

## طراحی الگوی ذهنی مدیران در خصوص رهبری کوانتومی با استفاده از روش کیو

قاسم شریعتی کیا<sup>۱</sup>، محمد منتظری<sup>۲</sup>، حسین کاظمی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** مدیران سازمان ها، عقاید متفاوتی در خصوص رهبری کوانتومی دارند که هر کدام معرف الگوی ذهنی آنها می باشد. این نظرات متفاوت فضای گفتمان را شکل می دهند که در این فضا، می توان الگوهای ذهنی مدیران را آشکار و راهکارهایی در جهت اصلاح در برنامه ریزی ها ارائه داد. هدف پژوهش، طراحی الگوی ذهنی مدیران بانک ملی در خصوص رهبری کوانتومی با استفاده از روش کیو می باشد.

**روش بررسی:** تحقیق حاضر از لحاظ هدف، اکتشافی است و از حیث نتیجه، کاربردی است و در دو فاز طراحی شد. در فاز اول از روش تحلیل مضمون برای تحلیل کیو در جهت شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و مضامین موجود استفاده گردید. در فاز دوم با استفاده از روش کیو، ادراکات مدیران شناسایی و به دسته بندی گروه ها پرداخته شد. با استفاده از روش کیو، ذهنیت های متفاوت در تالار گفتمان شناسایی و ۷۴ عامل به دست آمد که با ارزیابی این گزاره ها در نهایت ۵۹ عامل عبارات کیو را شکل دادند. این گزاره ها به صورت جداگانه روی ۵۹ کارت مجزا نوشته شد و ۴۲ مدیر بانک ملی، این کارتها را بر روی نمودار کیو با دستورالعمل مشخص مرتب کردند.

**یافته ها:** با تحلیل نتایج، سه الگوی ذهنی شناسایی گردید: سفیران تحول، پیشگامان محافظ، سکنداران ثبات.

**نتیجه گیری:** شناسایی گونه تفکرات مدیریتی در مکانیزم های کاری آنها می تواند بسیار متفاوت باشد و بنظر می رسد هر سه ترکیب این گونه ذهنی می تواند در ساختارهای مدیریتی بانک ملی ایران کارآمد باشد.

**واژه های کلیدی:** الگوی ذهنی، رهبری کوانتومی، روش کیو

---

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: montazer56@yahoo.com)  
<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

در بحران اقتصادی کنونی، قابلیت‌های پردازش اطلاعات سازمان‌ها به واسطه تقاضاهای بیشتر و متنوع به چالش کشیده شده است. در این محیط، بانک‌ها تلاش می‌کنند به منظور استفاده از قابلیت‌های نوآوری خود و ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت پیچیده‌تر و جامع‌تری را طراحی کنند و به کار بگیرند (۱)، از این رو، باید مدل‌های رهبری جایگزین فعالیت‌های سازمان‌های سنتی که به دنبال به حداکثر رساندن سود کوتاه مدت هستند، شوند تا بتوانند اثر مثبتی بر سودآوری بلندمدت داشته باشند (۲). مدیران موفق با چارچوب‌های جدید برگرفته از فیزیک کوانتومی، علوم عصبی، علوم رفتاری و روانشناسی مثبت، برای همگرایی سازمان‌های سودآور تلاش می‌کنند و این مهم از طریق شناسایی مدل‌های ذهنی مناسب در خصوص رهبری کوانتومی امکان پذیر می‌شود.

در چشم‌انداز کوانتومی، مدیریت دارای مفهوم خاصی است (۳)، و هدف مدیریت کوانتومی، ایجاد تاثیر مثبت در سطح جامعه است (۴). همچنین هدف آن در سطح سازمان، ایجاد رونق اقتصادی و توانمندسازی از طریق ایجاد شکوفائی در گروه‌هایی است که در این سازمان‌ها فعالیت می‌کنند (۵). رهبری اثربخش در سازمان کوانتومی نیازمند رفتارها و مهارت‌های ویژه‌ای است که در قالب رهبری کوانتومی قابل تعریف می‌شود. آنچه حائز اهمیت می‌باشد این است که در رهبری کوانتومی، مدیران چه ذهنیتی نسبت به مسائل سازمان دارد و بر اساس این ذهنیت، چگونه مشکلات موجود را حل می‌کنند. به اعتقاد جونز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) مدل‌های ذهنی، بازنمایی‌های شخصی و درونی واقعیات خارجی است که افراد برای تعامل با دنیای اطرافشان از آن استفاده می‌کنند (۶). این مدل‌های ذهنی بر اساس تجارب و ادراکات فردی هستند، برای استدلال و تصمیم‌گیری استفاده می‌شوند، و می‌تواند پایه و اساس رفتار فرد باشد. اما ماجزان<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) بر این اعتقاد است که مدل‌های ذهنی اغلب آشکار نیستند و ما از این مدل‌های ذهنی و تاثیری که بر رفتار دارند، آگاه نیستیم (۷).

پس عمده‌ترین مشکل در مورد مدل‌های ذهنی زمانی مطرح می‌شود که این مدل‌ها، خودآگاه نباشند. مدل‌های ذهنی ناخودآگاه و ضمنی، ناشناخته هستند و با تغییرات محیط سازمان، شکافی در برابر واقعیت موجود ایجاد می‌کنند که منجر به فعالیت‌های ضد تولیدی می‌گردد. عدم موفقیت در مدل‌های ذهنی از جنبه مهارت‌ها و ابزارها می‌تواند تفکر سیستمی را دچار مشکل کند (۸). از این رو، باید از الگوهای ذهنی مدیران آگاه شد و برای رسیدن به آن، لازم است این الگوها در محیط مورد نظر شناسایی و طراحی گردد. بر اساس مطالعات تجربی، آشنایی با الگوی ذهنی مدیران و شناخت ذهنیت مدیران از رهبری کوانتومی در بانک‌ها بسیار مهم است؛ و بر این اساس، طراحی الگوی ذهنی مدیران در مورد رهبری کوانتومی به دلایل زیر، ضرورت دارد:

- شناخت الگوی ذهنی مدیران بانک ملی در خصوص رهبری کوانتومی می‌تواند مسیری را برای برنامه ریزی‌های

دقیق فراهم سازد.

<sup>۱</sup>Jones

<sup>۲</sup>Magzan

- شناسایی الگوهای ذهنی مدیران، به سازمان ها کمک می کند تا الگوی های ذهنی مطلوب را تقویت و الگوهای ذهنی نامطلوب را حذف کنند.

- شناخت مهارت های کوانتومی در غالب رهبری کوانتومی در سازمان بزرگی مانند بانک ملی ایران با ساختار رسمی و بوروکراتیک می تواند کمک شایانی به آسیب شناسی الگوی رهبری داشته باشد.

در مجموعه بانک ملی ایران که نود سال از تاسیس آن می گذرد، تمرکز بر روش های سنتی مدیریت، استفاده کمتر از آموزش های عملی مدرن و پویا، و عدم پیش بینی سازوکار لازم برای مواجهه با محیط سراسر رقابت و پویای حال حاضر، نیاز به تغییرات اساسی و عمده احساس می شود. به نظر می رسد نظریه رهبری کوانتومی با توجه به پویایی، کاشف بودن، خلاقیت و عدم قطعیت موجود در آن می تواند شیوه مناسبی جهت پیشبرد اهداف متعالی بانک ملی ایران را فراهم نموده و و مقوله های اعتماد، تفکر با هم، یادگیری سازمانی و جشن تفاوت ها را وارد فرهنگ سازمانی مجموعه بانک ملی ایران کند. لذا هدف پژوهش حاضر طراحی مدل رهبری کوانتومی در بانک ملی ایران با استفاده از روش کیو است. با توجه به هدف پژوهش، سؤال های پژوهش به صورت زیر مطرح می شوند:

- الگوی ذهنی مدیران بانک ملی ایران در حال حاضر چگونه می باشد؟

- الگوی ذهنی مدیران بانک ملی درخصوص رهبری کوانتومی از چه مولفه های تشکیل شده است؟

### مبانی نظری

امروزه باورهای سنتی درخصوص محیط سازمانی تحت تأثیر جهان بینی تفکر مکانیکی دچار محدودیت است. پویایی های محیطی، به ظهور نسل جدیدی از سازمانها منجر شده است که آنها را «سازمان کوانتومی» می نامند (۹). رهبران کوانتومی ساختاری را در سازمان ایجاد می کنند که دوگانگی و تضادی که از گذشته در سازمان ها در میان اهداف فرد و گروه وجود داشت را از بین می برد و به افراد در سازمان کمک می کند که به عنوان یک فرد در گروه خلاق شکوفا شوند. یک رهبر کوانتومی نور و روشنایی و ظرفیت هایی که از درونش ساطع می شود را بین کارکنان سازمان پخش می کند و همزمان از گروه کارکنان تحت سرپرستی خود الهام می گیرد (۱۰). درحقیقت رهبری کوانتومی سبکی از رهبری مبتنی بر پیشرفت است و تمایل به خودسازماندهی و کار کردن با ابهام و عدم اطمینان از آینده دارد (۱۱). 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 می کند. مدل های رهبری کوانتومی از نظر سبک رهبری در ۴ سطح دسته بندی شده اند که عبارتند از:

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

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

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

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

ابعاد کلان رهبری کوانتومی به شرح زیر است:

۱. **کاشف بودن:** رهبر کوانتومی از پیروان درخواست می‌کند که سؤالات و مشکلات خود را بیان کنند و از طریق گفت‌وگو دربارۀ تنیدگی‌های سازمان، نیازهای افراد مشخص می‌شوند.
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 عاملی برای ادامه زندگی ندارد. حال اگر رهبر این صفت را نداشته باشد چگونه می‌تواند پیروانش را به حرکت وا دارد، به آن‌ها کمک کند تا بر ترس‌هایشان غلبه کنند و دارای ابتکار و قدرت دگرگون‌سازی شوند.
۴. **خلاقیت:** ما باید همیشه در راستای دنیا حرکت کنیم؛ در دنیای آینده به راه‌های جدید فکر کردن، خلق تفکرات و چیزهای جدید نیاز داریم. ما «نمی‌دانیم که چه نمی‌دانیم» اگر بتوانیم فکر کنیم، می‌توانیم خلق کنیم. خلاقیت و دانش کارکنان برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی است.
۵. **برقرارکننده ارتباط:** ارتباط بین انسان‌ها و مدیر در عصر کوانتوم تغییر یافته است. باید آگاه باشیم که نمی‌توانیم به‌طور مجزا زندگی کنیم. پس باید یاد بگیریم که چگونه ارتباط برقرار کنیم و در ارتباطات گسترده از شکاف‌های فرهنگی و زبانی عبور کنیم. 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 سؤالاتشان جایزه داد چرا که آن‌ها عامل محرک پژوهش و کشف حقایق هستند. آن‌ها مشخص می‌کنند که سازمان چه نیازهایی در آینده دارد تا نوع پژوهش برای کشف و رشد عوامل اثربخش را دریابند.
۷. **زیرکی مالی:** هسته رهبری کوانتومی زیرکی و حسابگری مالی است (۱۲).

### پیشینه پژوهش

نظریه‌پوری، عارف نژاد و شریعت نژاد (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل رهبری کوانتومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، بیان نمودند که رهبری کوانتومی سبکی از رهبری است که به دنبال افزایش اعتماد، امنیت، ارتباط پویا و یادگیری و کاهش ارتباطات عمودی و افزایش ارتباطات افقی در سازمان است (۱۳). کارارا<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان ارزیابی رهبری در صنعت خدمات بهداشتی و درمانی با استفاده از ابزارهای مختلف، به بررسی سبک‌ها، مدل‌ها و نظریه‌های رهبری و شناسایی شواهد علمی در ساخت این ابزارها پرداخته است. برای انجام این پژوهش تعداد ۳۸ مقاله علمی بین سالهای ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۶ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و از آنها تعداد ۱۹ ابزار ارزیابی رهبری استخراج گردیده است. بیشترین ابزار از حیث تعداد عبارتند از: پرسشنامه رهبری چندمنظوره، معیار رهبری تحول‌گرای جهانی، پرسشنامه شیوه رهبری، پرسشنامه رهبری خدمتگزار، پرسشنامه رهبری عملگرا و پرسشنامه معتبر رهبری. این

<sup>1</sup> Carraraa

پژوهش به شناسایی تئوری ها، سبک ها، و الگوهای رهبری معاصر و تجزیه و تحلیل استفاده از آنها در طراحی ابزارهای ارزیابی رهبری پرداخته است، در حالی که مقوله های رهبری تحول گرا، موقعیتی، خدمتگزار و معتبر از برجسته ترین هاست. عناوین رهبری کوانتومی، کاریزماتیک و بالینی در رتبه پایینی قرار دارند (۱۴). هریس<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان بررسی دیدگاه کوانتومی در رهبری مدارس، مروری بر اصول رهبری موثر در تغییر ماهیت مدیریت داشته اند. در این پژوهش اشاره شده که در تغییر ماهیت پویای مدیریت مدرسه و محیط مدرسه به اصول مدیریتی ای نیاز است که کاملاً درگیر، خلاق، پرنرزی و شایسته باشند. بر همین اساس یک رهبر موثر در مدرسه با شایستگی های چندوجهی می تواند با استراتژی ها و رویکردهای مختلف باعث بهبود کیفیت مدرسه شود که این شایستگی ها از طریق رویکرد رهبری کوانتومی قابل درک می باشد. در این پژوهش همچنین نمونه هایی از شاخص های کلیدی عملکرد مورد نیاز در مورد شایستگی رهبری کوانتومی ارائه شده است (۱۵).

### روش بررسی

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، اکتشافی است و از حیث نتیجه، کاربردی است. روش تحقیق، ترکیبی از شیوه های کمی و کیفی است و از روش شناسی کیو استفاده شده است. در فاز اول (کیفی)، با توجه به مفهوم رهبری کوانتومی و شرایط شعب بانک ملی؛ بررسی های کلی صورت گرفت تا این پدیده نسبتاً ناشناخته، تبیین شده و متغیرهای مهم و تاثیرگذار در آن شناسایی و کشف شود. لذا با انجام بررسی های اولیه تصمیم بر آن شد از روش تحلیل مضمون برای احصای زمینه لازم جهت تحلیل کیو استفاده شود. خبرگان شامل مدیران بانک ملی بودند که در زمینه رهبری مطالعاتی داشته، دارای سابقه طولانی مدت در پست های کلان مدیریتی بوده و در زمینه مدیریت دارای تحصیلات تکمیلی بودند. تعداد ۱۲ نمونه به صورت هدفمند و غیراحتمالی انتخاب شدند. جهت اطمینان از روایی مصاحبه، در مرحله انتخاب موضوع، مبانی نظری و پیشینه پژوهش های انجام شده در زمینه رهبری کوانتومی در سطوح مختلف نظری مورد بررسی دقیق قرار گرفته و سؤالات اصلی پژوهش بر مبنای مطالعات نظری ارائه گردید. برای کسب اطمینان از اعتبار در مرحله طراحی پژوهش حاضر، دقت زیادی از سوی پژوهش گر به کار رفته است؛ کتاب ها و مقالات متنوع در زمینه روش های طراحی و انجام مصاحبه مطالعه شد و برنامه ریزی پژوهش کنونی بر اساس رهنمودهای عملی این نوشتارها انجام شده است. گزارش های استخراج شده از مصاحبه ها توسط پژوهش گر تهیه شد تا از اعتبار مرحله مصاحبه کاسته نشود. علاوه بر این، در هنگام انجام مصاحبه ها پژوهش گر در شیوه مطرح نمودن سؤالات دقت کرده است تا کیفیت و اعتبار آن مورد تردید واقع نشود. نسخه برداری در این پژوهش از دو مرحله تشکیل شده است: مرحله اول شامل نگارش داده های شفاهی حاصل از مصاحبه ها در برگه های مخصوص یادداشت برداری؛ که این مرحله در جلسه مصاحبه و همزمان با مطرح کردن سؤالات توسط مصاحبه گر انجام شد. مرحله دوم تهیه نسخه الکترونیکی از مصاحبه هایی است که به صورت دستی یادداشت برداری شده اند. برای هر کدام از این مراحل که ذکر شد سبک اجرایی خاصی انتخاب شده است. این سبک در تمامی مصاحبه های

<sup>1</sup> Haris

انجام گرفته در این پژوهش رعایت شده است. بدین ترتیب می‌توان به کیفیت روایی در مرحله نسخه‌برداری پژوهش کنونی اطمینان داشت. در این فاز، با استفاده از روش کیو گام‌های شناسایی الگوهای ذهنی به روش کیفی انجام شد. در فاز دوم (کمی)، به روش کمی اقدام شده است. جامعه آماری که در مطالعات کمی به کار می‌روند، دارای نمونه‌ای است که با روش تصادفی انتخاب می‌شود و عموماً نمونه معرف آن جامعه است. روش کیو فاقد چنین جامعه و نمونه‌ای است و معمولاً پژوهشگر، نمونه افراد را از میان کسانی انتخاب می‌کند که آیا ارتباط خاصی با موضوع تحقیق دارند و یا دارای عقاید ویژه‌ای هستند. در این فرایند، پس از انتخاب موضوع تحقیق، ابتدا هر آنچه درباره آن موضوع در قالب‌های مختلف وجود دارد، گردآوری می‌شود که فضای گفتمان<sup>۱</sup> نام دارد. سپس باید با ارزیابی و جمع‌بندی محتویات فضای گفتمان به آن سروسامانی داد. برای مثال، متن مصاحبه‌ها، یادداشت‌ها، مقالات، روزنامه‌ها و غیره به عبارت‌های کوتاه و مجزا تبدیل می‌شوند تا به این ترتیب، بتوان در مرحله بعد، نمونه‌ای از عبارات - نمونه کیو - را از میان آن‌ها انتخاب کرد.

همچنین می‌توان از عبارات تهیه شده در پژوهش‌های قبلی به این منظور استفاده کرد (۱۶). هر یک از عبارات نمونه کیو جداگانه بر روی یک کارت نوشته می‌شود تا دسته کیو تهیه گردد. در مرحله بعد، نوبت به انتخاب مشارکت‌کنندگان می‌رسد، یعنی افرادی که قرار است ذهنیت‌های آنان شناسایی شود. مرتب‌سازی، مرحله گردآوری داده‌ها را تشکیل می‌دهد که در آن هر مشارکت‌کننده، کارت‌های دسته کیو را بر اساس دستورالعمل خاصی بر روی طیفی مرتب می‌کند. مرحله پایانی، به تحلیل داده‌های گردآوری شده با روش تحلیل عاملی و تفسیر عامل‌های استخراج شده اختصاص دارد. کلیت و ظاهر فرایند فوق به ساختن یک مقیاس مانند مقیاس لیکرت شبیه است. پس از نهایی شدن مقیاس، نمونه‌ای از افراد، با یک روش نمونه‌گیری احتمالی انتخاب می‌شود و پرسشنامه به وسیله پرسشگر یا پاسخگو تکمیل می‌گردد که در این پژوهش از ۴۲ نفر از مدیران بانک ملی جهت پاسخگویی به سوالات پژوهش که همان تکمیل کارت‌ها باشد استفاده گردید. در نهایت داده‌ها با روش‌های آماری پردازش شدند. در تحلیل آماری داده‌ها، پرسش‌های زیر مورد توجه قرار گرفتند:

۱. به کدام عبارات، مشارکت‌کنندگان به شکلی یکسان امتیاز داده‌اند؟

۲. در مقابل، کدام عبارات باعث ایجاد تمایز در بین مشارکت‌کنندگان شده‌اند؟

۳. چه ذهنیت‌های مختلفی را می‌توان در بین مشارکت‌کنندگان شناسایی کرد؟

به منظور تحلیل آماری داده‌های حاصل از مرتب‌سازی‌ها از روش تحلیل عاملی استفاده شد که یک روش چند متغیره است. پس از مرتب‌سازی و پیش از تحلیل آماری، باید داده‌ها وارد رایانه شوند تا مجموعه داده‌ها برای تحلیل آماری توسط رایانه آماده شود. برای این منظور ضروری است ابتدا مرتب‌سازی هر مشارکت‌کننده ثبت شود، زیرا حرکت نمودار کیو در حالی که کارت‌ها بر روی آن قرار دارند، باعث به هم‌ریختگی آن‌ها خواهد شد.

پس از پایان تحلیل عاملی، یعنی استخراج و چرخش عامل‌ها و به دست آمدن بارهای عاملی معنی‌دار و عامل‌های مهم، نوبت به تفسیر دقیق عامل‌ها، یعنی تعیین معنی و تعریف آن‌ها می‌رسد. امتیاز عاملی عبارت‌ها (کارت‌ها) پیوندی را بین محتوای عبارات و عامل‌ها برقرار می‌کند و به این ترتیب امکان تفسیر عامل‌ها فراهم می‌شود.

<sup>1</sup> Concourse

## یافته ها

گامهای فرآیند این پژوهش در چند مرحله خلاصه می شود:

**مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها:** در این پژوهش، پژوهش‌گر قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند، یکبار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده است. در این پژوهش، کلیه داده‌های حاصل از مصاحبه ضبط و سپس تایپ شده است، که این امر در بازخوانی و آشنایی پژوهش‌گر به داده‌ها کمک شایانی کرده است.

**مرحله ۲: ایجاد کدهای اولیه:** پس از انجام ۱۲ مصاحبه داده‌های گردآوری شده، و برای انجام تحلیل، کدگذاری شدند. پنجره نرم افزار تحلیل متن مورد استفاده در این پژوهش، حاوی ۴ محیط است: سندهای بارگذاری شده؛ محتوای داخل سند؛ کدهای استخراج شده از گزاره‌های داخل هر سند؛ و بخش‌های بازبایی شده مربوط به هر کد با فعال شدن اسناد. به عنوان مثال پژوهش‌گر از بررسی نقل قول‌های زیر، به ترتیب کدهای "ادراک‌های انسان به شدت ذهنی است؛ استعداد رهبری کارکنان را نباید در نظر گرفت خود مدیریت رویه انتخاب مدیر بعدی را تعیین می کند" را کدگذاری نموده است: در بررسی فعالیت‌های رهبری باید توجه داشت که همیشه همه فعالیت‌های افراد نمود عینی رو ندارند و بسیاری از رخدادها در شاکله ذهنی افراد شکل می گیرند و باید به این نکته مهم توجه کرد {M3, 5}. آینده سازمان به مدیران لایق نیاز دارد و رهبری کوانتومی هم در این خصوص خیلی بحث می کند، اما باید در نظر داشت که سهم مدیران با تجربه در انتخاب مدیریت می تواند خیلی بهتر عمل کند {M7, 1}.

**مرحله ۳: جستجوی تم ها:** در این مرحله فرآیند کدگذاری انجام شد (دسته‌بندی داده‌های مصاحبه در قالب مقولات مختلف). سعی شد تا با مرور داده‌های مصاحبه، آنها را در قالب مقولات مختلفی دسته‌بندی کرد تا زمینه‌ای برای شناسایی تم های اولیه فراهم شود؛ البته برای ایجاد دسته‌بندی یکپارچه سعی شد تا این امر بصورت تدریجی و به مرور انجام پذیرد.

**مرحله ۴: بازبینی تم ها:** در این پژوهش زمانی که کدها مورد بازبینی قرار گرفتند تعدادی از کدها به علت تشابه مفهومی ادغام و تعداد زیادی دست نخورده باقی ماندند و عنوان تعداد زیادی از تم ها تغییر یافت.

**مرحله ۵: تعریف و نام‌گذاری تم های اصلی:** مطالعه حاضر با بررسی و دسته‌بندی تم های موجود در زمینه ذهنیت ها در زمینه رهبری کوانتومی در بانک ملی به ارائه جدول ۱ منتهی گردید؛ بدیهی است یادآوری این نکته بسیار ضروری است که تم های تحلیل شده جنبه قطعیت نداشته و صرفاً در قالب این مطالعه قابل استناد هستند.

**مرحله ۶: تهیه گزارش:** پس از تجزیه و تحلیل و بررسی داده‌های پژوهش، تم های فرعی و اصلی برای پژوهش‌گر آشکار شد که در قالب جدول ۱ معرفی شده‌اند. به دلیل تفسیری بودن واژه‌ها نیاز بود پژوهش‌گر از مبانی و پیشینه پژوهش‌های مرتبط برای تبیین آنها مدد جوید، لذا اشاره و یا معرفی برخی از منابع در بحث تحلیلی صرفاً در جهت انعکاس مفاهیم صورت پذیرفته است و تا حدی می‌تواند جنبه‌ای از روایی محتوایی باشد.

## جدول ۱- تم های استخراج شده

ردیف	کدهای توصیفی	مراجع
۱	ادراک‌های انسان به شدت ذهنی است.	{M2,7};{M1,3};{M1,1};{M9,3}
۲	استعداد رهبری کارکنان را نباید در نظر گرفت خود مدیریت رویه انتخاب مدیر بعدی را تعیین می کند.	{M2,7};{M12,7}; {M5,1}
۳	اگر تصمیم جمعی باشد فواید کمتری برای سازمان خواهد داشت.	{M12,4}; {M5,14}; {M2,8};{M2,1}
۴	انجام امور بایستی بر تعامل، همکاری، برابری، ارتباط متمرکز باشد.	{M8,1};{M7,1}; {M5,1};{M4,1}
۵	انجام کار باید بصورت دستوری صورت پذیرد.	{M7,29};{M2,9}
۶	باید به پدیده های اطراف از نگاهی متفاوت بنگریم شاید چیز جدیدی را درک کنیم.	{M2,4};{M10,2}; {M10,3}
۷	باید مدیریت در انجام امور به جزئیات خوب توجه نماید.	{M7,19};{M1,3}; {M6,7};{M2,12}; {M3,3};{M2,5};
۸	بدلیل ماهیت پیچیده عوامل باید با انعطاف کامل در کنار وجود قوانین ثابت عمل نمود.	{M20,6};{M3,13}; {M20,17};{M13,10}
۹	. بر کل نگری اعتقاد دارم	{M7,12};{M2,7}; {M8,7};{M9,8}
۱۰	برای انجام امور ایجاد رویه مهم از هر چیز دیگری است.	{M5,7};{M1,5}; {M10,14}
۱۱	برای تحقیق اهداف بانک نیازمند بر تمرکز بر اصول خاص و از پیش تعیین شده هستیم.	{M12,4};{M7,33}
۱۲	بنظرم اجرای رویه های جاری سازمان نیازمند استفاده از تفکر خلاق نیست.	{M10,6};{M12,21}
۱۳	بودجه نیازمند ایجاد رویه های کامل قابل پیش بینی است.	{M3,15};{M2,4}; {M2,7}
۱۴	معتقدم که کل اجزای جهان و از جمله انسان، هستی یا موجوداتی پویا، آگاه و مرتبط باهم هستند.	{M5,1};{M5,3}; {M2,6};{M9,13}
۱۵	بهتر است در انجام وظیفه در کنار کارکنان به مشابه یک مربی بود.	{M2,2};{M7,3}; {M3,5}
۱۶	بهترین روش انجام امور با رعایت ساختار سلسله مراتبی قابل اجرایی است.	M2,8};{M2,2}; {M9,6}
۱۷	بهترین نوع کارکنان بانکی آنهایی هستند که دستورالعمل های جاری خوب اجرا می کنند.	{M6,9};{M6,4}
۱۸	به منظور شناخت واقعیت روش تحقیق کیفی مناسب است.	{M7,15};{M26,2};
۱۹	پرانرژی بود در محیط کار به معنای ماندن تمام وقت در محل کار است.	{M3,10};{M3,8}; {M1,6};{M6,3}
۲۰	تصمیمات باید فردی اتخاذ شوند.	{M7,18};{M10,6}; {M8,2};{M7,15}; {M2,2};{M9,1}
۲۱	تعهد در اجرای تصمیمات گروهی کمتر است.	{M7,27};{M1,3}
۲۲	تیم بودن با مفهوم خلاقیت در تناقض است.	{M8,8};{M6,8}; {M2,1}
۲۳	خلاقیت در محیط کار بانکی کاربری ندارد.	{M7,2};{M8,12};



ردیف	کدهای توصیفی	مراجع
۲۴	دانش از طریق ارائه تفسیرهای مختلف و متعدد از واقعیت و ایجاد الگوی مورد توافق، حاصل می‌شود.	{M8,6};{M10,4};
۲۵	در ارزیابی عملکرد هم باید به پیچیدگی شرایط و اتفاقات توجه نمود.	{M7,13};{M11,8}
۲۶	در انجام امور لازم است افراد بصورت جداگانه کار کنند.	{M3,4};{M4,5}
۲۷	در بررسی شرایط باید به زمینه رخدادها توجه نمود.	{M7,16};{M3,6}
۲۸	در تحلیل اتفاقات باید به ماهیت های ذهنی افراد و شخص بررسی کننده هم توجه نمود.	{M3,16};{M9,24}
۲۹	در جهان نه تنها هیچ چیز قابل پیش بینی نیست، بلکه حتی اطلاعات کافی برای درک وضعیت وجود ندارد.	{M3,3};{M4,6}; {M10,12}
۳۰	دستیابی به دانش، از طریق بررسی گزاره‌های تحقیق، در شرایط دقیقاً کنترل شده میسر نیست.	{M6,5};{M2,3}; {M1,12};{M7,22}; {M5,13};{M2,3}
۳۱	دنیای پیرامون ما مبتنی بر قوانین ثابتی است که باید آنها را شناخت.	{M7,21};{M8,4}
۳۲	طبیعت ماهیتی تکراری دارد که لازم است صرفاً بر اساس تفکر گذشته به آنها نگریست.	{M7,18};{M3,18}
۳۳	قوانین طبیعت قابل دانستن و در واقع قابل پیش بینی و در نتیجه، قابل کنترل حتی در موضوعات اجتماعی است.	{M12,5};{M4,5}
۳۴	کار با محیط زندگی در حالت تعارض است.	{M7,3};{M8,8}
۳۵	کارکرد هر جز باید در تحلیل آن مورد توجه قرار گیرد.	{M8,3};{M10,5}
۳۶	کارکنان توانمند افرادی هستند که انگیزه کافی برای انجام امور دارند.	{M6,14};{M7,4}
۳۷	کل جهان، متشکل از انرژی است که در هر پدیده و جزئی انعکاس یافته است.	{M6,13};{M7,15}
۳۸	ماهیت زندگی دارای ثبات است که باید این ثبات در اجرای امور انعکاس یابد.	{M7,9};{M7,24}
۳۹	ماهیت طبیعت، غیر قابل پیش بینی و خارج از کنترل مستقیم انسان فرض می‌گردد.	{M10,11};{M7,23}; {M6,15}
۴۰	مدیر باید خلاقیت و نوآوری را در کارکنان خود پرورش دهد.	{M8,4};{M7,11}; {M6,3};{M6,2}
۴۱	مدیران آتی در حال حاضر در حاضر هستند فقط باید آنها را شناخت.	{M11,7};{M2,10}; {M11,4}
۴۲	مدیران برای افزایش اثربخشی عملکرد خویش نیازمند رویکرد جدیدی به انسان، فرآیندها و اشیا هستند.	{M11,8};{M5,9}; {M10,8}
۴۳	مدیران موفق نیازمند کارکنانی هستند که صرفاً مجری خوب دستورالعمل‌ها باشند.	{M4,8};{M1,6};{M10,13};{M6,34};{M1,10};{M4,27}
۴۴	مدیرانی که براساس تئوری کوانتوم عمل کنند خدمات با کیفیت تری به مشتریان و ذینفعان ارائه می‌دهند.	{M11,9};{M7,30};{M10,13};{M6,7};{M11,28}; {M4,25}
۴۵	مدیریت باید به فکر سود سازمان باشد و کارکنان نیازمند حقوق هستند.	{M3,5};{M1,19}; {M3,11}

ردیف	کدهای توصیفی	مراجع
۴۶	مدیریت باید تلاش کند که کارکنان با انگیزه و خلاق خود را در مجموعه خود حفظ کند.	{M10,13};{M6,7};{M11,10}; {M4,11}
۴۷	مدیریت باید مبتنی بر عقلایی بودن انجام پذیرد.	{M11,14};{M3,16}; {M2,20};{M2,8}
۴۸	مدیریت به مفهوم نظارت بر انجام امور است.	{M7,11};{M11,6};{M6,40}; {M6,31}
۴۹	مدیریت سنتی بهترین سبک برای کسب نتایج در دنیای کنونی نیز است.	{M5,11};{M9,16};{M3,14};{M7,13}
۵۰	مدیریت کارکنان در گرو مشارکت عده ای محدود از آنهاست.	{M8,3};{M9,26};
۵۱	مدیریت یعنی تعامل برای انجام بهتر امور.	{M2,5};{M7,20}; {M3,8}
۵۲	مدیریت یعنی صدور دستورالعمل های مشخص برای انجام امور.	{M10,9};{M3,11}; {M9,9};{M11,9}; {M27,12};{M9,4}; {M8,5};{M4,3}; {M5,8}
۵۳	موفقیت در گرو ایجاد وحدت رویه است.	{M3,12};{M7,10}; {M8,14}
۵۴	می توان در انجام امور شرایط را در نظر گرفت و انعطاف پذیر بود.	{M8,1};{M6,7};{M3,12};{M7,10}
۵۵	می توان محیط کاری پویا برای برای زندگی بهتر کارکنان فراهم نمود.	{M7,6};{M3,11};{M9,2};{M12,8}
۵۶	هر سازمانی به لحاظ پیچیدگی خود یک جهان کوچک است.	{M11,3};{M3,2}; {M6,1};{M12,7}; {M11,5}
۵۷	همه پدیده ها بصورت جداگانه قابل تفسیرند و نباید هر چیز را در ارتباط با هم دید.	{M6,4};{M9,21};{M6,10}; {M6,11}
۵۸	همه چیز با در نظر گرفتن روابط قابل تفسیر است.	{M3,2};{M2,7};{M3,11}
۵۹	یک مدیر زمانی موفق است بتواند فضا و جو محیطی خلاقانه برای کارکنان فراهم کند.	{M6,5};{M3,1}; {M5,8};{M11,2}; {M5,1}

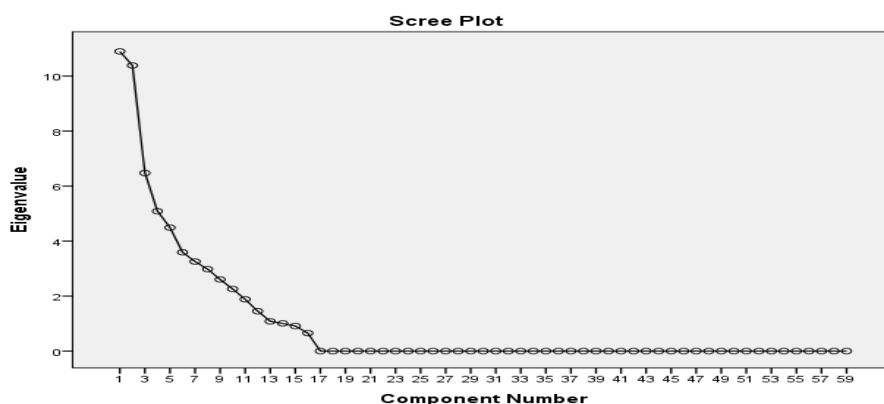
### آزمون پیش فرض ها

دومین مرحله در اجرای تحلیل عاملی، به کفایت نمونه گیری و بررسی امکان دسته بندی داده های مرتبط با شاخص های اندازه گیری به تعداد کمتری عامل می پردازد. برای این منظور از آزمون کفایت نمونه گیری (شاخص KMO) و تست بارتلت<sup>۱</sup> استفاده شد. نتیجه آزمون KMO برابر ۰,۶۴ بود که این شاخص بیشتر از ۰,۶ به دست آمد (تزدیک به یک)، بنابراین می توان نتیجه گرفت که تعداد پاسخ دهندگان برای تحلیل عاملی کافی بوده است و داده های مورد نظر امکان تقلیل به عامل های زیربنایی و بنیادی را داراست. همچنین نتایج آزمون بارتلت ۵۹/۴۱۹ به دست آمد که در سطح معناداری خطای کوچکتر از ۰,۰۵ قابل قبول است. احتمال خطای تقارن بارتلت نیز برابر ۰,۰۰۰ است که نشان دهنده عدم وجود مشکل چندگانگی در فرآیند اجرای تحلیل عاملی است، بنابراین تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب ارزیابی گردید. یکی از مسائل اساسی در تحلیل عاملی آن است که هر عامل چند درصد مجموعه متغیرها را تعیین می کند. برای این منظور از روش های تحلیل

<sup>1</sup> Bartlett's Test

عاملی اکتشافی برای عامل اصلی استفاده می‌شود. خروجی این قسمت شامل مقادیر ویژه، درصد واریانس و درصد تجمع‌تیبین شده از مجموعه داده‌ها توسط عوامل می‌باشد. از آنجا که تعداد متغیر ورودی به تحلیل عاملی، ۵۹ شاخص است، بنابراین ۵۹ عامل اولیه تشکیل شده است که پس از استخراج، ۳ عامل باقی ماندند. مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد تجمع‌تیبین از واریانس را برای هر کدام از عامل‌ها نشان می‌دهد و تعیین کننده عامل‌هایی است که مقادیر ویژه آنها بیشتر از یک است و در تحلیل باقی می‌مانند. عامل‌هایی که دارای مقدار ویژه کمتر از یک هستند، از تحلیل خارج می‌شوند یا در گروه‌های دیگر قرار می‌گیرند؛ عوامل خارج شده از تحلیل عاملی، عواملی هستند که حضور آنها باعث تبیین واریانس نخواهد شد. در این تحقیق، ۳ عامل در تحلیل عاملی باقی ماندند. درصد واریانس، به مقدار واریانس اشاره دارد که هر عامل توانسته است نسبت به کل واریانس مجموعه متغیرها، آن را تبیین نماید که در تحقیق حاضر اولین عامل، دارای بزرگترین واریانس ۴۵,۴۶۷ است و هر چه به سمت عامل‌های بعدی حرکت می‌کنیم، مقدار آن کاهش می‌یابد. درصد تجمع‌تیبین هر عامل برابر است با مجموع درصد واریانس عامل‌های قبلی و خود آن عامل. درصد واریانس تجمع‌تیبین برای ۳ عامل، برابر ۷۰,۰۲۴ به دست آمده است که نشان می‌دهد ۳ عامل استخراج شده تقریباً ۹۷ درصد واریانس کل داده‌ها را پوشش می‌دهد که نتیجه مطلوبی است.

نقشه مقادیر ویژه: شکل ۱، نقشه مقادیر ویژه<sup>۱</sup>، مبتنی بر تعداد مناسب عوامل استخراجی را به صورت نمودار نشان می‌دهد. همان طور که در شکل مشاهده می‌شود، مقدار واریانس توجیه شده (مقدار ویژه) دارای چهار شکست است (در عامل‌های دوم، ششم، سیزدهم و هفدهم) و پس از شکست چهارم مقادیر ویژه عوامل دارای شیب یکسانی است. هر یک از این شکست‌ها می‌تواند مبنای گروه‌بندی شاخص‌ها در تحلیل عاملی باشد. با توجه به درصد واریانس تجمع‌تیبین مقادیر ویژه اولیه، شکست دوم (روی عامل سوم) ملاک گروه‌بندی قرار گرفت، زیرا ۷۶,۰۲۶ درصد واریانس تجمع‌تیبین داده‌ها را پوشش می‌دهد و پس از این عامل، درصد واریانس تجمع‌تیبین مقادیر ویژه با تغییرات بسیار اندکی زیاد می‌شوند، بنابراین پژوهشگر ۳ عامل را برای گروه‌بندی شناسایی نمود.



شکل ۱. نقشه مقادیر ویژه

<sup>1</sup> Scree Plot

ماتریس چرخش یافته: جدول ۲ ماتریس چرخش یافته عامل را نشان می دهد که چهار ستون موجود، نشان از عامل استخراج شده و پیش از چرخش عامل و سطرها نیز معرف مشارکت کنندگان است. طبق جدول، هر عامل از بیشترین به کمترین مرتب شده است که این امر منجر به ایجاد دسته بندی مشارکت کنندگان براساس تحلیل عاملی کیو می شود. بر همین اساس ۲۲ گزاره مشترکاً در الگوی ذهنی اول، ۲۳ گزاره مشترکاً در الگوی ذهنی دوم و ۱۴ گزاره مشترکاً در الگوی ذهنی سوم را شناسایی شدند.

جدول ۲- ماتریس چرخش یافته عامل

	Component		
	1	2	3
Q09	.902	.240	.308
Q15	.847	.006	.064
Q51	.847	.176	.197
Q55	.841	.220	.461
Q59	.788	.094	.237
Q01	.743	.145	.166
Q28	.712	.084	.082
Q39	.703	.095	.183
Q14	.694	.073	.320
Q56	.688	.059	.088
Q04	.671	.230	.265
Q07	.662	.185	.134
Q18	.658	.029	.132
Q58	.651	.023	.211
Q24	.629	.070	.128
Q44	.623	-.122	-.093
Q57	.569	-.047	.024
Q36	.551	-.122	.078
Q40	.541	-.067	.133
Q42	.539	-.165	.135
Q37	.525	.254	.147
Q29	.508	.249	.351
Q27	.14	.841	.148
Q32	.236	.814	.226
Q38	.093	.774	.127
Q03	-.220	.748	.125
Q26	.210	.745	.394
Q16	.172	.743	.124
Q19	.423	.714	-.235
Q08	.254	.694	.051
Q45	.279	.688	-.248
Q30	.332	.687	.47
Q06	.110	.671	.112
Q54	.223	.669	.238
Q17	.145	.668	.412
Q22	.320	.662	.258
Q12	.215	.612	.358
Q34	.278	.608	.347
Q25	.361	.558	.314
Q46	-.112	.528	.218
Q13	.337	.511	.195
Q50	.412	.509	.057
Q21	.251	.507	.258
Q48	.418	.504	.326
Q41	.325	.501	.147
Q33	.254	.369	.821
Q35	.214	.325	.788
Q11	.324	.314	.743
Q52	.256	.482	.759
Q05	.288	.285	.702
Q23	.176	.392	.665
Q47	.325	.327	.662
Q10	.281	.214	.658
Q31	.301	.236	.621
Q20	.201	.223	.602
Q43	.206	.331	.592
Q49	.307	.428	.591
Q02	.021	.338	.584
Q53	.0281	.210	.559

تفسیر عامل ها: پس از پایان تحلیل عاملی، یعنی استخراج و چرخش عامل ها و به دست آمدن بارهای عاملی معنادار عامل های مهم، نوبت به تفسیر دقیق عامل ها، یعنی تعیین معنی و تعریف آنها می رسد. عبارات رتبه بندی شده در جدول ۳ از بیشترین به کمترین صورت گرفته است که بر این اساس رتبه ۵۹ بالاترین رتبه و رتبه ۹ کمترین رتبه و رتبه های ۱ تا ۸ نمایانگر بی تفاوتی نسبت به ماهیت شغل و موضوع خدمت خود می باشد.

### شناسایی آرایه های عاملی

آرایه عاملی ۱: با توجه به ماتریس چرخش یافته و آرایه های عامل نمایش داده شده در قالب نمودار کیو و جدول ۳، ۲۲ گزاره در شناسایی الگوی ذهنی اول هستند. به این معنا که عبارات نام برده بیشترین امتیاز را از نظر مشارکت کنندگان الگوی ذهنی اول به خود اختصاص داده اند و عوامل ۲۹، ۳۷ و ۴۲ از کمترین امتیاز برخوردار هستند. آرایه عاملی ۲: در ادامه جدول ۳ مشاهده می شود که ۲۳ گزاره که در الگوی ذهنی دوم مشترک هستند، عوامل ۲۷، ۳۲، ۳۸، ۳ و ۲۶ را به عنوان مهم ترین عوامل شناسایی کرده اند. آرایه عاملی ۳: در ادامه جدول مشاهده می شود که ۱۴ گزاره که در شناسایی الگوی سوم مشترک هستند عوامل ۳۳، ۳۵، ۱۱، ۵۲ و ۵ را به عنوان مهم ترین عوامل شناسایی کرده اند.

جدول ۳- رتبه بندی گزاره ها برای هر عامل

رتبه	گزاره	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی اول	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی دوم	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی سوم
1	ادراک های انسان به شدت ذهنی است.	۵	۲	۱
2	استعداد رهبری کارکنان را نباید در نظر گرفت خود مدیریت رویه انتخاب مدیر بعدی را تعیین می کند.	۱	۲	۵
3	اگر تصمیم جمعی باشد فواید کمتری برای سازمان خواهد داشت.	۱	۸	۲
4	انجام امور بایستی بر تعامل، همکاری، برابری، ارتباط متمرکز باشد.	۶	۱	۱
5	انجام کار باید بصورت دستوری صورت پذیرد.	۱	۲	۷
6	باید به پدیده های اطراف از نگاهی متفاوت نگاه کنیم شاید چیز جدیدی را درک کنیم.	۱	۵	۱
7	باید مدیریت در انجام امور به جزئیات خوب توجه نماید.	۶	۱	۱
8	بدلیل ماهیت پیچیده عوامل باید با انعطاف کامل در کنار وجود قوانین ثابت عمل نمود.	۱	۶	۲
9	بر کل نگری اعتقاد دارم.	۸	۱	۱
10	برای انجام امور ایجاد رویه مهم از هر چیز دیگری است.	۱	۲	۵
11	برای تحقیق اهداف بانک نیازمند بر تمرکز بر اصول خاص و از پیش تعیین شده هستیم.	۱	۱	۷
12	بنظرم اجرای رویه های جاری سازمان نیازمند استفاده از تفکر خلاق نیست.	۱	۶	۱
13	بودجه نیازمند ایجاد رویه های کامل قابل پیش بینی است.	۱	۵	۲
14	به این معتقدم که کل اجزای جهان و از جمله انسان، هستی یا موجوداتی پویا، آگاه و مرتبط باهم هستند.	۴	۱	۱
15	بهتر است در انجام وظیفه در کنار کارکنان به مشابه یک مربی بود.	۷	۱	۱
16	بهترین روش انجام امور با رعایت ساختار سلسله مراتبی قابل اجرایی است.	۱	۵	۲
17	بهترین نوع کارکنان بانکی آنهایی هستند که دستورالعمل های جاری خوب اجرا می کنند.	۱	۴	۲
18	به منظور شناخت واقعیت روش تحقیق کیفی مناسب است.	۴	۲	۲
19	پرانرژی بود در محیط کار به معنای ماندن تمام وقت در محل کار است.	۲	۵	۲
20	تصمیمات باید فردی اتخاذ شوند.	۲	۱	۵
21	تعهد در اجرای تصمیمات گروهی کمتر است.	۲	۵	۲
22	تیم بودن با مفهوم خلافت در تناقض است.	۱	۴	۲
23	خلافت در محیط کار بانکی کاربری ندارد.	۲	۲	۵
24	دانش از طریق ارائه تفسیرهای مختلف و متعدد از واقعیت و ایجاد الگوی مورد توافق، حاصل می شود.	۵	۱	۱
25	در ارزیابی عملکرد هم باید به پیچیدگی شرایط و اتفاقات توجه نمود.	۱	۵	۱

رتبه	گزاره	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی اول	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی دوم	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی سوم
26	در انجام امور لازم است افراد بصورت جداگانه کار کنند.	۱	۷	۲
27	در بررسی شرایط باید به زمینه رخدادها توجه نمود.	۱	۸	۱
28	در تحلیل اتفاقات باید به ماهیت های ذهنی افراد و شخص بررسی کننده هم توجه نمود.	۴	۱	۱
29	در جهان نه تنها هیچ چیز قابل پیش بینی نیست، بلکه حتی اطلاعات کافی برای درک وضعیت وجود ندارد.	۴	۱	۲
30	دستیابی به دانش، از طریق بررسی گزاره های تحقیق، در شرایط دقیقاً کنترل شده میسر نیست.	۲	۵	۲
31	دنیای پیرامون ما مبتنی بر قوانین ثابتی است که باید آنها را شناخت.	۱	۲	۶
32	طبیعت ماهیتی تکراری دارد که لازم است صرفاً بر اساس تفکر گذشته به آنها نگریست.	۱	۸	۲
33	قوانین طبیعت قابل دانستن و در واقع قابل پیش بینی و در نتیجه، قابل کنترل حتی در موضوعات اجتماعی است.	۱	۱	۸
34	کار با محیط زندگی در حالت تعارض است.	۱	۴	۱
35	کارکرد هر جز باید در تحلیل آن مورد توجه قرار گیرد.	۲	۱	۷
36	کارکنان توانمند افرادی هستند که انگیزه کافی برای انجام امور دارند.	۵	۱	۱
37	کل جهان، متشکل از انرژی است که در هر پدیده و جزئی انعکاس یافته است.	۴	۱	۱
38	ماهیت زندگی دارای ثبات است که باید این ثبات در اجرای امور انعکاس یابد.	۱	۷	۱
39	ماهیت طبیعت، غیر قابل پیش بینی و خارج از کنترل مستقیم انسان فرض می گردد.	۵	۱	۲
40	مدیر باید خلاقیت و نوآوری را در کارکنان خود پرورش دهد.	۴	۱	۱
41	مدیران آبی در حال حاضر در حاضر هستند فقط باید آنها را شناخت.	۱	۵	۲
42	مدیران برای افزایش اثربخشی عملکرد خویش نیازمند رویکرد جدیدی به انسان، فرآیندها و اشیا هستند.	۴	۲	۱
43	مدیران موفق نیازمند کارکنانی هستند که صرفاً مجری خوب دستورالعمل ها باشند.	۱	۳	۴
44	مدیرانی که بر اساس تئوری کوانتوم عمل کنند خدمات با کیفیت تری به مشتریان و ذینفعان ارائه می دهند.	۴	۱	۱
45	مدیریت باید به فکر سود سازمان باشد و کارکنان نیازمند حقوق هستند.	۲	۴	۱
46	مدیریت باید تلاش کند که کارکنان با انگیزه و خلاق خود را در مجموعه خود حفظ کند.	۲	۴	۱
47	مدیریت باید مبتنی بر عقلایی بودن انجام پذیرد.	۲	۱	۶
48	مدیریت به مفهوم نظارت بر انجام امور است.	۱	۵	۲
49	مدیریت سنتی بهترین سبک برای کسب نتایج در دنیای کنونی نیز است.	۱	۱	۴
50	مدیریت کارکنان در گرو مشارکت عده ای محدود از آنهاست.	۱	۵	۱
51	مدیریت یعنی تعامل برای انجام بهتر امور.	۸	۱	۱
52	مدیریت یعنی صدور دستورالعمل های مشخص برای انجام امور.	۱	۱	۸
53	موفقیت در گرو ایجاد وحدت رویه است.	۲	۲	۴
54	می توان در انجام امور شرایط را در نظر گرفت و انعطاف پذیر بود.	۱	۳	۱
55	می توان محیط کاری پویا برای برای زندگی بهتر کارکنان فراهم نمود.	۷	۱	۱
56	هر سازمانی به لحاظ پیچیدگی خود یک جهان کوچک است.	۵	۲	۱
57	همه پدیده ها بصورت جداگانه قابل تفسیرند و نباید هر چیز را در ارتباط با هم دید.	۴	۲	۱
58	همه چیز با در نظر گرفتن روابط قابل تفسیر است.	۴	۳	۱
59	یک مدیر زمانی موفق است بتواند فضا و جو محیطی خلایقانه برای کارکنان فراهم کند.	۷	۱	۱

پس از ایجاد آرایه های عاملی و نمایش آن به صورت طیف کیو، شناسایی عبارات متمایز کننده و توافقی که با استفاده از آنها تفاوتها و شباهت های بین الگوهای ذهنی شناخته می شود، ضروری است. این الگوها به صورت جزئی تر بر مبنای آرایه های عاملی بررسی می شوند تا عبارات متمایز کننده، یعنی آنهایی که باعث می شوند دو عامل را از هم جدا در نظر گرفت، مشخص گردند. در واقع چنین عباراتی به عامل هویت می بخشند و معنا و مفهوم آن مشخص می نمایند. به عنوان مثال یک گزاره می تواند در عوامل ۱، ۲ و ۳ به ترتیب امتیازهای ۱، ۸ و ۳ را کسب کند، لذا می بینیم که این گزاره برای عامل ۲ از

بیشترین اهمیت برخوردار است و برای سایر عوامل چنین نیست. بنابراین این گزاره عامل ۲ را از سایر عوامل متمایز می سازد. ممکن است یک گزاره برای دو عامل هم زمان نقش متمایز کننده را بازی کند، اما در یکی کاملاً مهم و در دیگری کاملاً بی اهمیت باشد. برای تفسیر الگوهای ذهنی، علاوه بر عبارات متمایز کننده، عباراتی که در دوسوی طیف یعنی با امتیاز بسیار بالا و پایین قرار داشت نیز به کار گرفته می شود، زیرا عقایدی با شدت زیاد را نشان می دهند. لذا در این پژوهش برای هر عامل، امتیازهای عاملی که در ردیف های ۸، ۷، ۱ و ۲ قرار دارد، نیز مشخص شد.

**گونه شناسی الگوی ذهنی مدیران بانک ملی در خصوص رهبری کوانتومی:** بر مبنای گزاره هایی که بیشترین یا کمترین امتیاز را در هر الگوی ذهنی دارند و گزاره های متمایز کننده ای که دارای بیشترین و کمترین اهمیت در هر الگو هستند (این گزاره ها پررنگ تر شده است)، ذهنیت مدیران بانک ملی در خصوص رهبری کوانتومی گونه شناسی شد (جدول ۴). این تقسیم بندی به ترتیب زیر تشریح می گردد:

**گونه ذهنی اول: سفیران تحول-** این گروه بیشترین امتیازات خود را به گزاره هایی داده اند که به رهبری و مدیریت به مثابه رویکردهای موجود در رهبری کوانتومی نگریسته اند؛ آنها مدیریت را مکانیزمی همکاری گونه متصور هستند، برای کارکنان ارزش قابل بوده و انتظار دارند که به سبب انگیزه ها و توانمندیهای کارکنان می توانند با استعانت از خلاقیت و نوآوری آنها خدمت مطلوبی را برای جامعه مشتریان خود فراهم آورند. آنها بر تعامل میان سیستم های کاری و کارکنان تاکید نموده و مدیریت را مکانیزمی ارتباطی می دانند که می تواند با بهره گیری از دستان پرتوان کارکنان خود هرگونه هدفی را تحقق سازد. رهبری کوانتومی بر مهارت های تعاملی و گفتگو و اعتماد بر زیردستان تاکید نموده و انتظار رشد و پیشرفت را برای هر دو طیف مدیریت و کارکنان متصور است. در تحلیل نمودار کیو، در این افراد ملاحظه می گردد که گزاره هایی همچون (یک مدیر زمانی موفق است بتواند فضا و جو محیطی خلاقانه برای کارکنان فراهم کند) و (بهرتر است در انجام وظیفه در کنار کارکنان به مشابه یک مربی بود)؛ دارای بیشترین امتیاز و اولویت هستند. این گروه سعی می کنند با تسهیم شرایط رهبری و مدیریت با کارکنان خود، ضمن بهره مند شدن از نظرات و آوای کارکنان خود، بستر کاری پویا و انعطاف پذیری را برای زیر مجموعه خود فراهم آورند که هم شادابی را در آنها زنده نگاه داشته و هم منجر به ایجاد انگیزه درونی در کارکنان شود. آنها از پیروان درخواست می کنند که سؤالات و مشکلات خود را بیان کنند و از طریق گفتمان درباره تنیدگی های سازمان، نیازهای افراد مشخص می شوند. آنها معتقدند انسان اگر شور و هیجان نداشته باشد عاملی برای ادامه زندگی ندارد. تمرکز آنها در دنیای آینده به سمت تفکر به راه های جدید فکر کردن، خلق تفکرات و چیزهای جدید است. خلاقیت و دانش کارکنان برای موفقیت سازمان ها حیاتی است. آنها اذعان دارند که باید آگاه باشیم که نمی توانیم به طور مجزا زندگی کنیم پس باید یاد بگیریم که چگونه ارتباط برقرار کنیم و در ارتباطات گسترده از شکاف های فرهنگی و زبانی عبور کنیم.

**گونه ذهنی دوم: پیشگامان محافظ-** افرادی که در تقسیم بندی این پژوهش در گروه دوم قرار گرفته اند افرادی هستند که مدیریت و تمایل به تغییر را پس از عبور از مسیر پر خطر آنها تداوم می دهند. در این طیف از مدیران افرادی حاضر هستند که تمایل دارند به سبک رهبری کوانتومی به مسائل پیچیده اطراف خود نظر کنند، اما بیم این را دارند که مبادا با تغییر رویه

های جاری دچار شکست شوند. آنها اگر چه به خلاقیت اعتماد دارند اما خود را در این زمینه بیشتر دنبال رو می دانند تا اینکه پیشگامان این مسیر باشند و ریسک آن را متقبل شوند. آنها در مقایسه با مدیران گروه سفیران تحول، تغییرات کم و کندتری در خدمات خود را اعمال می کنند و در مقایسه با سکاندارن ثبات اعتقاد کمتری به ثبات و دفاع از قوانین و مقررات گذشته و تک بعدی نگری دارند. تلاش می کنند تا به مجموعه‌ای محدود و با ثبات از خدمات دست یابند، اما با دقت از مجموعه‌ای منتخب از تحولات جدید و خوش آتیه در فعالیت های مشابه پیروی می کنند.

به ندرت اولین اقدام کننده می باشند. گویه های اولویت دار در توصیف آنها در نمونه های کیو در مطالعه حاضر به مواردی مانند «در بررسی شرایط باید به زمینه رخدادها توجه نمود» و «طبیعت ماهیتی تکراری دارد که لازم است صرفاً بر اساس تفکر گذشته به آنها نگریست» اشاره دارند. به نوعی هم رویکرد رهبری کوانتومی را در برخی از تفکرات خود دنبال می کنند و هم در عقاید و ریشه های تفکرات خود به نوعی بر سبک عقلایی نگر سکاندارن ثبات گوشه نظر دارند. آنها در میانه مسیر تدوام گذشته و ایجاد آینده جدید در حال تفکر و عمل هستند. بدیهی است که اینگونه رویکردها زمینه ساز مناسبی برای تحول تدریجی به سمت تدوام رهبری کوانتومی هستند.

**گونه ذهنی سوم: سکانداران ثبات** - در گونه ذهنی سوم با مدیرانی مواجه هستید که خود را به نوعی طلایه داران تدوام گذشته معرفی نموده و تمایل دارند با ایجاد رویه ها و دستورالعمل های معین و مشخصی به سمت تدوام گذشته حرکت کنند. در این میان مدیران بر این باورند که کارکنان آنها نباید دارای خلاقیت باشند و عمدتاً در انجام وظایف آنها نیازی به تفکر و اندیشه نوآور نیست، بلکه سازمان نیازمند مجریان توانمندی است که با رعایت دستورالعمل های از پیش تعیین شده به سازمان در تحقق اهداف کمک می کنند. در این راستا می توان ادعا نمود که این گروه از مدیران به تفکرات رهبری نیوتی معتقدند و آن را الزام پیشرفت می دانند. آنها اعتماد اندکی به زیر مجموعه خود دارند و آنها را صرفاً به بله قربان گویانی تبدیل می کنند که از ترس تنبیه آنها هراسان هستند.

در این سیستم مدیریتی و رویکرد ذهنی مدیران بر تک بعدی نگری تمایل دارند و اندیشه آنها وحدت رویه در امور است. با تاملی بر گویه های مد نظر آنها ملاحظ می کنیم که مواردی مانند زیر اولویت بالای ذهنی در میان آنها دارد: «قوانین طبیعت قابل دانستن و درواقع قابل پیش بینی و در نتیجه، قابل کنترل حتی در موضوعات اجتماعی است» و «کارکرد هر جز باید در تحلیل آن مورد توجه قرار گیرد». قانون گرایی، تمرکز بر اقتدار و رسمیت ساختار سازمانی، محدودیت در تشکیل تیم های کاری، مدیریت بر مبنای ارشدیت از نمونه الگوهای ذهنی حاکم در این طیف از مدیران است که با مروری بر نیازهای سازمان های کنونی می توان تا حد زیادی موفقیت آنها را به عنوان سبکی حاکم بر بسیاری از کسب و کارهای سنتی مشاهده نمود.



جدول ۴- گونه شناسی ذهنیت ها

اولویت و امتیاز گزاره ها	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی اول	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی دوم	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی سوم
۸	بر کل نگری اعتقاد دارم.	اگر تصمیم جمعی باشد فواید کمتری برای سازمان خواهد داشت.	قوانین طبیعت قابل دانستن و درواقع قابل پیش‌بینی و در نتیجه، قابل کنترل حتی در موضوعات اجتماعی است.
	مدیریت یعنی تعامل برای انجام بهتر امور.	در بررسی شرایط باید به زمینه رخدادها توجه نمود.	مدیریت یعنی صدور دستورالعمل‌های مشخص برای انجام امور.
		طبیعت ماهیتی تکراری دارد که لازم است صرفاً بر اساس تفکر گذشته به آنها نگریست.	
۷	می توان محیط کاری پویا برای برای زندگی بهتر کارکنان فراهم نمود.	در انجام امور لازم است افراد بصورت جداگانه کار کنند.	انجام کار باید بصورت دستوری صورت پذیرد.
	یک مدیر زمانی موفق است بتواند فضا و جو محیطی خلاقانه برای کارکنان فراهم کند.	ماهیت زندگی دارای ثبات است که باید این ثبات در اجرای امور انعکاس یابد.	برای تحقق اهداف بانک نیازمند بر تمرکز بر اصول خاص و از پیش تعیین شده هستیم.
	تصمیمات باید فردی اتخاذ شوند.	استعداد رهبری کارکنان را نباید در نظر گرفت خود مدیریت رویه انتخاب مدیر بعدی را تعیین می کند.	مدیران آتی در حال حاضر در حاضر هستند فقط باید آنها را شناخت.
۶	خلاقیت در محیط کار بانکی کاربری ندارد.	برای انجام امور ایجاد رویه مهم از هر چیز دیگری است.	مدیریت به مفهوم نظارت بر انجام امور است.
	تعهد در اجرای تصمیمات گروهی کمتر است.	به منظور شناخت واقعیت روش تحقیق کیفی مناسب است.	دنیای پیرامون ما مبتنی بر قوانین ثابتی است که باید آنها را شناخت.
	مدیریت کارکنان در گرو مشارکت عده ای محدود از آنهاست.	دانش از طریق ارائه تفسیرهای مختلف و متعدد از واقعیت و ایجاد الگوی مورد توافق، حاصل می شود.	به این معنقدم که کل اجزای جهان و از جمله انسان، هستی یا موجوداتی پویا، آگاه و مرتبط باهم هستند.
۱	کار با محیط زندگی در حالت تعارض است.	در تحلیل اتفاقات باید به ماهیت های ذهنی افراد و شخص بررسی کننده هم توجه نمود.	باید مدیریت در انجام امور به جزئیات خوب توجه نماید.

### نتیجه گیری

پژوهش حاضر تلاشی است تا ضمن بررسی الگوی ذهنی مدیران بانک ملی در خصوص رهبری کوانتومی به گونه شناسی آنها اقدام نماید. سه الگوی ذهنی شناسایی گردید که عبارتند از ۱- سفیران تحول ۲- پیشگامان محافظ ۳- سکانداران ثبات. این نامگذاری توسط پژوهشگر انجام شده است. گونه اول شناسایی شده در رهبری کوانتومی و نگاه مدیران به این رویکرد رهبری مبتنی بر نوعی از رهبری استراتژیک است که می توانند با استفاده از توان رهبری کوانتومی خود و با استفاده از تبدیل قدرت رهبری و مهارت رهبری کوانتومی، در عمل زمینه ساز بهبود وضعیت درون سازمان خود شوند. شاید بتوان این گونه ذهنی را تا اندازه ای نزدیک به رهبری تحول گرا نسبت داد. اگر چه تاکنون چنین گونه ای مطالعه نشده است، اما می توان به

تحقیقات الکاجا و مینیانو<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، جی.دی.ان. انلاین<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، پارا-گونزالز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، الکاوانه<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) و هدایت، رفیق و الدوسری<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) اشاره داشت که بر ویژگی های رهبری تحول گرا که مشابهتی با ویژگی ها گونه سفیران تحول دارد، تاکید داشت (۱۷-۲۱).

در گونه پیشگامان محافظ، ذهنیت مدیران به رهبری کوانتومی مبتنی بر تغییر شرایط سازمانی است. این مدیران، گاهی پیشرو هستند و گاهی محافظه کار. نگاه و ذهنیت این گونه مدیران به رهبری کوانتومی، مبتنی بر مسائل پیچیده پیرامون خود است، اما با تغییرات بدون ریسک. شاید بتوان این گونه ذهنی را سبک گذار از سکانداران محافظ به سفیران تحول قلمداد کرد چون ترکیبی از دو گونه را در این سبک می بینیم، با این تفاوت که مدیران در این حوزه تمایل به حرکت و تغییر عمده ای ندارند و با توجه به شرایط موجود، گاهی سنتی و گاهی مدرن عمل می کنند. اگر چه چنین گونه ای تاکنون مطالعه نشده است، اما می توان به تحقیقات نورباش<sup>۶</sup> (۲۰۱۷)، سالواتو و کوربتا<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) و سنگان، آرونسان و ماک<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) اشاره کرد (۲۲-۲۴). در این مطالعات بر ویژگی های سبک رهبری گذار که تشابهی با ویژگی های گونه پیشگامان محافظ دارد، تاکید داشته اند.

در گونه سکانداران ثبات، نگاه به رهبری کوانتومی مبتنی بر رویکردی است که آن را برای سازمان های دولتی نامناسب دانسته و یا اهمیت اندکی از آن را برای تحقق اهداف سازمانی متصور است. به جرات می توان ادعا نمود که این رویکرد همراستا با رویکرد ایکس در نظریه مک گریگور است. در این گونه رهبری، اغلب بر رفتارهای گذشته محور و با نگاهی بدبینانه متمرکز است. شاید بتوان این گونه ذهنی را تا اندازه ای نزدیک به رهبری استبدادی و رهبری بوروکراتیک نسبت داد. اگر چه تاکنون چنین گونه ای مطالعه نشده است، اما می توان به مطالعات کالاهان<sup>۹</sup> (۲۰۱۷)، ادوس، سودیرو و روهامن<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵)، کلین، کوک و والیز<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳) اشاره کرد (۲۵-۲۷). در این مطالعات بر ویژگی های رهبری استبدادی و بوروکراتیک که تشابهی با ویژگی های گونه سکانداران ثبات دارد، تاکید داشته اند. در پایان باید به این نکته اشاره کرد که در تمام الگوهای ذهنی نسبت به رهبری کوانتومی عقیده بر استفاده از این رویکرد وجود دارد اما میزان استفاده از آن در انواع گونه ها به شدت متفاوت است. شناسایی گونه تفکرات مدیریتی در مکانیزم های کاری آنها می تواند بسیار متفاوت باشد. برخی رهبران، قابلیت هدایت تیم های بزرگ و ارائه راهکارهای خلاقانه را دارند و برخی دیگر صرفاً جایگاهی برای اجرای دستورالعمل های جاری سازمانی را دارند. برخی نیز می توانند منشا تغییرات بزرگ سازمانی و زمینه ساز رشد آتی

<sup>1</sup>Alkhaja & Miniano

<sup>2</sup>GDNOnline

<sup>3</sup>Para-González

<sup>4</sup>Alqatawenh

<sup>5</sup>Hidayat, Rafiki, and Aldoseri

<sup>6</sup>Norbash

<sup>7</sup>Salvato & Corbetta

<sup>8</sup>Sanaghan, Aronson, Mack

<sup>9</sup>Callahan

<sup>10</sup>Idrus, Sudiro, Rohman

<sup>11</sup>Klein, Cooke, Wallis

سازمانی باشند. بنظر می رسد هر سه ترکیب این گونه ذهنی می تواند در ساختارهای مدیریتی بانک ملی ایران کارآمد باشد. نهایتاً پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده ارائه می شود:

- طبقه بندی مدیران بانک ملی ایران در گونه شناسی انجام شده و ارائه برنامه ریزی مسیر شغلی برای آنها؛
- بررسی رفتارهای مدیران بانکی در هر یک از گونه های رهبری کوانتومی؛
- بررسی راهکارهای تغییر الگوهای ذهنی مدیران در راستای توسعه سبک رهبری کوانتومی؛
- شناسایی آسیب های ناشی از اجرای سبک رهبری کوانتومی در میان مدیران بانک ملی؛

## منابع

1. Trivellas P & Santouridis I. Antecedents of Task Innovation: The role of Management Information Systems, Procedia - Social and Behavioral Sciences. The 2nd International Conference on Integrated Information 2013; 73: 683-691.
2. Nigri G & Agulini A. Culture and consciousness toward quantum leadership. Cultural Perspectives on Creativity, Innovation and Risk-Taking track IACCM-IÉSEG, Congress. 2019; Oct. 31-Nov. 2, - Paris, France.
3. Fris J & Lazaridou A. An Additional Way of Thinking about Organizational Life and Leadership: The Quantum Perspective. Canadian Journal of Educational Administration and Policy 2006; 48(5): 1-29.
4. Laszlo C. Quantum management: the practices and science of flourishing enterprise. Journal of Management, Spirituality & Religion 2020; 17(4): 301-315.
5. Laasch O. Beyond the Purely Commercial Business Model: Organizational Value Logics and the Heterogeneity of Sustainability Business Models. Long Range Planning 2018; 51 (1): 158-83.
6. Jones N, Ross H, Lynam T, Perez P & Leitch A. Mental models: an interdisciplinary synthesis of theory and methods. Ecology and Society 2011; 16(1): 46-46.
7. Magzan M. Mental models for leadership effectiveness: future different than the past. Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC) 012; 2(2): 57-63.
8. Serrat O. Mental Models In and Of Organizations. Chicago School of Professional Psychology. United States; 2019.
9. Agha Babaei R, Hoyda R & Rajaeipour S. The relationship between positive leadership strategies and quantum organization components. Education Strategies in Medical Sciences 2012; 6(3):169-164 [Article in Persian].
10. Lazaridou A & Fris J. An Additional Way of Thinking about Organizational Life and Leadership: The Quantum Perspective. Canadian Journal of Educational Administration and Policy 2006; 48(5): 1-29.
11. Afjeh AA & Hamzepour M. A comprehensive approach to quantum leadership theory and its applications in the organization. Strategic Management Thought 2013; 8 (2): 161-204 [Article in Persian].
12. Charlotte K & Shelton J.R. The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. Leadership & organization development journal 2010; 22(6): 264-273.
13. Nazarpori AH, Arifnejad M & Shariatnejad A. Designing a quantum leadership model in government organizations using an interpretive structural modeling approach. Public Management Perspectives Quarterly 2016; 29: 135-153 [Article in Persian].

14. Carrara GLR, Bernardes A, Balsanelli AP, Camelo SHH, Gabriel, CS & Zanetti, ACB. Use of instruments to evaluate leadership in nursing and health services. *Rev Gaúcha enferm* 2017; 38(3): e2016-0060.
15. Haris I, Afdaliah AB & Khairul H. Exploring Quantum perspective in School Leadership: A Review of Effective Principal Leadership in the Changing Nature of School Management. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies* 2016; 2(4): 38-53.
16. Shinebourne P & Adams M. Q-Methodology as a Phenomenological Research Method. *Existential Analysis* 2007; 18(1): 93-97.
17. Alkhaja BA & Miniano CMB. The Practice of Transformational Leadership Style in the Ministry of Labour and Social Development in the Kingdom of Bahrain. *European Journal of Business and Management* 2019; 11 (26): 133-145.
18. GDNOnline. More than 200 people participate in key leadership conference. Retrieved from <http://www.gdnonline.com/Details/522224>. 2019.
19. Para-González L, Jimenez-Jimenez D & Martínez-Lorente ÁR. Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations* 2018; 40(1): 412-432.
20. Alqatawenh AS. Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice* 2018; 19: 17–24
21. Hidayat S, Rafiki A. & Aldoseri M. Application of leadership style in government organizations: A survey in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 2017; 10(4): 581-594.
22. Norbash A. Transitional Leadership: Leadership during Times of Transition, Key Principles and Considerations for Success. *Academic Radiology* 2017; 24 (6):734-73
23. Salvato C & Corbetta G. Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction. *Family Business Review* 2013; 26(3): 235–255.
24. Sanaghan P, Aronson N & Mack J. *A Strategic Approach to Leadership Transitions*. Gwynedd, PA 19436. 2010.
25. Alqatawenh AS. Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice* 2018; 19: 17–24.
26. Idrus A, Sudiro A & Rohman F. The Role of Bureaucratic Leadership, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Organizational Performance (Study on the Local Government Task Force/ SKPD's Financial Administration Officials in Jayapura City Government). *European Journal of Business and Management* 2015; 7(19): 8-16.
27. Klein AS, Cooke RA & Wallis J. Impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization* 2013; 19(3): 241-254.

## Designing a mental model of managers regarding quantum leadership using Q method

Ghasem ShariatiKia<sup>1</sup>, Mohammad Montazeri<sup>2</sup>, Hossein Kazemi<sup>3</sup>

### Abstract

**Background and purpose:** Managers of organizations have different opinions about quantum leadership, each of which represents their mental model. These different opinions form the discourse space in which the mental patterns of the managers can be revealed and solutions can be presented to improve the planning. The purpose of the research is to design the mental model of National Bank managers regarding quantum leadership using the Q method.

**Research method:** The present research is exploratory in terms of its purpose and practical in terms of results. It was designed in two phases, in the first phase, thematic analysis method was used for Q analysis in order to identify, analyze and report existing patterns and topics. In the second phase, using the Q method, managers' perceptions were identified and groups were classified. Using the Q method, different mentalities were identified in the discussion forum and 74 factors were obtained, and by evaluating these propositions, 59 factors formed the Q statements. These propositions were written separately on 59 separate cards and 42 managers of the National Bank arranged these cards on the Q chart with specific instructions.

**Findings:** By analyzing the results, three mental patterns were identified: ambassadors of change, pioneers of protection, and helmsmen of stability.

**Conclusion:** Identifying the types of managerial thinking in their working mechanisms can be very different and it seems that all three combinations of these mental types can be efficient in the management structures of National Bank of Iran.

**Key words:** mental model, quantum leadership, Q method

---

<sup>1</sup>PhD in Human Resource Management, management Department, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran (Corresponding Author: Montazer56@yahoo.com)

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Management and economic, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran