ISSN: 2008-8000

Designing and Validating an Integrated Model of the Relationships Between GLOBE Cultural Dimensions, Academic Culture, and Quantum Academic Leadership in Islamic Azad University Branches in Tehran Province[1]

Article Type: Research

Beheshteh Fazlali

Reza Maniee ❋

Mohammad Hassan Pardakhtchi

Maghsoud Farasatkhah

Fatemeh Nasrollahinia

PhD Student., Department of Higher Education Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.E-mail: b.fazlali@iau.ac.ir

Corresponding Author:

Assistant Professor, Futures Studies in Higher Education Dept, Institute for Research and Planning in Higher Education, Tehran, Iran. E-mail: r.maniee@irphe.com

Professor of Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. E-mail: M-Pardakhtchi@sbu.ac.ir

Professor of planning Institute for Research and Planning in Higher Education (IRPHE), Tehran, Iran. E-mail: m_farasatkhah@irphe.ir

Assistant Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran

Address: Jalal Ale-Ahmad Avenue, Tehran, Iran. E-mail: f.nasrollahinia@ut.ac.ir

Abstract

Objective: The present study aims to design and empirically validate an integrated model of the relationships among GLOBE cultural dimensions, academic culture, and quantum academic leadership in Islamic Azad University branches across Tehran Province, by identifying the components of each construct and elucidating the structural relationships among them.

Method: The research was applied in nature and employed a mixed-methods (exploratory sequential) design within a pragmatism paradigm. In the qualitative phase, utilizing the meta-synthesis approach and Sandelowski and Barroso's framework (thematic analysis strategy), 40 valid documents were selected from 162 sources through a systematic screening process based on the PRISMA framework. An initial model was extracted and validated by 10 experts using the Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI). In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire was distributed among 354 managers and faculty members selected via stratified random sampling. Reliability was confirmed using Cronbach's alpha (Academic Culture: 0.914, Quantum Leadership: 0.951, GLOBE Culture: 0.932); composite reliability (CR) ranged from 0.926 to 0.957, and convergent validity (AVE) ranged from 0.525 to 0.613. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Smart PLS 3 software.

Results: Qualitative findings indicated that the meta-synthesis model, derived from integrating the GLOBE national and social culture, quantum academic leadership, and Bergquist and Pawlak's academic culture, comprises three categories of components: 1) GLOBE cultural dimensions (Power Distance, Uncertainty Avoidance, Institutional Collectivism, In-Group Collectivism, Gender Egalitarianism, Assertiveness, Future Orientation, Performance Orientation, and Humane Orientation); 2) Quantum leadership components (Quantum Visioning, Quantum Knowing, Quantum Thinking, Quantum Acting, Quantum Feeling, Quantum Trusting, and Quantum Living);

[1] This paper is derived from a PhD thesis titled 'Developing a Meta-Synthesis Model Comprising Cultural Dimensions (GLOBE Study), Quantum Academic Leadership, and Academic Culture (Bergquist & Pawlak), and Evaluating the Status of Islamic Azad Universities in Tehran Province Based on this Model', completed at the Department of Higher Education Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch."

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

and 3) Academic culture components (Collegial, Consensual, and Democratic Culture; Managerial Culture; Developmental Culture; Advocacy Culture; Virtual Culture; and Tangible Culture). Quantitative findings revealed a significant positive relationship between GLOBE cultural dimensions and academic culture ($\beta = 0.484$, $t = 9.544$). A significant positive relationship was also observed between GLOBE cultural dimensions and quantum academic leadership ($\beta = 0.751$, $t = 27.959$). Furthermore, a significant positive relationship was confirmed between quantum academic leadership and academic culture ($\beta = 0.441$, $t = 8.810$).

Conclusion: GLOBE cultural dimensions play a decisive role in explaining quantum leadership and academic culture. Quantum leadership, as an influential construct, facilitates the strengthening of academic culture. Therefore, attention to cultural contexts and modern leadership models is essential for enhancing managerial effectiveness and promoting transformation in higher education.

Keywords: GLOBE Cultural Dimensions, Academic Culture, Quantum Academic Leadership

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

طراحی و اعتبارسنجی مدل تلفیقی روابط میان ابعاد فرهنگی گلوب، فرهنگ آکادمیک و رهبری دانشگاهی کوانتومی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران[۱]

نوع مقاله: پژوهشی

بهشته فضلعلی
دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
رایانامه: b.fazlali@iau.ac.ir

نویسنده مسئول:

رضا منیعی *
استادیار گروه آینده پژوهی و نظریه پردازی در آموزش عالی، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران. رایانامه: r.maniee@irphe.com

محمدحسن پرداختچی
استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
رایانامه: M-Pardakhtchi@sbu.ac.ir

مقصود فراستخواه
استاد گروه برنامه ریزی آموزش عالی، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، تهران، ایران.
رایانامه: m _farasatkhah@irphe.ir

فاطمه نصراللهی‌نیا
استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
رایانامه: f.nasrollahinia@ut.ac.ir

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی تجربی مدل تلفیقی روابط میان ابعاد فرهنگی گلوب، فرهنگ آکادمیک و رهبری دانشگاهی کوانتومی، از طریق شناسایی مؤلفه‌های هر سازه و تبیین روابط ساختاری میان آن‌ها در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران است.

روش: پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به روش آمیخته (اکتشافی متوالی) با پارادایم پراگماتیسم انجام شد. در مرحله کیفی، با استفاده از روش فراترکیب (سنتز نظری) و الگوی ساندلوسکی و باروسو (با راهبرد تحلیل مضمون)، تعداد ۴۰ سند معتبر براساس چارچوب پریزما از میان ۱۶۲ منبع غربالگری و مدل اولیه استخراج و توسط ۱۰ نفر از خبرگان از طریق شاخص‌های روایی محتوایی CVR و CVI اعتبارسنجی شد. در مرحله کمی، با روش پیمایشی، پرسشنامه محقق‌ساخته میان ۳۵۴ نفر از مدیران و اعضای هیئت علمی که با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب و توزیع گردید (پایایی با آلفای کرونباخ: فرهنگ آکادمیک ۰.۹۱۴، رهبری کوانتومی ۰.۹۵۱، فرهنگ گلوب ۰.۹۳۲؛ پایایی ترکیبی بین ۰.۹۲۶ تا ۰.۹۵۷ و AVE بین ۰.۵۲۵ تا ۰.۶۱۳ تأیید شد). داده‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری (PLS-SEM) در نرم‌افزار SmartPLS 3 تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌های کیفی نشان داد که مدل فراترکیب حاصل از ادغام فرهنگ ملی و اجتماعی گلوب، رهبری دانشگاهی کوانتومی و فرهنگ آکادمیک برگکوئیست و پاولاک، شامل سه دسته مؤلفه است: ۱) ابعاد فرهنگی گلوب شامل فاصله قدرت، اجتناب از عدم قطعیت، جمع‌گرایی نهادی، جمع‌گرایی درون‌گروهی، برابری‌خواهی جنسیتی، قاطعیت، آینده‌نگری، عملکردگرایی و انسان‌گرایی؛ ۲) مؤلفه‌های رهبری کوانتومی شامل نگاه کوانتومی، شناخت کوانتومی، تفکر کوانتومی، عمل کوانتومی، احساس کوانتومی، اعتماد کوانتومی و زیست کوانتومی؛ و ۳) مؤلفه‌های فرهنگ آکادمیک شامل فرهنگ همکارانه، متقابل و برابر، فرهنگ مدیریتی، فرهنگ توسعه‌ای، فرهنگ حمایتی، فرهنگ مجازی و فرهنگ ملموس. یافته‌های کمی نیز

[۱] این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان «تدوین مدلی فرا ترکیبی مشتمل بر ابعاد فرهنگی "برپایه مطالعات گلوب"، رهبری دانشگاهی "کوانتومی" و فرهنگ آکادمیک " برگکوئیست و پاولاک" و بررسی وضعیت دانشگاه های آزاد اسلامی استان تهران براساس مدل مذکور» که در گروه مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزد اسلامی تهران شمال در سال ۱۴۰۵ انجام شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

نشان داد که بین ابعاد فرهنگی گلوب و فرهنگ آکادمیک رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (β = ۰.۴۸۴ و t = ۹.۵۴۴). بین ابعاد فرهنگی گلوب و رهبری دانشگاهی کوانتومی نیز رابطه مثبت و معنادار مشاهده شد (β = ۰.۷۵۱ و t = ۲۷.۹۵۹). همچنین بین رهبری دانشگاهی کوانتومی و فرهنگ آکادمیک رابطه مثبت و معنادار تأیید شد (β = ۰.۴۴۱ و t = ۸.۸۱۰).

نتیجه‌گیری: ابعاد فرهنگی گلوب نقش تعیین‌کننده‌ای در تبیین رهبری کوانتومی و فرهنگ آکادمیک دارند و رهبری کوانتومی نیز به‌عنوان سازه‌ای اثرگذار، زمینه تقویت فرهنگ آکادمیک را فراهم می‌سازد. لذا توجه به بسترهای فرهنگی و الگوهای نوین رهبری برای ارتقای اثربخشی مدیریتی و تحول در آموزش عالی ضروری است.

واژگان کلیدی: ابعاد فرهنگی گلوب، فرهنگ آکادمیک، رهبری دانشگاهی کوانتومی.

مقدمه

آموزش عالی در دهه‌های اخیر تحت تأثیر تحولات شتابان علمی، فناورانه، اقتصادی و اجتماعی، با دگرگونی‌های عمیقی در کارکردها، ساختارها و الگوهای حکمرانی مواجه شده است. ظهور اقتصاد دانش‌بنیان، گسترش فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، جهانی‌شدن دانش و پیشرفت‌های پرشتاب، دانشگاه‌ها را از نهادهایی صرفاً آموزشی و انتقال‌دهنده دانش، به سازمان‌هایی پیچیده، نوآور، چندکارکردی و راهبردی در توسعه علمی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی جوامع تبدیل کرده است (Saed Mocheshi & Azizi, 2020; Aldosari, 2020; Su et al., 2023). در چنین فضایی، دانشگاه‌ها نه‌تنها مسئول تربیت نیروی انسانی متخصص و تولید دانش هستند، بلکه نقشی تعیین کننده در هدایت تحولات اجتماعی، تقویت سرمایه فکری، توسعه فناوری و پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر جامعه ایفا می‌کنند. از این رو، بقای اثربخش و موفقیت دانشگاه‌ها در عصر جدید، در گرو توانایی آن‌ها در فهم تغییرات محیطی، انطباق با شرایط نوظهور و بازآفرینی مستمر سازوکارهای مدیریتی و فرهنگی خویش است (Jain & Jain, 2019; Primecz, 2024).

در جهان معاصر، سرعت تغییرات به اندازه‌ای افزایش یافته است که بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه نهادهای علمی و آموزشی، در محیطی با ویژگی‌های نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام فعالیت می‌کنند؛ محیطی که در ادبیات مدیریت از آن با عنوان فضای «ووکا»[1] یاد می‌شود. در چنین محیطی، دیگر نمی‌توان با اتکاء به الگوهای ایستا، سلسله‌مراتبی و سنتی مدیریت، به اثربخشی پایدار دست یافت. دانشگاه‌ها به دلیل ماهیت دانشی، تنوع ذی‌نفعان، ارتباط گسترده با جامعه، حساسیت نسبت به ارزش‌ها و هنجارها و تأثیرپذیری شدید از تحولات علمی و فناورانه، بیش از سایر سازمان ها با این شرایط مواجه‌اند. بنابراین، آموزش عالی برای تداوم اثربخشی خود ناگزیر است از رویکردهای جدید مدیریتی و رهبری بهره گیرد؛ رویکردهایی که بتوانند هم‌زمان انعطاف‌پذیری، آینده‌نگری، نوآوری، یادگیری مستمر و قدرت تصمیم‌گیری در شرایط مبهم را در سطوح مختلف سازمانی تقویت کنند. در همین راستا، (Shirmohammadzadeh & Razaghi,2023) در پژوهشی نشان دادند که اعمال سبک‌های تحول‌آفرین و نوآورانه رهبری از سوی مدیران دانشگاهی، زمینه‌ساز ارتقای نوآوری آموزشی، تاب‌آوری شغلی و تقویت سرمایه روان‌شناختی اعضای هیأت علمی می‌گردد.

در چنین بستری، توجه به سبک‌های نوین رهبری در دانشگاه‌ها اهمیتی دوچندان می‌یابد، زیرا رهبری دانشگاهی امروز دیگر تنها به معنای اداره امور جاری یا اجرای مقررات نیست، بلکه به معنای توانایی هدایت سازمان در شرایط پیچیده، برانگیختن سرمایه انسانی، ایجاد هم‌افزایی میان واحدها، تقویت اعتماد، تسهیل یادگیری سازمانی و فراهم‌کردن زمینه نوآوری و تحول مستمر است. از این منظر، مفهوم رهبری کوانتومی به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری، در سال‌های اخیر توجه فزاینده‌ای را در سازمان‌های پیچیده و دانش‌محور به خود جلب کرده است. این رویکرد که از منطق

[1] VOCA

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

سازمان‌های پویا، شبکه‌ای و غیرخطی الهام می‌گیرد و بر مؤلفه‌هایی چون انعطاف‌پذیری، بینش سیستمی، اعتماد، خودآگاهی، یادگیری مستمر، آمادگی برای تغییر، تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و توانایی هدایت سازمان در موقعیت‌های آشوبناک تأکید دارد (Shelton et al., 2003; Wheatley, 2011; Mamaril & Iacono, 2024).

رهبری کوانتومی در مقایسه با رویکردهای سنتی رهبری، نقش رهبر را صرفاً به تصمیم‌گیری در رأس سلسله‌مراتب محدود نمی‌کند، بلکه بر نقش او در تسهیل تعاملات، ایجاد معنا در فرایند تغییر، تقویت ارتباطات و فعال‌سازی ظرفیت‌های درونی سازمان تأکید دارد. این رویکرد در دانشگاه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا دانشگاه سازمانی پیچیده و چندلایه است که در آن گروه‌های مختلف با دیدگاه‌ها، منافع و انتظارات متفاوت در تعامل با یکدیگر و با محیط بیرونی قرار دارند. بنابراین، رهبری در چنین محیطی تنها با اتکا به ساختارهای رسمی و سازوکارهای سلسله‌مراتبی نمی‌تواند پاسخگوی پیچیدگی‌های موجود باشد بلکه رهبر دانشگاهی باید بتواند میان الزامات علمی، شرایط فرهنگی، محدودیت‌های ساختاری و نیاز به تغییر و تحول، هماهنگی مناسبی ایجاد کند. بر این اساس، رهبری کوانتومی می‌تواند چارچوبی مناسب برای درک بهتر فرایند رهبری و بررسی الزامات آن در دانشگاه‌های معاصر فراهم آورد (Moradi Niaz, 2020; Cakmak & Uzunboylu, 2018).

با این حال، اثربخشی رهبری دانشگاهی را نمی‌توان صرفاً با تکیه بر ویژگی‌های فردی رهبر توضیح داد. رهبری در دانشگاه، در بستری فرهنگی شکل می‌گیرد و عمل می‌کند؛ بستری که ارزش‌ها، هنجارها، باورها، انتظارات، شیوه‌های تعامل و الگوهای تصمیم‌گیری را جهت می‌دهد. به بیان دیگر، رهبران در خلأ عمل نمی‌کنند، بلکه هم‌زمان از فرهنگ تأثیر می‌پذیرند و بر آن تأثیر می‌گذارند. فرهنگ دانشگاهی یا فرهنگ آکادمیک، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، باورها و الگوهای رفتاری مشترک در محیط دانشگاهی است که بر نوع روابط میان اعضاء، سطح مشارکت، آمادگی برای نوآوری، شیوه حل تعارض، نحوه اعمال قدرت و میزان پاسخ‌گویی سازمان اثر می‌گذارد (Caliskan & Zhu, 2020; Farastkhah & Maniee, 2022). از این منظر، هرگونه تحول در رهبری دانشگاهی، بدون توجه به زمینه فرهنگی حاکم بر دانشگاه، ناقص و کم‌اثر خواهد بود. در همین راستا، برگکوئیست و پاولاک[1] (۲۰۰۷) با ارائه چارچوبی چندلایه و تحلیلی برای فهم فرهنگ آکادمیک، ابعاد مختلف این فرهنگ را در قالب فرهنگ همکارانه، فرهنگ مدیریتی، فرهنگ توسعه‌گرا، فرهنگ حمایتگر، فرهنگ مجازی و فرهنگ ملموس تبیین کرده‌اند.

این طبقه‌بندی نشان می‌دهد که فرهنگ دانشگاهی پدیده‌ای تک‌بعدی نیست، بلکه از لایه‌ها و ابعادی متنوع تشکیل شده است که هر یک می‌توانند به‌نحوی بر رهبری، عملکرد و ظرفیت تحول دانشگاه اثر بگذارند. برای مثال، فرهنگ همکارانه می‌تواند مشارکت و هم‌افزایی را افزایش دهد؛ فرهنگ توسعه‌گرا زمینه نوآوری و تغییر را تقویت کند؛ فرهنگ حمایتگر احساس تعلق و امنیت روانی را بالا ببرد؛ و فرهنگ مدیریتی به انسجام و نظم سازمانی یاری رساند؛ در نتیجه، شناخت دقیق این ابعاد می‌تواند درک روشن‌تری از زمینه فرهنگی لازم برای استقرار و تقویت سبک‌های نوین رهبری، به‌ویژه رهبری کوانتومی، فراهم آورد. در کنار فرهنگ آکادمیک، فرهنگ ملی و اجتماعی نیز یکی از متغیرهای بنیادین در تبیین رفتار سازمانی و الگوهای رهبری به شمار می‌آید. ارزش‌ها و هنجارهای مسلط در سطح جامعه، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر نحوه شکل‌گیری انتظارات از رهبران، شیوه توزیع قدرت، نوع تعاملات بین‌فردی، نگرش به تغییر، میزان پذیرش ابهام، الگوهای همکاری و حتی تعریف موفقیت سازمانی اثر می‌گذارند. در این زمینه، پروژه گلوب[2] یکی از مهم‌ترین چارچوب‌های نظری و تجربی برای مطالعه پیوند میان فرهنگ و رهبری است. مطالعات گلوب با معرفی ابعادی همچون عملکردگرایی، آینده‌نگری، قاطعیت، فاصله قدرت، توجه به انسان، جمع‌گرایی درون‌گروهی، جمع‌گرایی اجتماعی، اجتناب از عدم اطمینان و برابری جنسیتی، نشان داده‌اند که رهبری اثربخش در هر جامعه، متأثر از زمینه فرهنگی همان جامعه است و نمی‌توان نسخه‌ای یکسان از

[1] Bergquist & Pawlak
[2] GLOBE. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

رهبری را بدون توجه به اقتضائات فرهنگی در همه بسترها به کار گرفت (House et al., 2002; Dorfman et al., 2012; Fani et al., 2012).

از این منظر، رابطه میان ابعاد فرهنگی گلوب، فرهنگ آکادمیک و رهبری دانشگاهی کوانتومی، رابطه‌ای خطی و ساده نیست، بلکه پیوندی چندلایه و متقابل دارد. ارزش‌ها و هنجارهای عام جامعه می‌توانند زمینه‌ساز شکل‌گیری یا تضعیف برخی ابعاد فرهنگ دانشگاهی شوند؛ فرهنگ آکادمیک نیز می‌تواند پذیرش یا مقاومت در برابر سبک‌های جدید رهبری را تقویت کند و در مقابل، رهبری دانشگاهی نیز می‌تواند با بازتعریف معانی، ایجاد الگوهای جدید تعامل و تسهیل فرایندهای تحول، در بازسازی و جهت‌دهی فرهنگ آکادمیک نقش‌آفرین باشد. بنابراین، فهم هم‌زمان این سه سازه، برای ارائه مدلی جامع و بومی از رهبری در آموزش عالی، ضرورتی نظری و عملی دارد. در نظام آموزش عالی ایران، این ضرورت با شدت بیشتری احساس می‌شود. دانشگاه‌های ایرانی در سال‌های اخیر با چالش‌هایی چون گسترش کمی بدون تناسب کامل با تحولات کیفی، پیچیدگی ساختارهای مدیریتی، تمرکزگرایی، ضعف در جانشین‌پروری، محدودیت در اختیارات مدیریتی، ابهام در نقش‌های رهبری، نارسایی در نهادینه‌سازی نوآوری، تعارض میان فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب و نیز فشارهای ناشی از تغییرات فناورانه و اجتماعی روبه‌رو بوده‌اند (Farastkhah & Maniee, 2022; Amin Mozaffari et al., 2023).

در چنین شرایطی، نیاز به رهبرانی که بتوانند علاوه بر برخورداری از دانش تخصصی، از مهارت‌های ارتباطی، فرهنگی، تحلیلی و تحول‌آفرین نیز بهره‌مند باشند، بیش از گذشته احساس می‌شود. این مسئله در دانشگاه آزاد اسلامی، به‌ویژه در واحدهای استان تهران، اهمیت مضاعفی دارد. با وجود اهمیت این موضوع، مقایسه ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات پیشین غالباً این متغیرها را به‌صورت مجزا یا در قالب روابط دوگانه (نظیر بررسی فرهنگ ملی بر سبک‌های رهبری، یا ارتباط فرهنگ دانشگاهی با عملکرد سازمانی) بررسی کرده‌اند. وجه تمایز و نوآوری پژوهش حاضر در مقایسه با مطالعات گذشته، پیوند هم‌زمان و ساختاری این سه سازه در قالب یک مدل یکپارچه (حاصل از ترکیب فراترکیب کیفی و اعتبارسنجی تجربی) است تا چگونگی اثرگذاری ابعاد کلان نه‌گانه فرهنگی گلوب بر ابعاد شش‌گانه فرهنگ آکادمیک و ابعاد هفت‌گانه رفتارهای رهبری کوانتومی را تبیین نماید. بنابراین، مسئله اساسی این پژوهش آن است که در بستر پیچیده و متحول آموزش عالی، چگونه می‌توان با تلفیق ابعاد فرهنگی گلوب، مؤلفه‌های فرهنگ آکادمیک برگکوئیست و پاولاک و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری دانشگاهی کوانتومی، مدلی جامع برای تبیین روابط میان این متغیرها ارائه کرد و بر اساس آن، وضعیت دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران را مورد بررسی قرار داد. در پاسخ به این مسئله، سؤالات پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

۱) مدل فراترکیب حاصل از ادغام فرهنگ ملی و اجتماعی «گلوب»، رهبری دانشگاهی «کوانتومی» و فرهنگ آکادمیک «برگکوئیست و پاولاک» از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟

۲) آیا بین فرهنگ عمومی، هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

۳) آیا بین فرهنگ عمومی، هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

۴) آیا بین ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

مبانی نظری پژوهش

نهاد آموزش عالی و دانشگاه: دانشگاه در جهان معاصر سازمانی پیچیده، دانشی و چندلایه است که در آن آموزش، پژوهش، مدیریت و تعاملات اجتماعی در بستری فرهنگی شکل می‌گیرند. هرچند دانشگاه‌ها از هنجارها و الگوهای فرهنگی کلان جامعه اثر می‌پذیرند، اما به دلیل ماهیت دانشی و استقلال حرفه‌ای اعضای هیئت علمی، واجد خرده‌فرهنگ‌های ویژه‌ای (نظیر فرهنگ‌های علمی، مدیریتی و اجرایی) هستند که اداره و مدیریت آن‌ها

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد (Shahsavari & Najib, 2024). ازاین‌رو، شناخت و هدایت اثربخش چنین محیطی مستلزم درک هم‌زمان ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی حاکم بر جامعه، شناخت لایه‌های فرهنگ درونی دانشگاه و به‌کارگیری الگوهای رهبری نوینی است که بتوانند در شرایط عدم‌قطعیت و پیچیدگی، انسجام و پویایی نهاد دانشگاه را تضمین نمایند (Zakersalehi, 2017).

رهبری دانشگاهی کوانتومی: رهبری دانشگاهی کوانتومی از رویکردهای نوین رهبری است که با الهام نظری و استعاری از مفاهیم فیزیک کوانتومی و نظریه پیچیدگی، برای فهم و هدایت سازمان‌ها در شرایط ابهام، پویایی و تغییرات غیرخطی مطرح شده است. این رویکرد، برخلاف پارادایم‌های سنتی مبتنی بر کنترل مستقیم و نظم مکانیکی، سازمان را سیستمی زنده و درهم‌تنیده می‌داند که رهبری در آن بیش از اعمال قدرت، بر آگاهی، معنابخشی، ارتباط، خودسازمان‌دهی و تسهیل یادگیری استوار است (Tavakoli et al., 2017; Choudhary & Bhandari, 2024). با توجه به ماهیت متکثر و دانشی دانشگاه‌ها، این الگو چارچوبی منعطف برای مواجهه با عدم‌قطعیت‌های محیطی و پیوند ظرفیت‌های انسانی اعضای دانشگاه فراهم می‌آورد (Giles, 2018).

در این پژوهش، ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها در قالب هفت بُعد ساختاری تبیین و سنجیده شده‌اند: ۱)**دیدن کوانتومی**: توانایی رهبر در مشاهده هدفمند، درک کلیت و اجزای سازمان به‌صورت هم‌زمان، و داشتن چشم‌اندازی مشترک و چندوجهی از مسائل دانشگاه. (سنجش میزان توانایی سازمان/رهبر در کل‌نگری، بازتعریف مسائل و عبور از فرضیات ذهنی محدودکننده). ۲) **تفکر کوانتومی**: توانایی مدیریت پارادوکس‌ها، پذیرش عدم‌قطعیت و بهره‌گیری از تفکر غیرخطی و خلاق در تحلیل پدیده‌ها و تصمیم‌گیری‌های پیچیده دانشگاهی.(ارزیابی سطح خلاقیت، تفکر تناقض‌پذیر و استقبال از راه‌حل‌های غیرخطی در حل مسئله). ۳) **احساس کوانتومی**: توانایی ایجاد سرزندگی، انگیزه و تقویت امنیت روانی و عواطف مثبت در میان اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان. (سنجش میزان آگاهی عاطفی، ایجاد انگیزه، همدلی سازمانی و تزریق انرژی مثبت). ۴) **شناخت کوانتومی**: توانایی بهره‌گیری از شهود، آگاهی عمیق درونی و دانش پنهان در کنار داده‌های تجربی و تحلیل‌های عقلانی. (ارزیابی میزان اتکا به شهود در تصمیم‌گیری‌های پیچیده و ارج نهادن به بصیرت درونی). ۵) **عمل کوانتومی**: توانایی کنش سازگار و اقدام با مسئولیت‌پذیری مسئولانه و دیدن خود به عنوان بخشی از کل یکپارچه. (سنجش میزان مسئولیت‌پذیری اخلاقی، درک پیامدهای سیستماتیک اقدامات و اتخاذ رفتار متقابل) .۶) **زیست کوانتومی**: برخورداری از خودآگاهی عمیق، سلامت درونی، اصالت رفتاری و هم‌راستایی ارزش‌های فردی رهبر با رسالت و اهداف والای آموزش عالی(سنجش میزان اصالت رفتاری، خودآگاهی رهبر و همراستایی ارزش‌های درونی با رفتارهای بیرونی. **۷) اعتماد کوانتومی**: اعتماد به فرایند یادگیری و توانمندی افراد، ایجاد بستر مشارکت و پذیرش ریسک‌های سازنده در فضایی سرشار از اعتماد متقابل. (ارزیابی میزان تفویض اختیار، کاهش کنترل متمرکز و اعتماد به ظرفیت خودسازمان‌دهی پیروان).(Kamali ArdakaniT et al.,2020) .

فرهنگ ملی- اجتماعی گلوب: پروژه تحقیقاتی گلوب یکی از شناخته‌شده‌ترین و جامع‌ترین چارچوب‌های نظری برای سنجش ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای فرهنگی در ارتباط با شیوه‌های رهبری است (GLOBE, 2016). این الگو بر این فرض استوار است که باورها و رفتارهای فرهنگی حاکم بر جامعه می‌توانند انتظارات افراد از شیوه رهبری و بسترهای تعامل سازمانی را شکل دهند (House et al., 2002; Runic Ristic et al., 2025). از آنجا که دانشگاه‌ها در خلأ اجتماعی فعالیت نمی‌کنند، هنجارها و ارزش‌های عمومی جامعه در الگوهای رفتاری اعضای دانشگاه بازتولید می‌شود و بر تصمیم‌گیری‌ها و سبک‌های مدیریتی اثر می‌گذارد (Zarghamifard, 2023).

در این پژوهش ابعاد گلوب، از طریق نه بُعد هنجاری و ارزشی در محیط دانشگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱) **جمع‌گرایی نهادی**: میزان تشویق و حمایت ساختار دانشگاه از کنش‌های جمعی، تخصیص مشترک منابع و هم‌افزایی گروهی در سطح نهاد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

(سنجش اولویت اهداف گروهی/سازمانی و کار تیمی). ۲) **جرئت اظهارنظر:** میزان تشویق اعضا به صراحت، جسارت علمی، ابراز شفاف دیدگاه‌ها و قاطعیت در تعاملات دانشگاهی. (ارزیابی تمایل به رقابت مستقیم و صراحت در ارتباطات کاری). ۳) **جهت‌گیری معطوف به عملکرد:** میزان تأکید بر شایستگی، بهبود مستمر، نوآوری و پاداش‌دهی به دستاوردهای عالی در آموزش و پژوهش. (ارزیابی میزان اهمیت داده‌شده به ارتقای استانداردها و شایستگی). ۴) **فاصله قدرت:** میزان پذیرش و مشروعیت‌بخشی به نابرابری در توزیع قدرت، سلسله‌مراتب سازمانی و تفاوت اختیارات میان مدیران و سایر اعضا. (ارزیابی پذیرش تمرکز تصمیم‌گیری و تبعیت از بالادست). ۵) **جهت‌گیری معطوف به آینده:** میزان تمایل دانشگاه به برنامه‌ریزی راهبردی، آینده‌نگری، دوراندیشی و سرمایه‌گذاری بر اهداف بلندمدت. (سنجش ترجیح برنامه‌ریزی بلندمدت و آینده‌پژوهی). **۶) جمع‌گرایی درون‌گروهی:** میزان ابراز وفاداری، تعلق‌خاطر و انسجام میان اعضای گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ها و همکاران نزدیک.(ارزیابی سطح تعهد، وابستگی عاطفی و حمایت متقابل اعضا). **۷) جهت‌گیری معطوف به انسانیت:** میزان اهمیت‌دادن به انصاف، مهربانی، نوع‌دوستی، حمایت روانی و توجه به رفاه و کرامت انسانی اعضا. (سنجش میزان قدردانی از رفتارهای همدلانه و حمایت اجتماعی). **۸) اجتناب از نااطمینانی:** میزان وابستگی دانشگاه به هنجارها، آیین‌نامه‌ها، قوانین مکتوب و رویه‌های استاندارد برای مهار ابهام و پیش‌بینی‌پذیر کردن امور. (سنجش میزان تمایل به مقررات مکتوب و برنامه‌ریزی رسمی). **۹) برابرخواهی جنسیتی:** میزان تلاش ساختار دانشگاه برای کاهش نابرابری‌های جنسیتی و ایجاد فرصت‌های برابر در نقش‌های علمی، اجرایی و مدیریتی. (سنجش میزان دسترسی برابر زنان و مردان به فرصت‌ها و پست‌ها) (Farastkhah & Maniee,2022).

فرهنگ آکادمیک (دانشگاهی) برگکوئیست و پاولاک: برگکوئیست و پاولاک فرهنگ آکادمیک را مجموعه‌ای از معانی، باورها، نمادها و الگوهای تعاملی مشترک می‌دانند که ساختار زندگی و هویت دانشگاهی را شکل می‌دهند. از این دیدگاه، دانشگاه ساختاری یکپارچه و تک‌فرهنگی نیست، بلکه عرصه‌ای چندفرهنگی است که خرده‌فرهنگ‌های متعددی به‌صورت هم‌زمان و پویا در آن در حال تعامل و همزیستی هستند (Khorsandi Taskouh, 2017). برگکوئیست و پاولاک (۲۰۰۸) با توسعه مدل پیشین خود، فرهنگ آکادمیک معاصر را در قالب شش فرهنگ بنیادین تبیین کرده‌اند که بستر حیات دانشگاهی و تعامل با شیوه‌های رهبری را معین می‌سازد (Vargas et al., 2019):

۱) **فرهنگ همکارانه:** فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های استقلال حرفه‌ای، آزادی آکادمیک، حاکمیت اشتراکی، تخصص‌گرایی و مشارکت فعال اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها. (میزان خودمختاری علمی و آزادی آکادمیک، مشارکت اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع، حاکمیت مشترک و احترام متقابل میان همکاران). ۲) **فرهنگ مدیریتی**: فرهنگی متمرکز بر انضباط سازمانی، اهداف ساختاریافته، کارایی، سلسله‌مراتب، کنترل اداری و پاسخ‌گویی در برابر منابع.(میزان تأکید دانشگاه بر ارزیابی کمی عملکرد، درجه‌بندی و سنجش نتایج، بودجه‌ریزی و تخصیص بهینه منابع، رعایت استانداردها و مقررات اداری و برنامه‌ریزی راهبردی و هدف‌گذاری). ۳) **فرهنگ توسعه‌ای:** فرهنگی معطوف به رشد و یادگیری مستمر فردی و سازمانی، تحول آموزشی و پژوهشی، و شکوفاسازی استعدادهای اعضا.(میزان حمایت دانشگاه از برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی، به‌روزرسانی مستمر برنامه‌های درسی، یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی و استفاده از روش‌های تدریس خلاقانه و نوآورانه). ۴) **فرهنگ حمایتگر:** فرهنگی مبتنی بر دادخواهی صنفی، دفاع از حقوق اعضا، توازن قدرت، ایجاد برابری و مذاکره برای رفع تعارضات منافع در دانشگاه.(میزان وجود و حمایت از تشکل‌های صنفی، مشارکت در چانه‌زنی جمعی درباره دستمزد و شرایط کاری، حل مناقشات از طریق فرآیندهای رسمی و قانونی و حمایت از حقوق گروه‌های کمتر برخوردار یا کمتر نماینده‌شده). ۵) **فرهنگ مجازی:** فرهنگی نوظهور متأثر از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، شبکه‌سازی فرامرزی، مرززدایی از آموزش و یادگیری در فضاهای دیجیتال.(میزان استفاده از سامانه‌های یادگیری الکترونیکی و پلتفرم‌های آنلاین، تعاملات غیرهمزمان و شبکه‌ای، کاهش وابستگی به مرزهای فیزیکی در آموزش و پژوهش و پاسخ‌گویی سریع به تحولات فناورانه و محیطی). ۶)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

فرهنگ ملموس: فرهنگی استوار بر هویت کالبدی، معماری و فضای فیزیکی دانشگاه، ارزش‌گذاری بر تاریخ، نمادها، حس تعلق به مکان و پیوندهای عاطفی با محیط عینی دانشگاه. (میزان توجه به تاریخچه و میراث دانشگاه، اهمیت فضای معماری و پردیس فیزیکی، وجود و استفاده از نمادها و نشانه‌های دانشگاهی، برگزاری مراسم و آیین‌های سنتی و میزان احساس تعلق به دانشگاه و جامعه محلی) (Bergquist & Pawlak,2007).

مبنای نظری روابط میان سازه‌ها

تبیین منطقی و مفهومی پیوند میان سه سازه اصلی پژوهش بر مفروضات زیر استوار است:

الف) رابطه فرهنگ عمومی(گلوب) و فرهنگ آکادمیک: بر اساس نظریات فرهنگ سازمانی، دانشگاه‌ها گرچه واجد خرده‌فرهنگ‌های تخصصی خود هستند، اما در خلأ عمل نکرده و ارزش‌ها و هنجارهای کلان جامعه بر روابط درونی آن‌ها تسری می یابد. بر این اساس، ابعاد هنجاری و ارزشی عمومی (مانند فاصله قدرت یا اجتناب از نااطمینانی) می‌توانند بر میزان گرایش دانشگاه به فرهنگ‌های همکارانه، مدیریتی، حمایتگر و توسعه‌ای اثر بگذارند یا مانع بروز برخی از آن‌ها شوند (House et al., 2002; Zarghamifard, 2023).

ب) رابطه فرهنگ عمومی (گلوب) و رفتارهای رهبری کوانتومی: نظریه رهبری مبتنی بر فرهنگ گلوب تصریح می‌کند که پذیرش، اثربخشی و شیوه ظهور رفتارهای رهبری به‌شدت تحت تأثیر بسترهای ارزشی جامعه است. رفتارهای رهبری کوانتومی (نظیر اعتماد، زیست، دیدن و عمل کوانتومی) که نیازمند پذیرش ابهام و انعطاف‌پذیری است، در تعامل مستقیم با هنجارهایی نظیر اجتناب از نااطمینانی، جرئت اظهارنظر و فاصله قدرت معنا می‌یابند و نحوه بروز این مهارت‌های نوین در بستر ارزشی دانشگاه تعدیل می‌شود.

ج) رابطه رهبری دانشگاهی کوانتومی و فرهنگ آکادمیک: رهبری کوانتومی از طریق ایجاد بسترهای خودسازمان‌دهی، تقویت اعتماد، نگاه کل‌نگر و مدیریت پارادوکس‌ها، می‌تواند الگوهای تعامل در دانشگاه را بازآفرینی کند. رفتارهای رهبران کوانتومی مستقیماً با توانمندسازی اعضا، انعطاف‌بخشی به ساختارهای مدیریتی، حمایت از نوآوری (فرهنگ توسعه‌ای) و تسهیل ارتباطات شبکه‌ای و مجازی (فرهنگ مجازی) پیوند داشته و به‌جای تقابل خرده‌فرهنگ‌ها، بستری برای هم‌افزایی آن‌ها فراهم می‌آورد.

در این پژوهش، فرهنگ عمومی «گلوب»، به عنوان بستر و زیست‌بوم، به عنوان نیروی محرکه و «ویژگی ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه ها در بعد دیگر در سطح خردتر، و سازه سوم، فرهنگ آکادمیک در دانشگاه ها «برگکوئیست و پاولاک» به عنوان بعد سوم فرهنگ آکادمیک را مورد مطالعه قرار می دهد. تفاوت در سطوح تحلیل (کلان برای فرهنگ عمومی، و میانی و خرد برای رفتار و سبک رهبری و فرهنگ آکادمیک جریان در دانشگاه) به ما اجازه می‌دهد تا هم‌گرایی این سه سازه را در ایجاد دانشگاه‌های تاب‌آور و تحول‌گرا مورد سنجش قرار دهیم.

پیشینه پژوهش

رهبری و فرهنگ سازمانی از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر کارآمدی، نوآوری، یادگیری سازمانی و توسعه پایدار در نظام‌های آموزشی و دانشگاهی به شمار می‌آیند. در سال‌های اخیر، با افزایش پیچیدگی‌های محیطی و تحول در ساختارها و کارکردهای سازمانی، توجه پژوهشگران از الگوهای سنتی رهبری به سوی رویکردهای نوین‌تری همچون رهبری کوانتومی، رهبری توانمندساز، رهبری هویت‌محور و رهبری خدمتگزار معطوف شده است. بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که این سبک‌های نوین رهبری، در تعامل با فرهنگ سازمانی، نقش تعیین کننده‌ای در ارتقای عملکرد سازمانی، مدیریت دانش، نوآوری، اعتماد، رضایت شغلی و انسجام نهادی دارند. در میان پژوهش‌های داخلی، کلانتری و کیهان (Kalantari & Kayhan, 2025) در پژوهشی کیفی مبتنی بر مرور نظام‌مند و تحلیل مضمون، مدل رهبری کوانتومی در آموزش و پرورش را طراحی کردند. نتایج این مطالعه نشان داد که رهبری کوانتومی در محیط‌های آموزشی دارای ساختاری جامع و چندبعدی است که در قالب ۳۰ مضمون فرعی و پنج بعد اصلی سازمان می‌یابد. این ابعاد شامل هم‌افزایی فکری، انعطاف‌پذیری دیدگاهی، تعامل مبتنی بر معنا، ارتقای توانمندی‌های شخصی و مدیریت مولد تعارض است. این مؤلفه‌ها حاکی از آن‌اند که رهبری کوانتومی، افزون بر تأکید بر هماهنگی و تعامل، بر رشد فردی، انطباق‌پذیری و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

بهره‌گیری سازنده از تعارضات نیز تأکید دارد؛ امری که آن را به الگویی کارآمد برای سازمان‌های آموزشی در شرایط متحول امروز تبدیل می‌کند. حیدری و همکاران (Heidari et al., 2024) در مطالعه‌ای کیفی با رویکرد داده‌بنیاد، به ارائه مدل رهبری کوانتومی با هدف استقرار تمدن سازمانی در نظام آموزش عالی ایران پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که الگوی استخراج شده از ظرفیت اجرایی بالایی برخوردار است و به‌کارگیری آن می‌تواند زمینه‌ساز پیامدهای مثبت در استقرار و تقویت تمدن سازمانی در آموزش عالی کشور باشد. به زعم پژوهشگران، پیاده‌سازی این مدل نه‌تنها موجب ارتقای کیفیت عملکرد مؤسسات آموزش عالی می‌شود، بلکه در سطحی کلان‌تر می‌تواند به توسعه اجتماعی و ملی نیز یاری رساند. این یافته‌ها بیانگر آن است که رهبری کوانتومی می‌تواند به مثابه یک پارادایم مدیریتی نوین، پاسخگوی پیچیدگی‌های روزافزون نظام آموزش عالی باشد. در حوزه ارتباط فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری، قائدامینی هارونی و همکاران (Ghaedamini Harouni et al., 2023) در پژوهشی کمی از نوع توصیفی- همبستگی، الگوی ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش را در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان داد که میان فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد و هر دو متغیر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر مدیریت دانش تأثیرگذارند. این یافته‌ها اهمیت بستر فرهنگی و شیوه رهبری را در تسهیل تولید، انتقال و به‌کارگیری دانش در محیط‌های دانشگاهی برجسته می‌سازد. همچنین، امین مظفری و همکاران (Amin Mozaffari et al., 2023) با بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری در مؤسسات آموزش عالی ایران به این نتیجه رسیدند که میان فرهنگ سازمانی موجود و فرهنگ سازمانی مطلوب از دیدگاه اعضای هیئت علمی فاصله معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج این پژوهش، فرهنگ سازمانی موجود در دانشگاه‌ها بیشتر بر ثبات، رعایت قوانین و سیاست‌های رسمی، هماهنگی، کارایی و تأکید بر پیامدها استوار است؛ در حالی که فرهنگ مطلوب اعضای هیئت علمی بر مؤلفه‌هایی همچون انعطاف‌پذیری، آزادی عمل، همکاری، رشد منابع انسانی، نوآوری، خطرپذیری، رشد حرفه‌ای و کسب دانش و مهارت‌های حرفه‌ای تأکید دارد. این مطالعه همچنین نشان داد که اثربخشی مهارت‌های مدیریتی زمانی افزایش می‌یابد که میان نوع فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و شایستگی‌های مدیریتی هماهنگی وجود داشته باشد. در پژوهشی دیگر، شکوهی و همکاران (Shokoohi et al., 2023) به بررسی ابعاد رهبری هویت و ارتباط آن با ابعاد فرهنگی مبتنی بر مطالعات گلوب پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که میان رهبری هویت و اغلب ابعاد فرهنگی گلوب، از جمله اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت، جمع‌گرایی درون‌گروهی، جمع‌گرایی نهادی، برابری جنسیتی، قاطعیت، آینده‌گرایی، عملکردگرایی و نوع‌دوستی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ هرچند این رابطه در خصوص بعد تمایز جنسیتی معنادار نبود. این نتایج بر آن دلالت دارد که سبک‌های رهبری در خلأ شکل نمی‌گیرند، بلکه تحت تأثیر زمینه‌های فرهنگی بوده و از آنها اثر می‌پذیرند. در بخش پیشینه‌های خارجی نیز روند مشابهی مشاهده می‌شود.

گاد (Gade, 2025) در پژوهشی کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی استعاری با عنوان «فیزیک اعتماد»، نشان داد که مدیریت مبتنی بر مجاورت فیزیکی در محیط‌های دورکار و ترکیبی دیگر کارایی پیشین را ندارد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که برای هدایت تیم‌های پراکنده، رهبران باید از پارادایم «مدیریت فعالیت» به سمت «مدیریت درهم‌تنیدگی» حرکت کنند. بر اساس این دیدگاه، اعتماد، آسیب‌پذیری مشترک، تجربه همزمان لحظات دشوار تصمیم‌گیری و شکل‌گیری حالت ذهنی مشترک، بیش از ابزارهای نظارتی دیجیتال، در افزایش هماهنگی، خودسازمان‌دهی و واکنش سریع تیم‌ها مؤثر است. این مطالعه در واقع دیدگاهی نو از رهبری کوانتومی در محیط‌های کاری جدید ارائه می‌دهد و بر بازتعریف مفهوم نزدیکی، ارتباط و انسجام در رهبری تأکید می‌کند. مدسون (Madson, 2025) نیز در مطالعه‌ای پدیدارشناسانه، تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی را در یک سازمان غیرانتفاعی مسیحی بررسی کرد. نتایج نشان داد که رهبران خدمتگزار از طریق تقویت اعتماد، همکاری، بهره‌وری و رضایت شغلی، به شکل‌گیری فرهنگی سازمانیِ مثبت و حمایت‌گر کمک می‌کنند. همچنین این نوع رهبری با ایجاد تعهد و تاب‌آوری سازمانی، چارچوبی تحول‌آفرین برای اداره

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

سازمان‌ها فراهم می‌سازد. یافته‌های این پژوهش، نقش برجسته رهبری ارزش‌مدار و انسان‌محور را در ساخت و تثبیت فرهنگ سازمانی تقویت می‌کند. از سوی دیگر، میکائیل و همکاران (Mikail et al., 2025) در پژوهشی با روش ترکیبی، به بررسی تأثیر فرهنگ، قدرت و تصمیم‌گیری در روابط بین‌الملل و رفتار سازمانی پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که پیشینه‌های فرهنگی دولت‌ها و سازمان‌ها، بر اولویت‌گذاری‌ها، شیوه‌های تعامل و فرآیندهای تصمیم‌گیری اثر عمیقی دارند. همچنین ابعاد فرهنگی نظیر فاصله قدرت، فردگرایی در برابر جمع‌گرایی و اجتناب از عدم قطعیت، به نحو معناداری بر الگوهای همکاری بین فرهنگی و شیوه‌های سازمانی اثرگذارند. این پژوهش بر ضرورت برخورداری مدیران و رهبران از شایستگی فرهنگی، حساسیت اخلاقی و راهبردهای انطباقی تأکید کرده و این عوامل را برای موفقیت در محیط‌های جهانی و پیچیده ضروری دانسته است. در مطالعه‌ای دیگر، بوهالی و همکاران (Bouhali al., 2025) رابطه میان تعهد شغلی و فرهنگ سازمانی را در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه الغوات بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که میان ارزش‌ها، انتظارات و هنجارهای سازمانی با تعهد شغلی رابطه معناداری وجود ندارد، اما باورهای سازمانی با تعهد شغلی همبستگی دارد. این یافته بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است و همه ابعاد آن به یک میزان بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی اثر نمی‌گذارند؛ ازاین‌رو، تحلیل دقیق‌تر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در تبیین پیامدهای فردی و سازمانی ضروری است. سرانجام، گوئو و همکاران (Guo et al., 2025) در پژوهشی کمی و پیمایشی در دانشگاه‌های مالزی، نقش رهبری توانمندساز و فرهنگ سازمانی را در نوآوری مدرسان بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که هم رهبری توانمندساز و هم فرهنگ سازمانی حمایتی، به‌طور معناداری نوآوری مدرسان را افزایش می‌دهند. افزون بر این، سرمایه روان‌شناختی شامل خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری، نقش تعدیل‌کننده مثبتی در این رابطه ایفا می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد که تقویت ویژگی‌های روان‌شناختی افراد، در کنار استقرار سبک‌های رهبری حمایتی و توانمندساز، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای نوآوری در محیط‌های آموزشی باشد.

جمع‌بندی پیشینه‌ها، تبیین خلأ مطالعاتی و تمایز پژوهش حاضر

بررسی و تحلیل انتقادی پژوهش های پیشین در سطوح داخلی و خارجی، نشان دهنده وجود سه مرزبندی مشخص در ابعاد مفهومی و روش شناختی است:

۱) **تمرکز بر رویکردهای کیفی و فقدان آزمون ساختاری در رهبری کوانتومی:** مطالعات متمرکز بر رهبری کوانتومی در نظام آموزشی (Heidari et al., 2024; Kalantari & Kayhan, 2025; Gade, 2025) غالباً با تکیه بر روش‌های کیفی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد یا تحلیل مضمون به ارائه چارچوب‌های مفهومی و استعاری پرداخته‌اند و شواهد کمی و ساختاری چندانی درباره برازش تجربی الگوهای رفتاری رهبری کوانتومی در تعامل با ساختارهای دانشگاهی فراهم نکرده‌اند. ۲) **محدود ماندن به سبک‌های رهبری سنتی‌تر و تعاریف عام از فرهنگ**: پژوهش‌های پیونددهنده فرهنگ و رهبری (Ghaedamini Harouni et al., 2023; Amin Mozaffari et al., 2023; Madson, 2025; Bouhali et al., 2025; Guo et al., 2025) فرهنگ سازمانی را به‌صورت عام یا با تمرکز بر متغیرهایی همچون تعهد سازمانی و نوآوری مدرسان بررسی کرده و سبک‌های رهبری را عمدتاً در الگوهای سنتی یا سبک‌هایی نظیر توانمندساز و خدمتگزار خلاصه کرده‌اند؛ به‌طوری‌که تعامل چندلایه این سبک‌ها با خرده‌فرهنگ‌های خاص دانشگاهی مغفول مانده است. ۳) **انفکاک در بررسی ابعاد گلوب و فرهنگ آکادمیک**: مطالعات به‌کارگیرنده مدل گلوب (Shokoohi et al., 2023; Mikail et al., 2025) هنجارها و ارزش‌های کلان فرهنگی را در پیوند با رهبری هویت یا رفتارهای تصمیم‌گیری سنجیده‌اند و بازتاب این ابعاد ارزشی جامعه بر خرده‌فرهنگ‌های درونی آموزش عالی (مدل شش‌گانه برگکوئیست و پاولاک) را مورد تحلیل قرار نداده‌اند.

با تکیه بر این مقایسه، آنچه در پیشینه‌های پیشین مورد توجه قرار نگرفته، بررسی هم‌زمان و ساختاری رابطه میان لایه‌های هنجاری- ارزشی کلان

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

(ابعادفرهنگ عمومی گلوب)، قابلیت‌ها و رفتارهای نوظهور مدیریتی (هفت بعد رهبری دانشگاهی کوانتومی) و خرده‌فرهنگ‌های حرفه‌ای دانشگاه (شش فرهنگ همکارانه، مدیریتی، توسعه‌ای، حمایتگر، مجازی و ملموس برگکوئیست و پاولاک) در قالب یک مدل ساختاری یکپارچه است. تمایز بنیادین این پژوهش نسبت به پیشینه‌ها، ارائه و اعتبارسنجی تجربی یک الگوی علی- ساختاری است که پیوند این سه سازه را به‌صورت انضمامی در بستر دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران تبیین می‌نماید و فراتر از مطالعات تک‌متغیری یا دوگانه، برهم‌کنش میان فرهنگ کلان، رفتارهای رهبری پیچیده و هویت آکادمیک دانشگاه را آشکار می‌سازد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اعتبارسنجی الگوی روابط میان ابعاد فرهنگی گلوب، ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی دانشگاهی و فرهنگ آکادمیک برگکوئیست و پاولاک انجام شد. در مرحله نخست، برای استخراج مؤلفه‌های الگو، از فراترکیب مطالعات پیشین استفاده شد و در مرحله دوم، الگو در بخش کمی و با روش پیمایشی بررسی شد. در این پژوهش ۱۰ نفر از متخصصان، خبرگان، صاحب‌نظران و مدیران دارای سابقه علمی و اجرایی برای بررسی پرسشنامه مشارکت داشتند. جست‌وجوی منابع علمی در بازه ۱۵ساله ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۴ (۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵) در پایگاه‌های داخلی شامل SID، مگیران، نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، سیویلیکا و ایرانداک و پایگاه‌های بین‌المللی شامل Google Scholar، Scopus، Emerald، Elsevier، ProQuest، انجام گرفت. کلیدواژه‌های جست‌وجو شامل «مؤلفه‌های فرهنگی گلوب»، «مؤلفه‌های رهبری کوانتومی دانشگاهی» و «مؤلفه‌های فرهنگ آکادمیک برگکوئیست و پاولاک» و معادل‌های انگلیسی آن‌ها بود. پس از جست‌وجو و غربالگری منابع، ۴۰ مقاله علمی برای استخراج مؤلفه‌های مدل انتخاب شد. بعد از شناسایی و طبقه‌بندی ابعاد هر یک از متغیرها، این مدل با بهره‌گیری از نظرات استخراج‌شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، صاحب‌نظران و مدیران دارای سابقه علمی و اجرایی اعتبارسنجی و تدقیق گردید. در مرحله دوم (بخش کمی)، الگو با روش پیمایشی بررسی شد. جامعه آماری شامل مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ بود که تعداد آن‌ها حدود ۴۵۰۰ نفر برآورد شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، ۳۵۴ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای انجام گرفت. داده‌ها با پرسشنامه محقق‌ساخته و طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت گردآوری شد. پرسشنامه در مجموع ۵۳ گویه داشت: گویه‌های ۱ تا ۱۸ مربوط به فرهنگ آکادمیک، گویه‌های ۱۹ تا ۳۲ مربوط به رهبری کوانتومی و گویه‌های ۳۳ تا ۵۳ مربوط به فرهنگ عمومی، شامل هنجارها و ارزش‌های مدل گلوب بود که به تایید ۱۰ نفر از متخصصان، خبرگان، صاحب‌نظران و مدیران دارای سابقه علمی و اجرایی رسید و در مجموع، ۳۵۴ پرسشنامه را تکمیل کردند. پایایی ابزار با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) و روایی همگرا با میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) ارزیابی شد. که فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده به ترتیب برابر با ۰.۹۱۴، ۰.۹۲۶ و ۰.۵۴۲ و فرهنگ عمومی؛ هنجارها و ارزش‌ها در دانشگاه‌ها آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده به ترتیب برابر با ۰.۹۳۲، ۰.۹۳۹ و ۰.۵۲۵ و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده به ترتیب برابر با ۰.۹۵۱، ۰.۹۵۷ و ۰.۶۱۳ می‌باشد. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه سازه‌ها از ۰،۷۰ و مقادیر AVE از ۰،۵۰ بیشتر بود؛ بنابراین، پایایی و روایی همگرای سازه‌ها در حد قابل‌قبول ارزیابی شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و SmartPLS نسخه ۳ انجام گرفت. در بخش توصیفی، شاخص‌های آماری توصیفی محاسبه شد و در بخش استنباطی، برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری و آزمون روابط مدل از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی(PLS-SEM) استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

سوال۱) مدل فراترکیب حاصل از ادغام فرهنگ ملی و اجتماعی «گلوب»، رهبری دانشگاهی «کوانتومی» و فرهنگ آکادمیک «برگکوئیست و پاولاک» از چه مولفه‌های تشکیل شده است؟

در پاسخ به سوال اول پژوهش، با تمرکز بر اجرای جست‌وجوی ساختاریافته و هدفمند بر مبنای کلیدواژه‌های تخصصی، «مولفه‌های فرهنگی گلوب»، «مولفه‌های رهبری کوانتومی دانشگاهی» و «مولفه‌های فرهنگ آکادمیک برگکوئیست و پاولاک»، فرآیند کاوش در میان منابع علمی داخلی و خارجی در پایگاه‌های داخلی شامل SID، مگیران، نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، سیویلیکا و ایرانداک و پایگاه‌های بین‌المللی شامل Google Scholar، Scopus، Emerald، Elsevier، ProQuest، در بازه زمانی ۱۵ سال گذشته (از ۱۳۸۹ تا ۲۰۱۰/۱۴۰۴ تا ۲۰۲۵) با تعیین معیارهای زبان انگلیسی و فارسی، نوع روش‌شناسی (تاکید بر پژوهش‌های کیفی یا آمیخته) و میزان ارتباط با سوال پژوهش انتخاب شده‌اند. فرایند انتخاب و غربالگری پژوهش های پیشین اینگونه بود که در ابتدا تعداد ۱۶۲ منبع از پایگاه های معتبر علمی شناسایی شدند و انتخاب مطالعات بر اساس چارچوب پریزما (شناسایی؛ غربالگری، شایستگی و گنجاندن نهایی) انجام گرفت و پس از مطالعه و جستجوی هدفمند تعداد ۴۰ مقاله علمی برگزیده شدند. برای سنجش کیفیت مقالات از جهت شفافیت اهداف، تناسب روش شناسی، طرح پژوهش، استراتژی نمونه گیری، جمع آوری داده ها، اخلاق پژوهش، دقت تحلیل، بیان یافته ها و ارزش پژوهش مورد ارزیابی واقع شد . در جدول زیر مولفه‌های مدل پژوهش نمایش داده شده است.

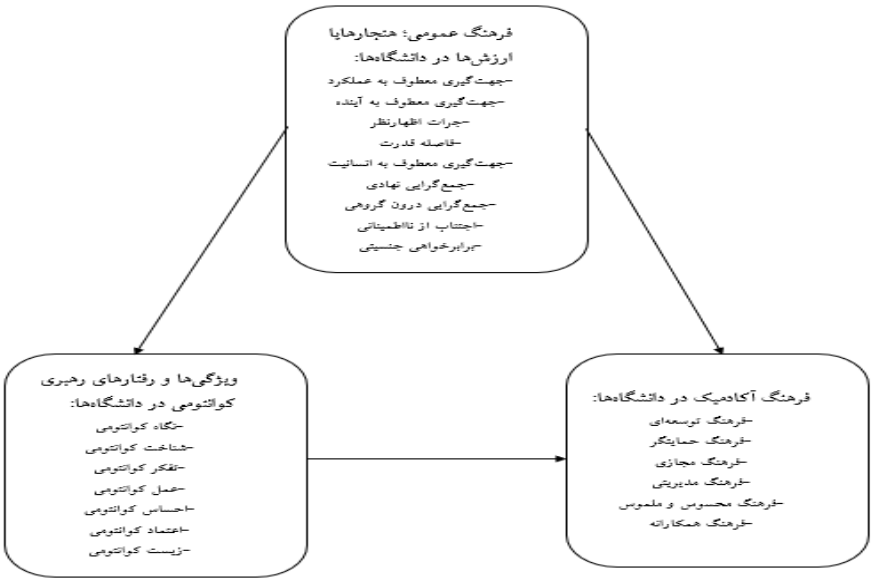
جدول ۱: مولفه‌های مدل پژوهش

سازه	مؤلفه‌های کلیدی	نمونه مضامین فرعی	نوع رابطه در مدل	منابع
فرهنگ عمومی؛ هنجارها یا ارزش‌ها «گلوب»	فاصله قدرت اجتناب از عدم قطعیت جمع‌گرایی نهادی جمع‌گرایی درون گروهی برابری خواهی جنسیتی قاطعیت آینده‌نگری عملکردگرایی انسان‌گرایی	پذیرش تغییر، مسئولیت پذیری جمعی، انعطاف ساختاری	زمینه سازگاری و تحول پویا	(Farastkhah & Maniee ,2022; Ghaedamini Harouni et al.,2023; Shokoohi et al., 2023; Ly ,2020; Pagda et al., 2021; Tadesse Bogale & Debela ,2024; Mikail et al., 2025; and Švab et al,2025)
ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها	نگاه کوانتومی (فرصت‌شناسی آینده پژوهی- ذهنی گرایی) شناخت کوانتومی (تصمیم‌گیری شهودی- ابهام و عدم اطمینان) تفکرکوانتومی (جستجوگری- تفکرخلاق) عمل کوانتومی (حرکت در مرزآشوب- نگاه سیستمی) احساس کوانتومی (مثبت اندیشی- شور و نشاط) اعتماد کوانتومی (هم افزایی- خودسازماندهی) زیست کوانتومی (انعطاف‌پذیری	مدیریت آشوب، رهبری تسهیل گری، ایجاد شبکه های دانش	عامل بازآفرینی دوطرفه به عنوان یک کاتالیزور و محرک	(Hamzehpoor ,2018; Nazarpouri & Shariatnejad, 2018; Ghorbani et al., 2019; Khajehpour Souq et al., 2020; Madahian et al., 2020; Bozorgi & Jahangirfard ,2020; Kamali Ardakani et al, 2020; Delgarm et al.,2021; Azimi Sanavi & Talebpour ,2022; Nazari Jahromi et al., 2022; Hajizadeh Majdi et al., 2022; Heidari et al.,2024; Kalantari & Kayhan, 2025; Haris et al., 2016; Mundiri & Ningtias ,2019; Geok & Shaari ,2020; Geok & Ali ,2021; and Gade ,2025)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

	پویایی- کار تیمی)			
فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها «برگکوئیست و پاولاک»	فرهنگ همکارانه، متقابل و برابر فرهنگ مدیریتی فرهنگ توسعه‌ای فرهنگ حمایتی فرهنگ مجازی فرهنگ ملموس	نوآوری باز، اخلاق پژوهش ، هم افزایی علمی	بستر و خروجی متعامل	(Asghari ,2020; Amin Mozaffari et al., 2023; Guo et al., 2025; and Bouhali et al., 2025)

بعد از شناسایی و طبقه‌بندی ابعاد هر یک از متغیرها، این مدل، از نظر خبرگان و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با صاحب‌نظران و مدیران دارای سابقه علمی و اجرایی مرتبط استفاده شد که نشان می‌دهد که چگونه یک ساختار کلان (فرهنگ ملی) از طریق یک سطح میانی (رهبری کوانتومی) به یک فرهنگ آکادمیک منجر می‌شود.

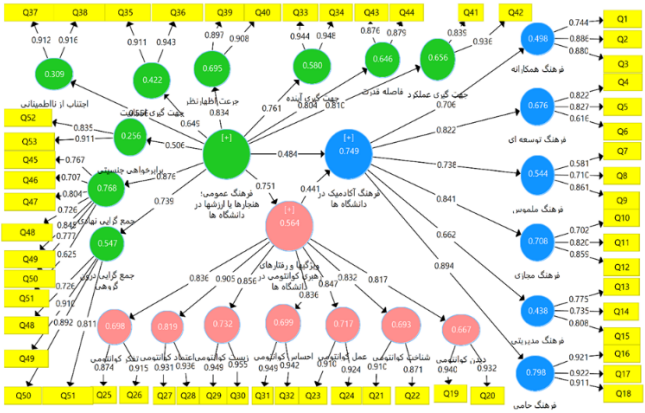


شکل ۱: مدل سه بعدی پژوهش (منبع: استخراج شده از مصاحبه با خبرگان، صاحب‌نظران و مدیران دارای سابقه علمی و اجرایی)

در ادامه آزمون سوال سوم پژوهش به محاسبه شاخص CVR (برای ضرورت آیتم‌ها) و CVI (برای شفافیت و مرتبط بودن) متغیرهای پژوهش بین ۱۰ متخصص پرداخته شده است که مقدار CVR (برای ضرورت آیتم‌ها) برابر با ۰.۸ و مقدار CVI (برای شفافیت و مرتبط بودن) برابر با ۰.۹ می‌باشد که نشان دهنده ضروریت و شفافیت سوالات پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد.

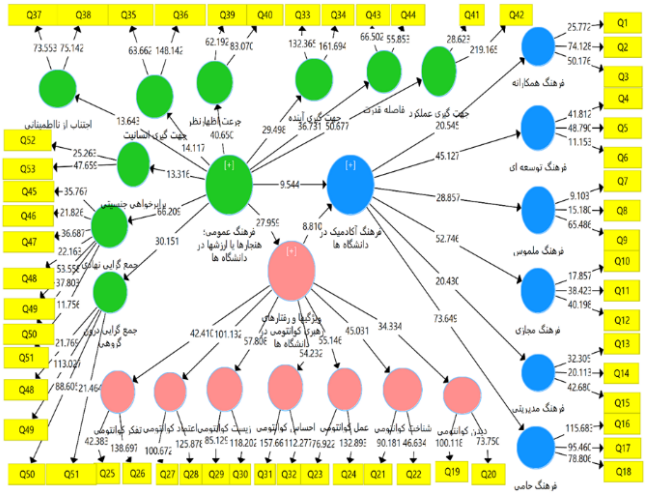
جهت پرداختن به آزمون دیگر سوالات پژوهش طبق مدل‌های ساختاری شکل‌های ۲ و ۳ عمل خواهیم کرد:

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]



شکل ۲: مدل اندازه گیری پژوهش همراه با ضرایب استاندارد بارهای عاملی

ضریب بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰.۴ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بارعاملی اگر بزرگتر از ۰.۴ باشد خیلی مطلوب است. با توجه به شکل ۲، همه سوالات مدل دارای بار عاملی بزرگتر از ۰.۴ است، سوالاتی حذف نمی‌کنیم و نیاز به ترسیم مدل اصلاح شده پژوهش نمی‌باشد.



شکل ۳: مدل اندازه گیری پژوهش همراه با مقادیر t-values

طبق شکل ۴ نشان می‌دهد که ضرایب معناداری یا t-values می‌بایست بزرگتر از ۱.۹۶ باشند که ارتباط بین متغیرها و مولفه‌ها برقرار باشد.

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد، که نتایج آن در جدول ۲ آمده است. همچنین معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که در جدول ۲ به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

جدول ۲: نتایج معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا متغیرهای پنهان پژوهش

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها	۰.۹۱۴	۰.۹۲۶	۰.۵۴۲
فرهنگ عمومی؛ هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها	۰.۹۳۲	۰.۹۳۹	۰.۵۲۵

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها	۰.۹۵۱	۰.۹۵۷	۰.۶۱۳
اجتناب از نااطمینانی	۰.۸۰۳	۰.۹۱۰	۰.۸۳۵
برابرخواهی جنسیتی	۰.۶۹۶	۰.۸۶۲	۰.۷۵۸
جرعت اظهارنظر	۰.۷۷۲	۰.۸۹۸	۰.۸۱۴
جمع گرایی درون گروهی	۰.۸۵۷	۰.۹۰۴	۰.۷۰۳
جمع گرایی نهادی	۰.۸۴۸	۰.۹۰۸	۰.۷۶۸
جهت گیری آینده	۰.۸۸۲	۰.۹۴۴	۰.۸۹۴
جهت گیری انسانیت	۰.۸۳۸	۰.۹۲۵	۰.۸۶۱
جهت گیری معطوف به عملکرد	۰.۷۴۴	۰.۸۸۵	۰.۷۹۴
فاصله قدرت	۰.۷۰۰	۰.۸۶۹	۰.۷۶۸
فرهنگ توسعه ای	۰.۶۳۶	۰.۷۹۵	۰.۵۷۲
فرهنگ حامی	۰.۹۰۷	۰.۹۴۱	۰.۸۴۳
فرهنگ مجازی	۰.۷۱۲	۰.۸۳۹	۰.۶۳۶
فرهنگ مدیریتی	۰.۶۶۴	۰.۸۱۴	۰.۵۹۶
فرهنگ ملموس	۰.۵۰	۰.۷۶۸	۰.۵۲۹
فرهنگ همکارانه	۰.۷۸۷	۰.۸۷۳	۰.۶۹۶
نگاه کوانتومی	۰.۸۵۸	۰.۹۳۴	۰.۸۷۶
شناخت کوانتومی	۰.۷۴۱	۰.۸۸۵	۰.۷۹۳
عمل کوانتومی	۰.۸۱۲	۰.۹۱۴	۰.۸۴۱
تفکر کوانتومی	۰.۷۵۲	۰.۸۸۹	۰.۸۰۱
اعتماد کوانتومی	۰.۸۵۲	۰.۹۳۱	۰.۸۷۱
زیست کوانتومی	۰.۸۹۷	۰.۹۵۱	۰.۹۰۶
احساس کوانتومی	۰.۸۸۱	۰.۹۴۴	۰.۸۹۴

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی ۰.۷ است و مطابق با یافته‌های جدول ۵ این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود. همچنین با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE[1]، ۰.۵ است و مطابق با یافته‌های جدول ۲ این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

معیار R Squares یا R^2 و معیار Q^2

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و طبق جدول ۳ سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل‌های فوق، مقدار R^2 برای سازه‌های درونزای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. نتایج معیار R^2 در جدول ۳ آمده است. معیار Q^2، قدرت پیش‌بینی مدل را

[1] Average Variance Extracted

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدارQ^2 در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. نتایج جدول ۳ نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. بنابراین طبق جدول ۳ نتایج Q^2 متغیرهای پژوهش آمده است:

جدول ۳: نتایج معیار R^2 و Q^2 برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	R^2	Q^2
اجتناب از نااطمینانی	۰.۳۰۷	۰.۲۴۴
احساس کوانتومی	۰.۶۹۸	۰.۵۹۷
اعتماد کوانتومی	۰.۸۱۸	۰.۶۸۳
برابرخواهی جنسیتی	۰.۲۵۴	۰.۱۸۳
تفکر کوانتومی	۰.۶۹۸	۰.۵۳۲
جرعت اظهارنظر	۰.۶۹۵	۰.۵۴۳
جمع گرایی درون گروهی	۰.۵۴۵	۰.۳۵۵
جمع گرایی نهادی	۰.۷۶۷	۰.۴۰۰
جهت گیری آینده	۰.۵۷۸	۰.۴۹۵
جهت گیری انسانیت	۰.۴۲۰	۰.۳۴۱
جهت گیری معطوف به عملکرد	۰.۶۵۵	۰.۴۷۷
نگاه کوانتومی	۰.۶۶۶	۰.۵۵۷
زیست کوانتومی	۰.۷۳۱	۰.۶۳۴
شناخت کوانتومی	۰.۶۹۲	۰.۵۲۴
عمل کوانتومی	۰.۷۱۷	۰.۵۷۶
فاصله قدرت	۰.۶۴۵	۰.۴۷۷
فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها	۰.۷۴۸	۰.۳۷۸
فرهنگ توسعه‌ای	۰.۶۷۶	۰.۳۶۸
فرهنگ حامی	۰.۷۹۸	۰.۶۳۵
فرهنگ مجازی	۰.۷۰۷	۰.۴۲۲
فرهنگ مدیریتی	۰.۴۳۶	۰.۲۴۷
فرهنگ ملموس	۰.۵۴۳	۰.۲۷۱
فرهنگ همکارانه	۰.۴۹۷	۰.۳۳۳
ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها	۰.۵۶۳	۰.۳۱۹

همانطور که از جدول ۳ مشاهده می‌شود، متغیرها و مولفه‌های پژوهش بر اساس میزان ضریب تعیین یا همان R^2 و قدرت پیش‌بینی مدل یا همان Q^2 نشان می‌دهد اکثر متغیرها در وضعیت مطلوب و قوی هستند به عنوان مثال ضریب تعیین متغیر فرهنگ حامی با ۰.۷۹۸ بیشتر از مقدار ملاک ۰.۶۷ می‌باشد که نشان دهندگی ضریب تغییرات مدل قوی است. از طرف دیگر متغیر فاصله قدرت با قدرت پیش‌بینی کنندگی ۰.۴۷۷ بیشتر از مقدار ملاک

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

۰.۳۵ است که نشان دهندگی قدرت پیش‌بینی کنندگی قوی مدل ساختار است. همچنین مقدار R^2 و Q^2 سایر متغیرها و مولفه‌ها در جدول ۳ مشخص شده است.

برازش مدل کلی

معیار GOF[1]

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}}$$

$\overline{Communalities}$ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش طبق جداول ۷ به دست می‌آید.

جدول۴: نتایج برازش مدل کلی

$\overline{\text{Communality}}$	$\overline{\text{R2}}$	GOF
۰.۷۵۸	۰.۶۱۸	۰.۶۸۴

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰.۶۸۴، برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

آزمون سوالات پژوهش

جهت پرداختن به آزمون سوال‌های پژوهش طبق مدل‌های ساختاری ۲ و ۳ عمل خواهیم کرد:

سوال دوم پژوهش: آیا بین فرهنگ عمومیِ هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

جدول ۵: نتایج رابطهٔ مستقیم و ضرایب معناداری سوال دوم پژوهش

مسیر	ضریب مسیر (β)	ضریب معناداری t-values	نتیجه آزمون
آیا بین فرهنگ عمومیِ هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟	۰.۴۸۴	۹.۵۴۴	تأیید

با توجه به شکل‌های ۲ و ۳ مدل‌های ساختاری، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (فرهنگ عمومیِ هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها) β=۰.۴۸۴ می‌باشد و ضریب معناداری t-values بین این دو متغیر نیز t = ۹.۵۴۴ بوده (بیشتر از قدر مطلق ۱.۹۶) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت بین فرهنگ عمومیِ هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

سوال سوم پژوهش: آیا بین فرهنگ عمومیِ هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

[1] Goodness of Fit

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

جدول ۶: نتایج رابطهٔ مستقیم و ضرایب معناداری سوال سوم پژوهش

مسیر	ضریب مسیر (β)	ضریب معناداری t-values	نتیجه آزمون
آیا بین فرهنگ عمومیِ هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟	۰.۷۵۱	۲۷.۹۵۹	تأیید

با توجه به شکل‌های ۲ و ۳ مدل‌های ساختاری، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (فرهنگ عمومیِ هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها) β=۰.۷۵۱ می‌باشد و ضریب معناداری t-values بین این دو متغیر نیز t = ۲۷.۹۵۹ بوده (بیشتر از قدر مطلق ۱.۹۶) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت بین فرهنگ عمومیِ هنجارها یا ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

سوال چهارم پژوهش: آیا بین ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

جدول ۷: نتایج رابطهٔ مستقیم و ضرایب معناداری سوال چهارم پژوهش

مسیر	ضریب مسیر (β)	ضریب معناداری t-values	نتیجه آزمون
آیا بین ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟	۰.۴۴۱	۸.۸۱۰	تأیید

با توجه به شکل‌های ۲ و ۳ مدل‌های ساختاری، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها) β=۰.۴۴۱ می‌باشد و ضریب معناداری t-values بین این دو متغیر نیز t = ۸.۸۱۰ بوده (بیشتر از قدر مطلق ۱.۹۶) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت بین ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی روابط ساختاری میان «ابعاد فرهنگ عمومی گلوب»، «ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی» و «فرهنگ آکادمیک» در دانشگاه آزاد اسلامی بود و نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که هر سه مسیر مطرح‌شده در پژوهش، در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفتند. در ادامه، هر یک از یافته‌ها به تفکیک تبیین شده، با ادبیات پژوهش مقایسه گردیده و در نهایت سهم نوآورانه، پیامدهای کاربردی، محدودیت‌ها و افق‌های پژوهشی آتی تشریح شده است:

الف) تبیین رابطه فرهنگ عمومی با فرهنگ آکادمیک: یافته‌های حاصل از مدل ساختاری (جدول ۵) نشان داد که بین فرهنگ عمومی (هنجارها و ارزش‌ها) و فرهنگ آکادمیک در دانشگاه، رابطه مثبت و معناداری برقرار است (t = ۹.۵۴۴ و β = ۰.۴۸۴). این نتیجه بیانگر آن است که قواعد نانوشته، هنجارهای رفتاری و باورهای مسلط در محیط دانشگاهی نقش زیربنایی در شکل‌گیری رفتارها و هنجارهای علمی ایفا می‌کنند. هنگامی که

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

در یک دانشگاه ارزش‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری، احترام متقابل، پاسخگویی و صداقت نهادینه شده باشد، اعضای هیئت علمی و دانشجویان در بستری امن و منسجم به تعاملات علمی، پژوهش‌های اصیل و یادگیری عمیق می‌پردازند. برعکس، شکاف میان هنجارهای اعلام‌شده و رفتارهای واقعی، موجب صوری‌سازی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و فرسایش اخلاق علمی می‌گردد. این یافته با نتایج پژوهش (Bouhali al., 2025; Mikail al., 2025, Ghaedamini Harouni et al., 2023) همسو است. در تبیین این همسویی می‌توان استدلال کرد که (Bouhali al., 2025) در دانشگاه الغوات و همچنین (Ghaedamini Harouni et al., 2023) در دانشگاه آزاد اسلامی، فرهنگ سازمانی سالم و سرشار از هنجارهای حمایتی، پیش‌شرط ارتقای تعهد حرفه‌ای و پویایی علمی است؛ بنابراین در فضای دانشگاهی ایران نیز، غنای فرهنگ آکادمیک به طور مستقیم از سلامت هنجارها و ارزش‌های عمومی تغذیه می‌کند.

ب) تبیین رابطه فرهنگ عمومی با رهبری کوانتومی دانشگاهی: بر اساس یافته‌های حاصل از مدل‌سازی (جدول ۶)، فرهنگ عمومی (هنجارها و ارزش‌ها) تأثیر مثبت و بسیار قدرتمندی بر ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی در دانشگاه دارد (t = ۲۷.۹۵۹ و β = ۰.۷۵۱). ضریب مسیر بالاترین اثر را در میان تمامی مسیرهای مدل داراست. رهبری کوانتومی رویکردی نوین است که بر تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، تفکر شبکه‌ای، انعطاف‌پذیری سازمانی، کل‌نگری و عبور از ساختارهای بوروکراتیک و مکانیکی صلب تمرکز دارد. دلیل قدرت بالای این مسیر آن است که سبک‌های نوین رهبری در خلأ شکل نمی‌گیرند؛ مدیران دانشگاهی تنها زمانی می‌توانند رفتارهای منعطف، مشارکتی و تحول‌خواه از خود نشان دهند که بستر فرهنگی و هنجاری دانشگاه به آن‌ها اجازه خطاپذیری، تجربه‌گرایی، تفویض اختیار و گفت‌وگو را بدهد. اگر هنجارهای مسلط بر دانشگاه محافظه‌کارانه و کنترل‌محور باشد، بروز رفتارهای کوانتومی به‌شدت سرکوب می‌شود.. این نتیجه با یافته‌های (Gade, 2025; Shokoohi et al, 2023; Amin Mozaffari et al, 2023; Kalantari & Kayhan ,2025) همسویی کامل دارد. گاد (Gade, 2025) تأکید می‌کند که رهبری کوانتومی بر «فیزیک اعتماد» و فرهنگ شفافیت مبتنی است؛ همچنین (Shokoohi et al, 2023) در مطالعه خود با تکیه بر ابعاد گلوب اثبات کردند که ارزش‌های فرهنگی بستر اصلی پذیرش الگوهای رفتاری مدیران است. همسویی پژوهش حاضر با این منابع ناشی از آن است که توسعه رفتارهای کوانتومی نیازمند گذار از هنجارهای صلب اداری به سوی ارزش‌های منعطف فرهنگی است.

ج) تبیین رابطه رهبری کوانتومی با فرهنگ آکادمیک: یافته‌های پژوهش (جدول ۷) مؤید آن است که ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری کوانتومی اثری مثبت و معنادار بر تقویت فرهنگ آکادمیک دارد (t = ۸.۸۱۰ و β = ۰.۴۴۱). در شرایط تحولات سریع علمی و فناورانه، دانشگاه‌ها را نمی‌توان با الگوهای رهبری کلاسیک و خطی اداره کرد. مدیرانی که مجهز به بینش کوانتومی هستند، محیطی یادگیرنده، پویا و هم‌افزا ایجاد می‌کنند؛ آنان با به رسمیت شناختن پیچیدگی مسائل دانشگاهی، مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها را تسهیل نموده، از ایده‌های نوآورانه حمایت می‌کنند و زمینه‌ساز استقلال علمی و خلاقیت پژوهشی می‌شوند. حاصل چنین رویکردی، تعمیق روحیه نقد علمی و ارتقای استانداردهای آموزش و پژوهش (فرهنگ آکادمیک) خواهد بود. این نتایج با یافته های (Guo et al., 2025; Madson, 2025; Heidari et al., 2024) همخوان می‌باشد. تحلیل نشان می دهد که رهبری توانمندساز و غیرخطی محرک اصلی نوآوری و نشاط علمی مدرسان است؛ (Heidari et al, 2024) نیز در مطالعه آموزش عالی ایران دریافتند که استقرار رهبری کوانتومی پیش‌نیاز دستیابی به تعالی و تمدن سازمانی است. دلیل این اشتراک را می‌توان در این واقعیت جست‌وجو کرد که محیط‌های آکادمیک ذاتاً دانشی و غیرخطی هستند و بیشترین سازگاری را با الگوهای رهبری کوانتومی دارند. علاوه بر این، قریشی خورسگانی (Ghorayshi Khorasgani,2023)، در مقاله خود با ارائه چارچوب راهبردی موفقیت دانشگاه‌ها تأکید می‌کند که رهبران آموزش عالی ایران برای تحقق اهداف سازمانی و بالندگی آکادمیک، نیازمند اتخاذ شایستگی‌های راهبردی و بسترسازی فرهنگی جهت یادگیری مستمر هستند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

نوآوری اصلی این پژوهش: نوآوری این پژوهش در چند بعد نظری و کاربردی متبلور است: **۱) یکپارچه‌سازی هم‌زمان سه سازه در یک مدل تجربی:** در حالی که بیشتر مطالعات گذشته به صورت پراکنده یا دوتایی به بررسی فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری سنتی پرداخته‌اند، این پژوهش برای نخستین بار تعامل هم‌زمان ابعاد هنجاری فرهنگ عمومی گلوب، رهبری کوانتومی و ابعاد فرهنگ آکادمیک (برگکوئیست و پاولاک) را در یک مدل معادلات ساختاری تجربی اعتبارسنجی کرد. **۲) شناسایی اهمیت بستر فرهنگی در بروز رفتارهای نوین رهبری:** مدل حاضر با ضریب مسیر بالای ($\beta = ۰.۷۵۱$) تاکید کرد که پیاده‌سازی رهبری کوانتومی در دانشگاه‌ها یک مداخله صرفاً فردی نیست، بلکه در درجه اول نیازمند تغییر زیرساخت‌های هنجاری و ارزشی محیط دانشگاه است. **۳) بومی‌سازی مفهوم رهبری کوانتومی در بافت دانشگاه آزاد اسلامی:** این پژوهش شواهد تجربی دقیقی از کاربست اصول فیزیک جدید و نظریه کوانتوم در مدیریت آموزش عالی کشور فراهم ساخته و نحوه ارتباط آن با کیفیت فعالیت‌های آکادمیک را تبیین نموده است.

پیشنهادهایی کاربردی پژوهش

بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها، راهکارهای اجرایی زیر به مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاه پیشنهاد می‌شود:

۱) نهادینه‌سازی اخلاق و تعاملات مشارکتی در راستای غنای فرهنگ آکادمیک (مبتنی بر مسیر اول): توصیه می‌شود آیین‌نامه‌ها و مشوق‌های دانشگاهی به‌گونه‌ای اصلاح شوند که به پژوهش‌های میان‌رشته‌ای، اخلاق در پژوهش و هم‌افزایی علمی میان استادان و دانشجویان پاداش داده شود تا فرهنگ آکادمیک از حالت صوری و صرفاً مدرک‌محور خارج گردد.

۲) تقویت بستر هنجاری سازمان (مبتنی بر یافته های مسیر دوم): با توجه به اینکه قوی‌ترین اثر مربوط به فرهنگ عمومی بر رهبری کوانتومی است، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد با بازنگری در ساختارهای اداری، فضایی مبتنی بر شفافیت، اعتماد متقابل، کاهش سلسله‌مراتب صلب و تحمل ابهام ایجاد کنند تا مدیران میانی و رؤسای دانشکده‌ها امکان اتخاذ تصمیمات خلاقانه و رفتارهای کوانتومی را داشته باشند.

۳) بازطراحی نظام ارزیابی و شایستگی مدیران دانشگاهی (مبتنی بر یافته های مسیرسوم): پیشنهاد می‌گردد در فرایند انتصاب مدیران دانشگاهی، معیارهای سنتی نظیر سابقه صِرف بوروکراتیک تعدیل شده و شاخص‌های شایستگی رهبری کوانتومی (شامل انعطاف‌پذیری شناختی، توانایی مدیریت شرایط پیچیده، تفکر شبکه‌ای و مهارت‌های ارتباطی مشارکتی) به عنوان شروط اصلی انتخاب لحاظ شود.

۴) برگزاری کارگاه‌های توسعه حرفه‌ای رهبری کوانتومی: طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی تخصصی برای رؤسای واحدها و مدیران گروه‌های آموزشی با محوریت مباحثی چون «رهبری در شرایط عدم قطعیت»، «هم‌افزایی سازمانی» و «ایجاد تیم‌های خودسازمان‌ده».

محدودیت‌های پژوهش

همانند هر پژوهش علمی، مطالعه حاضر با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است که در تفسیر و تعمیم نتایج باید مد نظر قرار گیرند:

۱) محدودیت قلمرو مکانی و جامعه آماری: جامعه آماری این پژوهش محدود به مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران بوده است؛ لذا در تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌های دولتی، پیام نور، علوم پزشکی یا واحدهای دانشگاهی دیگر استان‌ها که ممکن است بافت فرهنگی متفاوتی داشته باشند، باید جانب احتیاط رعایت شود.

۲) ابزار گردآوری داده‌ها: گردآوری داده‌ها صرفاً از طریق پرسشنامه خودگزارش‌دهی صورت گرفته که همواره ممکن است با سوگیری پاسخ‌دهی (مانند پاسخ‌های محافظه‌کارانه یا مطلوبیت اجتماعی) همراه باشد.

۳) ماهیت مقطعی داده‌ها: طراحی پژوهش به صورت مقطعی بوده است، در حالی که فرهنگ پدیده‌ای پویاست و تحول در الگوهای فرهنگی و رهبری نیازمند بررسی در طول زمان می‌باشد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

۱) پژوهش‌های طولی: پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده با به‌کارگیری طرح‌های طولی، تغییرات الگوهای رهبری کوانتومی و ارتقای فرهنگ آکادمیک را در گذر زمان مورد پایش قرار دهند.

۲) مقایسه میان‌دانشگاهی: اجرای مدل حاضر در سایر زیرنظام‌های آموزش عالی (دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم و وزارت بهداشت) و مقایسه تطبیقی نتایج آن با دانشگاه آزاد اسلامی جهت بررسی میزان تعمیم‌پذیری مدل.

۳) به‌کارگیری رویکردهای آمیخته و کیفی: استفاده از روش‌های کیفی نظیر پدیدارشناسی یا نظریه داده‌بنیاد برای اکتشاف دقیق‌تر تجارب زیسته استادان در خصوص موانع بومی استقرار رهبری کوانتومی در دانشگاه.

۴) بررسی متغیرهای میانجی و پیامدی جدید: بررسی متغیرهایی چون «چابکی سازمانی»، «نوآوری آموزشی» یا «عملکرد پژوهشی» به عنوان پیامدهای نهایی مدل حاضر در مطالعات آتی.

تشکر و قدردانی

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری خانم بهشته فضلعلی در رشته مدیریت آموزش عالی (Ph.D) در دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال است. نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از حمایت‌های معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال و نیز از راهنمایی‌ها و مساعدت‌های ارزشمند استادان راهنما، آقایان دکتر محمدحسن پرداختچی و دکتر رضا منیعی، استادان مشاور، آقای دکتر مقصود فراستخواه و خانم دکتر فاطمه نصراللهی‌نیا و همچنین از همکاری مدیران، اعضای هیئت علمی و صاحب‌نظرانی که در اجرای این پژوهش یاری‌رسان بوده‌اند، صمیمانه تشکر و قدردانی نمایند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع در رابطه با انتشار این مقاله وجود ندارد.

Beheshteh Fazlali https://orcid.org/0000-0003-2312-0737

Reza Maniee https://orcid.org/0000-0002-5359-5007

Mohammad Hassan Pardakhtchi https://orcid.org/0000-0003-0676-1436

Maghsoud Farasatkhah https://orcid.org/0000-0002-7535-6074

Fatemeh Nasrollahinia https://orcid.org/0000-0002-0341-0617

References

- Aldosari, A. M. (2020). The future of higher education in the light of artificial intelligence transformations. International Journal of Higher Education, 9(3), 145–151. https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p145
- Amin Mozaffari, F., Pardakhtchi, M. H., Yamani Dozi Sorkhabi, M., & Zokaei, M. (2023). Investigating the relationship between organizational culture and leadership styles in Iranian higher education institutions. Research and Planning in Higher Education, 14(1), 133–157. [In Persian]. https://journal.irphe.ac.ir/article_702615.html

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

- Asghari, F. (2020). Analysis of academic culture in Iranian higher education institutions based on grounded theory. Iranian Journal of Cultural Research, 13(4), 1–41. [In Persian]. https://doi.org/10.22035/jicr.2021.2494.2926
- Azimi Sanavi, B., & Talebpour, M. (2022). Designing and analyzing the quantum productivity model based on immaterial quantum skills using thematic analysis. New Approaches in Sport Management, 10(36), 45–61. [In Persian]. https://ntsmj2.issma.ir/article_733961.html
- Bergquist, W. H., & Pawlak, K. (2007). Engaging the six cultures of the academy: Revised and expanded edition of the four cultures of the academy. John Wiley & Sons.
- Bouhali, M., Merrad, R., & Dahbi, A. (2025). The relationship between job commitment and organizational culture: A survey of lecturers at Laghouat University. Al-Maqrizi Journal for Economic and Financial Studies, 9(1), 579–589. https://asjp.cerist.dz/en/article/267451
- Bozorgi, F., & Jahangirfard, M. (2020). Identifying components and indicators of quantum leadership in public universities. Educational Leadership and Management, 13(2), 37–41. [In Persian]. https://sanad.iau.ir/Journal/edu/Article/856021/FullText
- Cakmak, K., & Uzunboylu, H. (2018). The roles of universities in the process of change. IIOABJournal,9(3),109–120. https://www.researchgate.net/publication/330662544_THE_ROLES_OF_UNIVERSITIES_IN_THE_PROCESS_OF_CHANGE
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2020). Organizational culture and educational innovations in Turkish higher education: Perceptions and reactions of students. Educational Sciences: Theory & Practice, 20(1), 20–39. https://doi.org/10.12738/jestp.2020.1.003
- Choudhary, S., & Bhandari, R. (2024, February). The role of quantum leadership in a complex world. AACSB Insights. https://www.aacsb.edu/insights/articles/2024/02/the-role-of-quantum-leadership-in-a-complex-world
- Delgarm, M., Shafizadeh, H., & Soleimani, N. (2021). Identifying factors affecting quantum leadership in Iranian secondary schools. Islamic Lifestyle Centered on Health, 5, 245–253. [In Persian]. https://www.islamiilife.com
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. Journal of World Business, 47(4), 504–518. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004
- Fani, A. A., Babashahi, J., Afkhami Ardakani, M., & Ebrahimi, M. (2012). Promoting entrepreneurship: An analysis of the role of GLOBE cultural model indicators. Journal of EntrepreneurshipDevelopment,5(2),125–144.[InPersian]. https://doi.org/10.22059/jed.2012.28544
- Farastkhah, M., & Maniee, R. (2022). Organizational culture and leadership effectiveness at the university administrative level: GLOBE national survey in Iran. Research and Planning in Higher Education, 26(1), 149–175. [In Persian]. https://journal.irphe.ac.ir/article_702997.html
- Gade, S. R. (2025). The physics of trust: Overcoming the proximity paradox in hybrid leadership via quantum entanglement. Nirvedha Executive Coaching Solutions. https://doi.org/10.5281/ZENODO.17918397
- Geok, S. W., & Ali, M. B. B. (2021). A journey of a thousand miles begins with a quantum step: The importance of quantum leadership to promote lifelong learning in organisations. IlkogretimOnline,20(3). https://www.researchgate.net/publication/349103048_A_Journey_of_a_Thousand_Miles_Begins_with_A_Quantum_Step_The_Importance_of_Quantum_Leadership_to_Promote_Lifelong_Learning_in_Organisations
- Geok, S. W., & Shaari, A. (2020). Show up & be seen: A study towards quantum leadership in quantum era. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology, 17(6), 411–429. https://www.researchgate.net/publication/347444094_SHOW_UP_BE_SEEN_A_STUDY_TOWARDS_QUANTUM_LEADERSHIP_IN_QUANTUM_ERA_PJAEE_17_6_2020_SHOW_UP_BE_SEEN_A_STUDY_TOWARDS_QUANTUM_LEADERSHIP_IN_QUANTUM_ERA
- Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Sadeghi, M., & Maharani Barzani, M. (2023). Identifying the structural model of the relationship between organizational culture and leadership styles with knowledge management among faculty members of Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan). Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems, 10(34), 59–97. [In Persian]. https://doi.org/10.22054/jks.2020.51757.1320
- Ghorbani, A., Moghaddam, M., & Harandi, A. (2019). Investigating the effect of quantum management skills on employee innovative performance considering the role of knowledge absorption capacity and knowledge

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

sharing (Case study: Staff of Shahid Beheshti University of Medical Sciences). Journal of Public Organization Management, 8(1), 155–168. [In Persian]. https://doi.org/10.30473/ipom.2020.50177.3917

- Giles, S. (2018). The new science of radical innovation: The six competencies leaders need to win in a complex world. BenBella Books.
- Ghorayshi Khorasgani, M. S. (2023). Key success factors of universities: A strategic framework for Iranian higher education leaders. Iranian Journal of Higher Education, 15(3), 45–68. [In Persian]. https://ihej.ir
- GLOBE Project. (2016). GLOBE project—Result visualization. http://www.globeproject.com
- Guo, S. Y., Yong, F. L., Teh, H. T., & Wong, S. H. (2025). Empowering leadership, organizational culture, and lecturer innovativeness in Malaysian universities: The moderating role of psychological capital. Jesselton Journal of Educators and Scholars, 2(1), 21–30.
- Hajizadeh Majdi, R., Fattahi, S., & Ranjbar, I. (2022). Analyzing dimensions, components, and indicators of quantum leadership in the IRIB organization in the field of social networks using fuzzy Delphi technique. Value Creation in Business Management, 2(4), 61–82. [In Persian]. https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.383338.1049
- Hamzehpoor, M. (2018). Presenting the indigenous model of quantum leadership in Iranian knowledge-based companies. Strategic Management Thought, 12(1), 153–184. [In Persian]. https://doi.org/10.30497/smt.2018.2171
- Haris, I., Budiman, A., & Haris, K. (2016). Exploring quantum perspective in school leadership: A review of effective principal leadership in the changing nature of school management. International Journal of Social Sciences and Educational Studies, 2(4), 38–53. https://ijsses.tiu.edu.iq/index.php/ijsses/article/view/590
- Heidari, R., Rezaei Klidbari, H. R., & Rezvani Chaman Zamin, M. (2024). Presenting a quantum leadership model for establishing organizational civilization in the Iranian higher education system. Management and Education Perspective, 6(4), 49–66. [In Persian]. https://doi.org/10.22034/jmep.2025.498847.1465
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to Project GLOBE. Journal of World Business, 37(1), 3–10. https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- Jain, S., & Jain, R. (2019). Role of artificial intelligence in higher education an empirical investigation. International Journal of Research and Analytical Reviews, 6(2), 144–150. https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0009
- Kalantari, S., & Kayhan, J. (2025). Designing a quantum leadership model in education. Qualitative Research in Education, 1(2), 45–62. [In Persian]. https://doi.org/10.71839/QRES.2025.1198965
- Kamali Ardakani, H. R., Mohammadkhani, K., & Jafari, P. (2020). Quantum leadership: An approach for universities of the future. Future Studies of Management, 31, 31–54. [In Persian]. https://sanad.iau.ir/fa/Article/785258
- Khajehpour Souq, P., Seyed Ameri, M. H., & Keshavarz, L. (2020). Designing a communication model for quantum leadership and human resource productivity of Ministry of Sport and Youth employees. Journal of Organizational Behavior Management in Sport, 7(3), 133–146. [In Persian]. https://doi.org/10.30473/fmss.2020.56145.2222
- Khorsandi Taskouh, A. (2017, December). Critical policy analysis: The missing link in policy studies in Iranian higher education policy-making [Paper presentation]. First Conference on Governance and Public Policy, Tehran, Iran. [In Persian]. https://civilica.com/doc/801059/
- Ly, N.-B. (2020). Cultural influences on leadership: Western-dominated leadership and non-Western conceptualizations of leadership. Sociology and Anthropology, 8(1), 1–12. https://doi.org/10.13189/sa.2020.080101
- Madahian, S., Roozbeh, Z., & Akramian, S. R. (2020). Investigating quantum leadership theory in organizations. Police Organizational Development, 17(75), 97–123. [In Persian]. https://sid.ir/paper/961158/fa
- Madson, P. R. (2025). The steward leader's influence on organizational culture within a Christian nonprofit organization: A phenomenological study (Publication No. 31828821) [Doctoral dissertation, Columbia International University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Mamaril, M., & Iacono, M. (2024). The influential role of leadership: Seeking grace. Journal of PeriAnesthesia Nursing, 39(1), 168–169. https://doi.org/10.1016/j.jopan.2023.10.018
- Mikail, E. H., Çora, H., & Çora, A. N. (2025). Global dynamics of organizational behavior: The impact of culture, power, and decision making in international relations. Journal of Organizational Behavior Research, 10(2), 1–11.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

- Moradi Niaz, F. (2020). Panel 31: Higher education future studies desk. Institute for Research and Planning in Higher Education. [In Persian]. https://irphe.ac.ir/printme-48.1436.4790.fa.html
- Mundiri, A., & Ningtias, R. W. (2019). Quantum leadership of teacher in improving the quality of education based on pesantren. EDUKASI: Jurnal Pendidikan Islam, 7(1), 1–33. https://risbang.unuja.ac.id/media/arsip/berkas_penelitian/31.pdf
- Nazari Jahromi, N., Naderian Jahromi, M., & Dastbarhagh, H. (2022). Presenting a quantum management development model in sports organizations with a grounded theory approach. Management and Organizational Behavior in Sport, 11, 37–52. [In Persian]. https://doi.org/10.71648/jmobs.2022.1045909
- Nazarpouri, A. H., & Shariatnejad, A. (2018). Designing a quantum leadership model in public organizations using the structural-interpretive modeling approach. Public Management Perspective, 8(29), 135–153. [In Persian]. https://doi.org/20.1001.1.22516069.1397.8.1.6.8
- Pagda, Z., Bayraktar, S., & Jimenez, A. (2021). Exploring culture and leadership after 23 years: A replication of GLOBE project in Turkey. Journal of International Management, 27(1), Article 100822. https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100822
- Primecz, H. (2024). Paradigmatic reflections in cross-cultural management to make sense of a VUCA world. International Journal of Organizational Analysis, 32(11), 132–147. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4001
- Runic Ristic, M., Savic Tot, T., Ristic, I., Tot, V., Radosevic, T., & Marinkovic, D. (2025). Evaluation of leadership styles in multinational corporations using the fuzzy TOPSIS method. Systems, 13(8), Article 636. https://doi.org/10.3390/systems13080636
- Saed Mocheshi, L., & Azizi, N. (2020). Quantitative and qualitative analysis of Iranian higher education policy-making. Strategic and Macro Policies, 8(29), 166–184. [In Persian]. https://doi.org/10.30507/jmsp.2020.102393
- Shahsavari, A., & Najib, S. S. (2024). Authority-creating and civilization-building anti-colonial university: Pillars of a basic theory of the university based on qualitative meta-analysis of research related to the views of the leaders of the Islamic Revolution of Iran. Research in Islamic Education Issues, 32(65), 89–117. [In Persian]. https://jms.ihu.ac.ir/article_209755.html
- Shelton, C., Hall, R. F., & Darling, J. R. (2003). When cultures collide: The challenge of global integration. European Business Review, 15(5), 312–323. https://doi.org/10.1108/09555340310493036
- Shirmohammadzadeh, M., & Razaghi, M. (2023). Explaining job resilience and educational innovation of faculty members based on academic managers' transformational leadership: The mediating role of psychological capital. Iranian Journal of Higher Education, 15(4), 101–125. [In Persian]. https://ihej.ir
- Shokoohi, A., Zarghamifard, M., & Behboudi, M. R. (2023). Investigating the dimensions of identity leadership and its relationship with cultural dimensions based on GLOBE cultural studies [Master's thesis, Hormozgan University]. [In Persian].
- Su, J., Ng, D. T. K., & Chu, S. K. W. (2023). Artificial intelligence (AI) literacy in early childhood education: The challenges and opportunities. Computers and Education: Artificial Intelligence, 4, Article 100124. https://doi.org/10.1016/j.caeai.2023.100124
- Švab, A., Leskošek, V., & Živoder, A. (2025). Gender equality plan at the University of Ljubljana: The case of work–life balance. Social Inclusion, 13, Article 10014. https://doi.org/10.17645/si.10014
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. Cogent Business & Management, 11(1), Article 2340129. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129
- Tavakoli, E., Mohammadi, A., & Khodaei, A. (2017). Quantum leadership: Why, what, and how. Organizational Behavior Studies, 21(6), 33–56. [In Persian]. https://obs.sinaweb.net/article_25875.html
- Vargas, V. R., Lawthom, R., Prowse, A., Randles, S., & Tzoulas, K. (2019). Sustainable development stakeholder networks for organisational change in higher education institutions: A case study from the UK. Journal of Cleaner Production, 208, 470–478. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.078
- Wheatley, M. J. (2011). Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world. ReadHowYouWant.
- Zakersalehi, G. (2017, December). Institutional challenges of science and higher education policy making in Iran [Paper presentation]. First Conference on Governance and Public Policy, Tehran, Iran. [In Persian]. https://civilica.com/doc/800957
- Zarghamifard, M. (2023). Lessons from collaborating in international leadership studies from Iran. Trends in Psychology, 1–12. [In Persian]. https://doi.org/10.1007/s43076-023-00283-x

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]