton, C. & Darling, J. (۲۰۰۱). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۲(۶), ۲۶۴-۲۷۳.
- Shelton, C. & Darling, J. (۲۰۰۳). Using new science concepts to create learning organizations. *Management Decision*, ۱۰(۶), ۳۵۳-۳۶۰.
- Shannon, S. (۲۰۰۵). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, ۱۵(۹), ۸۸-۱۲۷.
- Viitala, R. (۲۰۰۵). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, ۱۷(۷), ۴۳۶-۴۵۱.
- Zanotti, F. (۲۰۱۲). Designing a strategic plan through an emerging knowledge generation process. *The Learning Organization*, ۱۹(۴), ۳۱۳-۳۲۵.