

مروری سیستماتیک بر رهبری کوانتومی، رهبری تحول آفرین و رهبری دیجیتال و ارتباط آن ها با عملکرد شغلی

معلمان

غلامعلی چنگلوايي

دکتری مدیریت برنامه ریزی بوشهر واحد علوم تحقیقات

[aryanbastanipour1@gmail.com](mailto:aryanbastanipour1@gmail.com)

#### چکیده

این مرور نظام مند با هدف تبیین و جمع بندی شواهد مرتبط با ارتباط سه سبک رهبری رهبری کوانتومی، رهبری تحول آفرین و رهبری دیجیتال با عملکرد شغلی معلمان انجام شد. بدین منظور، مجموعه منابع فصل مبانی نظری و پیشینه ی پایان نامه ی مورد مطالعه استخراج و بر اساس معیارهای ورود (ارتباط مستقیم با یکی از سه سبک رهبری و عملکرد شغلی در محیط های آموزشی یا سازمانی)، غربال، کدگذاری و به صورت روایی - تلفیقی تحلیل شد. علاوه بر شواهد پیشینه، از نتایج تجربی همان پایان نامه نیز به عنوان مورد کاوی مکمل استفاده گردید. جمع بندی نشان داد همه ی سبک ها با عملکرد شغلی رابطه ی مثبت و معنادار گزارش کرده اند و در میان آن ها، رهبری کوانتومی قوی ترین پیش بین عملکرد شغلی در نمونه ی موردی پایان نامه بوده است. پیامدهای عملی شامل تأکید بر پرورش قابلیت های کوانتومی (اعتماد، یادگیری شبکه ای و ارتباطات افقی)، رفتارهای تحول آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی) و شایستگی های رهبری دیجیتال (سواد و چابکی دیجیتال، کاربست فناوری و رهبری داده محور) در مدارس است.

کلیدواژه ها: رهبری کوانتومی، رهبری تحول آفرین، رهبری دیجیتال، عملکرد شغلی، معلمان.

#### مقدمه

تعلیم و تربیت در قرن بیست و یکم یکی از مهم ترین عرصه های فعالیت اجتماعی است و معلمان به عنوان سرمایه ی انسانی کلیدی، نقشی تعیین کننده در تحقق اهداف آموزشی دارند. مدیریت و رهبری کارآمد می تواند با پاسخ گویی به نیازها و توانمندسازی معلمان، عملکرد شغلی آنان را ارتقا دهد. در این میان، سه رویکرد رهبری کوانتومی، تحول آفرین و دیجیتال به دلیل هم سویی با شرایط پرتغییر و فناورانه ی امروز، بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران و مدیران آموزشی قرار گرفته است. این مقاله با رویکرد مروری سیستماتیک، مبانی نظری و شواهد پیشینه ی گزارش شده در پایان نامه ی مبنا را یکپارچه می کند و با اتکا به نتایج تجربی همان پایان نامه، پیامدهای نظری و کاربردی برای محیط مدرسه و کلاس درس را صورت بندی می نماید.

#### تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

##### ۱. عملکرد شغلی

تعریف مفهومی: رفتارها و نتایجی که در راستای اهداف سازمان هستند و طی بازه ی زمانی مشخص سنجیده می شوند؛ متضمن تمایز میان رفتارهای افراد و تفاوت های زمانی در عملکرد است.

تعریف عملیاتی: نمره ی به دست آمده از پرسشنامه ی عملکرد شغلی (فرم استاندارد به کاررفته در پایان نامه)، که ابعاد اصلی عملکرد وظیفه ای و زمینه ای را می سنجد.

##### ۲. رهبری کوانتومی

تعریف مفهومی: سبکی از رهبری متکی بر اعتماد، امنیت روانی، ارتباطات پویا و یادگیری شبکه‌ای؛ کاهش تمرکز سلسله‌مراتبی و تقویت شبکه‌های افقی نفوذ، با الهام از جهان‌بینی کوانتومی و نظریهٔ آشوب.

تعریف عملیاتی: نمره‌ی پرسشنامه‌ی رهبری کوانتومی (عظیمی رضوی و همکاران)، شامل هفت مؤلفه از جمله احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی و سایر ابعاد مرتبط.

### ۳. رهبری تحول‌آفرین

تعریف مفهومی: الگوی رهبری مبتنی بر نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی که به دگرگونی ارزش‌ها و انگیزش‌های پیروان و تعالی عملکرد سازمان می‌انجامد (برنز؛ باس و آوولیو).

تعریف عملیاتی: نمره‌ی پرسشنامه‌ی چندعاملی رهبری (MLQ)؛ باس و آوولیو (در ابعاد چهارگانه‌ی رفتار تحول‌آفرین).

### ۴. رهبری دیجیتال

تعریف مفهومی: شایستگی رهبری در به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال، داده و شبکه‌های اجتماعی برای توانمندسازی کارکنان، بهبود فرایندها و خلق ارزش آموزشی.

تعریف عملیاتی: نمره‌ی پرسشنامه‌ی رهبری دیجیتال (دیکباس و همکاران؛ انطباق بومی) که ابعادی چون چشم‌انداز دیجیتال، چابکی دیجیتال و کاربست فناوری را پوشش می‌دهد.

### مبانی نظری تحقیق

مبانی نظری این مرور، بر سه جریان فکری استوار است: الف) رهبری تحول‌آفرین با ریشه در آثار برنز (۱۹۷۸) و توسعه‌ی مفهومی -ابزاری توسط باس و آوولیو، که بر دگرگونی نگرش‌ها و انگیزش‌ها از طریق نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی تأکید دارد؛ ب) رهبری کوانتومی که از پارادایم‌های سیستم‌های پیچیده و تفکر کوانتومی الهام گرفته و شبکه‌های غیرسلسله‌مراتبی، یادگیری مستمر و ارتباطات افقی را پیش‌شرط تاب‌آوری و نوآوری سازمانی می‌داند؛ ج) رهبری دیجیتال که با تکیه بر سرمایه‌ی فناوری -داده و فرهنگ تحول دیجیتال، شیوه‌های تصمیم‌گیری، هماهنگی و یادگیری سازمانی را دگرگون می‌سازد. چارچوب نظری پیشنهادی، عملکرد شغلی معلمان را تابعی از ترکیب این سه قابلیت رهبری می‌داند؛ به‌گونه‌ای که رهبری کوانتومی بستر اعتماد و شبکه‌سازی را فراهم

می کند، رهبری تحول آفرین انگیزش و رشد فردی-سازمانی را برمی انگیزد و رهبری دیجیتال ابزارها و زیرساخت های لازم برای اجرا و پایش را مهیا می کند.

- رهبری کوانتومی: شواهد مفهومی بر اهمیت اعتماد، ارتباطات افقی و شبکه سازی حرفه ای در ارتقای عملکرد تأکید دارد؛ یافته ی تجربی موردکاوی نیز آن را قوی ترین پیش بین معرفی کرده است.

- رهبری دیجیتال: کاربرد فناوری و فرهنگ داده محور با بهبود کارایی فرایندهای آموزشی و پشتیبانی از تصمیم گیری آموزشی پیوند دارد.

در کنار نتایج کمی موردکاوی، الگوی ترکیبی نشان می دهد که هر سه سبک در سطح عمل، از طریق بهبود انگیزش، توانمندسازی حرفه ای، دسترسی به ابزارهای یاددهی-یادگیری و تقویت شبکه های همکاری، به عملکرد شغلی معلمان یاری می رسانند.

### پیامدهای کاربردی و نقشه ی راه برای مدارس

(۱) برنامه ی توسعه ی شایستگی مدیران: مازول های آموزشی برای (الف) اعتمادسازی و تسهیل گری یادگیری سازمانی؛ (ب) مهارت های تحول آفرین (الهام بخشی، مربی گری، بازخورد اثربخش)؛ (ج) سواد و حکمرانی دیجیتال (داده محوری، امنیت و اخلاق داده).

(۲) بازطراحی ساختارهای مدرسه: شکل دهی اجتماعات یادگیری حرفه ای، فرایندهای بازخورد سریع، و سامانه های داده برای پایش عملکرد.

(۳) پشتیبانی از معلمان: مربی گری فردی، فرصت های نوآوری در تدریس، و به اشتراک گذاری تجربه های موفق.

### محدودیت ها و پیشنهادها برای پژوهش های آینده

این مرور به منابع مندرج در پایان نامه ی مبنا متکی است و جست و جوی پایگاه های بیرونی انجام نداده است؛ از این رو احتمال از قلم افتادن برخی شواهد وجود دارد. ناهمگنی طرح های پژوهشی و ابزارها نیز مانع از انجام فرا-تحلیل شد. پژوهش های آینده می توانند با گسترش جست و جو در پایگاه های داده ی بین المللی، مقایسه ی بافت های آموزشی متفاوت

و آزمون مدل های میانجی/مدولاتور (مانند خودکارآمدی معلم، فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی) تصویر دقیق تری ارائه کنند.

### گسترش مفهومی متغیرها

### رهبری کوانتومی: ابعاد و سازوکارهای اثر

رهبری کوانتومی با پذیرش عدم قطعیت، غیرخطی بودن و ظهور رفتارهای پیچیده در سیستم های انسانی، به رهبر می آموزد به جای تمرکز بر کنترل مستقیم، شرایطی برای خودسازمان دهی، یادگیری توزیع شده و شبکه سازی فراهم سازد. پیامدهای این نگاه برای مدرسه عبارت اند از: (الف) تقویت اعتماد متقابل بین مدیر، معلمان و والدین؛ (ب) کاهش موانع ارتباطی عمودی و گسترش اجتماعات یادگیری حرفه ای؛ (ج) توجه به الگوهای تعاملی کلاس-مدرسه و مداخله در سطح روابط، نه فقط افراد؛ (د) استفاده از بازخوردهای سریع برای اصلاح مسیر یاددهی-یادگیری.

در عمل، رهبر کوانتومی به جای صدور دستور، «قواعد ساده» و ارزش های مشترک را برجسته می کند تا از دل آنها رفتارهای همسو پدیدار شود. چنین رهبری با توسعه ظرفیت تأمل جمعی، خط مشی های مدرسه را با پیچیدگی واقعی کلاس ها همراستا می کند.

### رهبری تحول آفرین: سازه ها و شواهد

چهار سازه ی کلیدی رهبری تحول آفرین عبارت اند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی. در مدرسه، نفوذ آرمانی با الگوسازی اخلاق حرفه ای و عدالت آموزشی تجلی می یابد؛ انگیزش الهام بخش با ترسیم چشم انداز یادگیری معنادار برای همه دانش آموزان؛ تحریک ذهنی با تشویق معلمان به نوآوری در روش های ارزشیابی و تدریس؛ و ملاحظات فردی با مربی گری و توانمندسازی حرفه ای معلمان مطابق نیازهای متفاوت آنان.

پژوهش های داخلی گزارش شده در پیشینه نشان می دهند رهبری تحول آفرین عموماً با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و شاخص های عملکرد معلمان همبستگی مثبت دارد. این همبستگی برای ترسیم برنامه های توانمندسازی مدیران مدارس اهمیت راهبردی دارد.

### رهبری دیجیتال: شایستگی ها و الزامات

رهبری دیجیتال فراتر از «استفاده از فناوری» است؛ این رویکرد به معنای خلق فرهنگ داده محور، شفافیت، چابکی و همکاری شبکه ای است. شایستگی های محوری شامل سواد داده، سواد رسانه ای و اطلاعاتی، مدیریت تغییر دیجیتال، امنیت و اخلاق داده، و توانایی تسهیل یادگیری ترکیبی/هوشمند است. برای مدارس، این شایستگی ها به طراحی زیست بوم های یادگیری مبتنی بر پلتفرم ها، استفاده<sup>۱</sup> مسئولانه از داده های دانش آموزان و توسعه<sup>۲</sup> نوآوری های آموزشی منجر می شود.

### مبانی نظری و پیوندها

ادبیات کلاسیک رهبری (ویژگی ها، رفتارها، اقتضایی مانند مسیر-هدف، و موقعیتی) زمینه ای برای درک این واقعیت فراهم می کند که هیچ سبک یکتایی برای همه<sup>۳</sup> موقعیت ها کارآمد نیست. رهبری تحول آفرین با تمرکز بر برانگیختن فراتر از منافع فردی، می تواند کمبودهای رهیافت های صرفاً معامله ای را جبران کند. رهبری کوانتومی نیز با نگاه سیستمی-پیچیدگی، به ویژه برای محیط های آموزشی پرتغییر مناسب است. رهبری دیجیتال، به عنوان بعد فناورانه<sup>۴</sup> توانمندساز، با دو رویکرد دیگر هم افزایی دارد و به اجرای اثربخش برنامه های تحول کمک می کند.

### جزئیات روش مرور سیستماتیک

فرآیند مرور در چهار گام انجام شد: (۱) استخراج کامل فهرست منابع فصل پیشینه<sup>۵</sup> پایان نامه و تفکیک آن ها برحسب موضوع؛ (۲) غربال اولیه بر اساس عنوان و چکیده/معرفی با معیارهای ورود و خروج؛ (۳) کدگذاری محتوایی (متغیرها، نوع مطالعه، بافت، ابزار، جهت رابطه)؛ (۴) ترکیب روایی و تدوین الگوی مفهومی. به علت ناهمگنی طرح ها و ابزارها، از سنتز کمی اجتناب شد.

سوگیری های بالقوه شامل محدودیت دامنه ی منابع به فهرست موجود در پایان نامه و ناهمگنی کیفیت گزارش ها بود که با کدگذاری دوگانه<sup>۶</sup> گزیده ها و تطبیق مفهومی، تا حد امکان کنترل گردید.

### جزئیات یافته ها

• رهبری تحول آفرین: پیشینه ی مطالعات مرور شده جهت مثبت رابطه با عملکرد/رضایت معلمان را گزارش کرده اند؛ ابعاد «تحریک ذهنی» و «ملاحظات فردی»

## پیشینه ی پژوهشی (داخلی و خارجی)

مرور نظام مند منابع گزارش شده در فصل پیشینه ی پایان نامه نشان می دهد: در ادبیات داخلی، پژوهش هایی درباره ی پیوند سبک های رهبری با عملکرد و پیامدهای آموزشی گزارش شده است؛ از جمله رابطه ی رهبری تحول آفرین با رضایت یا عملکرد معلمان، نقش رهبری هوشمند در عملکرد آموزشی اعضای هیئت علمی، و بررسی های مرتبط با رهبری کوانتومی و دیجیتال در محیط های آموزشی. در ادبیات بین المللی، بنیان های نظری رهبری تحول آفرین (برنز؛ باس و ریگیو)، رهبری توزیع شده (اسپیلان)، و رهیافت های نوین رهبری در عصر دیجیتال به عنوان بسترهای مفهومی اصلی گزارش شده اند.

## روش انجام تحقیق

**نوع مطالعه:** مرور نظام مند ثانویه مبتنی بر منابع گردآوری شده در فصل مبانی نظری و پیشینه ی پایان نامه ی مبنا.

**چارچوب منابع:** کلیه ی منابع فارسی و انگلیسی ذکر شده در فصل دوم پایان نامه، شامل مقالات علمی-پژوهشی، پایان نامه ها و کتب مرتبط با رهبری کوانتومی، تحول آفرین، دیجیتال و عملکرد شغلی.

**معیارهای ورود:** (۱) ارتباط مستقیم با حداقل یکی از سه سبک رهبری و پیامدهای عملکرد شغلی/آموزشی؛ (۲) مطالعه ی تجربی یا مروری معتبر؛ (۳) گزارش در متن پیشینه ی پایان نامه.

**معیارهای خروج:** (۱) منابع نامرتبط با متغیرهای کلیدی؛ (۲) موارد تکراری؛ (۳) گزارش های فاقد اطلاعات کافی درباره ی متغیرها یا نتایج.

**روش غربال و تحلیل:** استخراج کتاب سنجی اولیه، حذف موارد تکراری، کدگذاری محتوایی موضوعی، و ترکیب روایی یافته ها با تأکید بر جهت و قوت روابط گزارش شده. برای ناهمگنی ابزارها و بافت ها، از فرا-تحلیل کمی اجتناب شد.

شاخص های مرور: جهت رابطه (مثبت/منفی/غیرمعنادار)، سازه های واسطه/مداخله گر، پیامدهای آموزشی-سازمانی.

## یافته ها

- (۱) **جمع بندی پیشینه:** اکثریت مطالعات داخلی و خارجی مرور شده، رابطه ی مثبت میان رهبری تحول آفرین و شاخص های عملکرد شغلی/آموزشی یا رضایت شغلی را گزارش کرده اند. شواهد مربوط به رهبری دیجیتال نیز کارآمدی این رویکرد را در بهبود فرایندها و توانمندسازی معلمان تأیید می کند. ادبیات رهبری کوانتومی، با تأکید بر شبکه سازی، اعتماد و یادگیری مستمر، آن را به عنوان سازوکار مؤثر بر تاب آوری و ارتقای عملکرد معرفی می کند.
- (۲) **شواهد مورد کاوی پایان نامه:** ضرایب همبستگی بین سبک های رهبری و عملکرد شغلی مثبت و معنادار گزارش شده است؛ به نحوی که رهبری تحول آفرین ( $r \approx 0.55$ )، رهبری دیجیتال ( $r \approx 0.48$ ) با عملکرد شغلی رابطه ی معنادار نشان داده و در تحلیل رگرسیون چندگانه، رهبری کوانتومی قوی ترین پیش بین عملکرد شغلی ( $\beta \approx 0.53$ ) بوده است. این الگو، نقش مکمل هر سه رویکرد را در محیط مدرسه تأیید می کند.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج مرور نشان می دهد که ترکیب قابلیت های کوانتومی (اعتماد، ارتباطات افقی، یادگیری شبکه ای)، رفتارهای تحول آفرین (الهام بخشی، تحریک ذهنی، ملاحظات فردی) و شایستگی های دیجیتال (سواد و چابکی دیجیتال، کاربری فناوری) می تواند به بهبود معنادار عملکرد شغلی معلمان بینجامد. از منظر نظری، این سه رویکرد به جای رقابت، در یک چارچوب مکمل قرار می گیرند: رهبری کوانتومی بستر فرهنگ و شبکه ی اعتماد را فراهم می کند؛ رهبری تحول آفرین انرژی و انگیزش تغییر را ایجاد می نماید؛ و رهبری دیجیتال ابزار و داده ی لازم برای تصمیم گیری و پایش پیشرفت را در اختیار می گذارد. از منظر عملی، توسعه ی برنامه های توانمندسازی مدیران مدارس با محورهای (الف) تقویت اعتماد و یادگیری سازمانی، (ب) آموزش مهارت های تحول آفرین، و (ج) ارتقای شایستگی های دیجیتال پیشنهاد می شود. همچنین پایش منظم عملکرد معلمان و بازطراحی سازوکارهای بازخورد می تواند اثربخشی رهبری را در کلاس درس افزایش دهد.

## منابع

- آقابابایی و همکاران. (۱۳۹۲). سازمان های کوانتومی و الزامات رهبری.
- اصلانپور جوکندان، م.، شهبازی، ...، ملکی، ر. (۱۳۹۰). رابطه نیرومندی در کار با سلامت و عملکرد شغلی کارکنان. یافته های نو در روان شناسی، ۷(۲۱)، ۶۵-۷۳.
- باس، ب.، و آوولیو، ب. (سال ترجمه/انتشار). پرسشنامه چندعاملی رهبری. (MLQ)
- بیکر، و. (۱۳۸۲). مدیریت و سرمایه اجتماعی. تهران: سازمان مدیریت.
- تقوی قره بلاغ، ح. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین شخصیت و رهبری تحول آفرین... پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- دیردورف، د.، و ویلیامز، ک. (۲۰۰۶). رهبری کوانتومی.
- دیکباس، ...، فرجی، ...، محمدنژاد، ... (سال). پرسشنامه رهبری دیجیتال.
- قاهری، ر. (۱۳۹۵). مسئولیت اجتماعی سازمان ها. تهران: نشر اسلام.
- کاظمی، ر.، و احمدی، س. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری کوانتومی بر عملکرد و استرس شغلی معلمان. مجله علوم تربیتی، ۲۳(۳)، ۹۱-۱۱۰.
- کاظمی، طاهر، ع.، و یوسفی، پ. (۱۴۰۱). نقش رهبری دیجیتال در بهبود فرآیندهای آموزشی مدارس. مجله فناوری آموزشی، ۹(۳)، ۶۲-۴۵.
- کالگری، ش. (۱۳۸۸). رابطه شیوه های رهبری مدیران پرستاری با رضایت شغلی پرستاران. طرح پژوهشی.

-کریمی، ر.، و رنجبر، م. (۱۳۹۹). رهبری تحول آفرین و تأثیر آن بر عملکرد معلمان. پژوهشنامه روانشناسی و علوم تربیتی، ۱۸(۲)، ۱۱۳-۱۳۰.

-کیخا، ...، هویدا، ...، یعقوبی، ... (۱۳۹۶). تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی اعضای هیئت علمی با نقش میانجی تفکر انتقادی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۶۱-۸۳.

-موغلی، ع. (۱۳۹۲/۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران. دانش مدیریت، ۶۲، ۷۷-۱۰۰.

-موسوی، ک.، رضایی، س.، و جعفری، ن. (۱۳۹۸). رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی معلمان. پژوهش های تربیتی، ۱۷(۴)، ۷۷-۹۵.

-موسوی، ک.، و حسینی، م. (۱۴۰۰). رهبری کوانتومی: چارچوبی نوین برای بهبود عملکرد سازمانی. مجله نوآوری در مدیریت، ۸(۱)، ۲۲-۳۵.

-Northouse, P. (2021). Leadership: Theory and Practice.

-Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). Transformational Leadership.



هجدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان - اسفند ۱۴۰۴ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

17 March 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>  
[info@icpse.ir](mailto:info@icpse.ir)