



# The Role of Quantum Management and Motivational Language in Enhancing Workplace Interactions and Employee Performance in Public Libraries

Masarat Ayat 

\*Corresponding author, Assistant Professor, Department of Computer Engineering and Information Technology, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: m.ayat@pnu.ac.ir

Elahe Mollaei 

Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: mollaei@pnu.ac.ir

## Abstract

**Objective:** This study aims to investigate the impact of quantum management skills on the work engagement of employees in public libraries in Isfahan County, with the mediating role of managers' motivational language. The research seeks to identify the relationships between these variables and their significance in enhancing organizational performance.

**Methodology:** This study is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population included 308 employees of public libraries in Isfahan in the second half of 2022, with 200 questionnaires distributed using simple random sampling, and 169 questionnaires were fully analyzed. Standard questionnaires were used to measure quantum management, work engagement, and motivational language. The validity and reliability of the questionnaires were confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM), and the results indicated a good model fit and confirmed the validity and reliability of the indicators.

**Findings:** The research highlights the impact of quantum management on workplace interactions and motivational language. It involves a demographic analysis indicating that most participants are men aged 31-40, with 48.5% holding a bachelor's degree and 43.8% having less than ten years of work experience. Using structural equation modeling in Smart PLS, four hypotheses were tested. The findings confirmed that quantum management positively influences work interaction and motivational language, with significant path coefficients (0.234 and 0.604, respectively). Additionally, motivational language was found to mediate the relationship between quantum management and work interaction, enhancing employee interactions through effective motivational strategies. This underscores the importance of managerial approaches in fostering a collaborative work environment.

**Findings:** The present study investigates the role of quantum management skills on workplace interactions, considering motivational language as a mediating variable among public library

employees in Isfahan. The findings highlight the critical importance of quantum management skills in fostering effective communication between managers and staff. This innovative management approach enables leaders to enhance workplace interactions and improve employee performance through the use of motivational language, which serves as a powerful tool for emotional support and stress reduction. The research confirms four hypotheses, all of which were validated, indicating that both quantum management skills and motivational language have direct effects on workplace interactions. This underscores the necessity of these skills in enhancing service quality in public libraries and creating a collaborative work environment. Furthermore, the study emphasizes that attention to motivational language and quantum management can significantly contribute to achieving library objectives and improving overall service efficiency. Ultimately, fostering a dynamic and supportive atmosphere in libraries not only enhances employee engagement but also leads to greater user satisfaction and better quality of library services.

**Keywords:** Quantum management, work engagement, motivational language, library Employees, performance improvement

**Article type:** Research

**How to cite:**

Ayat, M., & Mollaei, E. (2025). The Role of Quantum Management and Motivational Language in Enhancing Workplace Interactions and Employee Performance in Public Libraries. *Library and Information Sciences*, 28(1), 133-161.

## ARTICLE INFO

---

**Article history:**

Received: 30/11/2024

Received in revised form: 25/01/2025

Accepted: 16/02/2025

Available online: 31/05/2025

Publisher: Central Library of Astan Quds Razavi  
Library and Information Sciences, 2025, Vol. 28, No.1, pp. 133-161.


© The author(s)



## نقش مدیریت کوانتومی و زبان انگیزشی در ارتقای تعاملات کاری و عملکرد کارکنان کتابخانه‌های عمومی

مسرت آیت 

\*نویسنده مسئول، استادیار، گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: m.ayat@pnu.ac.ir

الهه مولایی 

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: mollaei@pnu.ac.ir

### چکیده

**هدف:** این مطالعه با هدف بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر تعامل کاری کارکنان کتابخانه‌های عمومی شهرستان اصفهان با نقش میانجی زبان انگیزشی مدیران انجام شده است. این پژوهش به دنبال شناسایی ارتباطات بین این متغیرها و اهمیت آن‌ها در بهبود عملکرد سازمانی است. **روش پژوهش:** این پژوهش از نوع کاربردی و به روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری شامل ۳۰۸ نفر از کارکنان کتابخانه‌های عمومی شهرستان اصفهان بود که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۰۰ پرسشنامه توزیع و ۱۶۹ پرسشنامه کامل برای تحلیل انتخاب شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد که روایی و پایایی آن‌ها تأیید شده بود، جمع‌آوری گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از آن است که مهارت‌های مدیریت کوانتومی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعامل کاری کارکنان کتابخانه‌های عمومی دارند. همچنین، زبان انگیزشی مدیران به عنوان متغیر میانجی، نقش مؤثری در تقویت رابطه بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی و تعامل کاری کارکنان کتابخانه‌های عمومی ایفا می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های این پژوهش به مدیران و مسئولان کتابخانه‌های عمومی پیشنهاد می‌کند که با تمرکز بر انگیزه‌های کارکنان و به‌کارگیری مؤثر زبان انگیزشی، گام‌های مؤثری در جهت تقویت تعامل و بهبود عملکرد کارکنان بردارند. این رویکرد می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، ارتقای کیفیت خدمات کتابخانه‌ای و بهینه‌سازی محیط کار منجر شود. در نتیجه، توجه به این عوامل به عنوان یک راهبرد کلیدی در مدیریت کتابخانه‌های عمومی توصیه می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت کوانتومی، تعاملات کاری، زبان انگیزشی، کارکنان کتابخانه، ارتقای عملکرد

**نوع مقاله:** پژوهشی

**استناد:**

آیت، مسرت؛ مولایی، الهه (۱۴۰۴). نقش مدیریت کوانتومی و زبان انگیزشی در ارتقای تعاملات کاری و عملکرد کارکنان کتابخانه‌های عمومی. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲۸(۱)، ۱۳۳-۱۶۱.

**تاریخچه مقاله:**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۰ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۸ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰  
ناشر: کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی  
کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۴۰۴، دوره ۲۸، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۰۹، صص. ۱۳۳-۱۶۱.

© نویسندگان



## مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با چالش‌های پیچیده و متعددی مواجه هستند. افزایش رقابت، پیشرفت‌های شگرف فناوری، تغییرات در ترکیب جمعیتی نیروی کار و ظهور توافق‌نامه‌ها و استانداردهای جهانی، همگی نیازمند تغییرات سریع و مؤثر در ساختار و فرآیندهای سازمانی هستند. در این راستا، سازمان‌های معاصر به مهارت‌های سازگار و سازنده نیاز دارند و به همین دلیل، جذب و حفظ کارکنان انعطاف‌پذیر و متعهد به یک ضرورت تبدیل شده است (مالیک و گری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

در این زمینه، مفهوم انعطاف‌پذیری به عنوان یک ویژگی کلیدی در کارکنان، به آن‌ها این امکان را می‌دهد که با تغییرات ناگهانی و انتظارات مدیران سریعاً سازگار شوند و در شرایط دشوار به طور مؤثر عمل کنند. کارکنان انعطاف‌پذیر نه تنها در برابر چالش‌ها مقاومت می‌کنند، بلکه به توانایی‌های یکدیگر اعتماد نشان می‌دهند و این امر منجر به افزایش تعامل و همکاری در محیط کار می‌شود (کوک<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۶).

با توجه به این که محیط‌های کاری امروزی به شدت تحت تأثیر تغییرات سریع فناوری و اجتماعی قرار دارند، نیاز به مهارت‌های مدیریتی کارآمد و مؤثر بیش از پیش احساس می‌شود.

مدیریت به عنوان یکی از عوامل شغلی، نقش مهمی در تقویت تعامل کاری دارد. مدیران باید توانایی‌های خود را در ایجاد ارتباطات مؤثر و تقویت روحیه تیمی به کار گیرند تا بتوانند به طور مؤثر بر تعاملات کارکنان تأثیر بگذارند (دمروتی و باکر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). در این راستا مدیریت کوانتومی به عنوان یک رویکرد نوآورانه در مدیریت، به دنبال نهادینه کردن پویایی و خلاقیت در سازمان‌هاست. این نوع مدیریت بر این اصل استوار است که تمامی اجزاء و افراد در سازمان به طور متقابل با یکدیگر مرتبط‌اند و ارتباطات بین آن‌ها از خودشان مهمتر است. مدیریت کوانتومی به عنوان یک رویکرد نوآورانه، سعی در نهادینه کردن پویایی و خلاقیت در سازمان‌ها دارد و به طور خاص با درگیری کاری ارتباط نزدیکی دارد. این نوع مدیریت، با استفاده از شیوه‌های نوین، به مدیران این امکان را می‌دهد که سازمان را به طور مؤثر هدایت کنند و تفکر خلاق را در آن پرورش دهند (درگاهی و دیگران، ۲۰۱۶؛ بزرگی و جهانی‌فر، ۱۳۹۸). این درک می‌تواند به مدیران کمک کند تا با بهره‌گیری از مهارت‌های خود، تعاملات مؤثری را در میان کارکنان ایجاد کنند و به این ترتیب، به افزایش سطح تعامل کاری منجر شوند. به بیان دیگر، مدیران با استفاده از مهارت‌های ارتباطی خود می‌توانند فضای کاری را به سمتی هدایت کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و مشارکت بیشتری داشته باشند که این امر منجر به افزایش بهره‌وری و کاهش نارضایتی‌های شغلی می‌شود (نادری‌فر و دیگران، ۲۰۱۸).

1. Malik & Garg

2. Cooke

3. Demerouti & Bakker

از سوی دیگر، زبان انگیزشی به عنوان ابزاری کلیدی در تقویت تعاملات کاری و افزایش انگیزه و تعهد کارکنان مطرح می‌شود. این زبان<sup>۱</sup>، به رهبران این امکان را می‌دهد که ارتباطات مؤثری با کارکنان برقرار کنند و روابط کاری را تقویت کنند (مادلک و کلابس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). با توجه به اهمیت و تأثیر زبان در ایجاد ارتباطات مؤثر، این پرسش پیش می‌آید که چگونه مهارت‌های مدیریت کوانتومی می‌توانند از طریق زبان انگیزشی بر تعامل کاری کارکنان تأثیر بگذارند. با این حال، باید اذعان کرد که با وجود اهمیت بالای موضوع، پژوهش‌های جامع و کاملی در خصوص عوامل تبیین‌کننده زبان انگیزشی مدیران در محیط‌های مختلف انجام نشده است (پارابو و سپتیانی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

در دنیای امروز، کتابخانه‌ها به عنوان نهادهای فرهنگی و علمی، نقش حیاتی در ارتقاء دانش و اطلاعات جامعه ایفا می‌کنند. آن‌ها با چالش‌های متعددی مواجه هستند که نیازمند توجه ویژه و بررسی‌های عمیق است. یکی از چالش‌های اصلی، کاهش انگیزه و تعامل کاری کارکنان است (مالیک و گری، ۲۰۱۷). با توجه به این که کتابداران در بستر ماهیت خدماتی فعالیت‌های خود در طول روز، به شدت با مراجعه‌کننده سروکار دارند و خدمت‌رسانی به مراجعه‌کننده نیاز به آرامش و انگیزه بالایی دارد؛ بنابراین، کتابداران نیز از دسته سرویس‌دهندگان هستند که بیشتر از هر قشر دیگری برای انجام درست کارهای خود نیاز به انگیزش دارند (خاصه و دیگران، ۱۴۰۱). از همین منظر، توجه به نیروهای انگیزشی کتابدارانی که مجبور به کارهای طاقت‌فرسا و پرمسئولیت هستند، از جمله مهمترین و پیچیده‌ترین وظایف مدیران کتابخانه‌هاست و عدم توجه به عوامل انگیزشی کتابداران، منجر به عدم رضایت شغلی، کاهش کیفیت خدمات، کند شدن فرآیند خدمات فرهنگی و در نهایت عدم رضایت استفاده‌کنندگان از خدمات می‌گردد که خود می‌تواند به عدم تحقق اهداف سازمانی منجر شود (مالیک و گری، ۲۰۱۷). همچنین، تغییرات سریع فناوری اطلاعات و نیازهای متغیر کاربران، ضرورت ایجاد سازگاری در ساختار و فرآیندهای کتابخانه‌ها را بیشتر کرده است که این موضوع نیز به انگیزه لازم از سوی کارکنان در هم‌راستایی با تغییرات لازم مستمر در سازوکارهایشان ارتباط مستقیم دارد.

در این راستا، مدیریت کوانتومی به عنوان یک رویکرد نوآورانه، می‌تواند به کتابخانه‌ها کمک کند تا با ایجاد فضایی پویا و خلاق، کارکنانی با انگیزه و تعامل کاری بالا پرورش دهند (درگاهی و دیگران، ۲۰۱۶). این نوع مدیریت بر پایه ارتباطات مؤثر و اعتماد متقابل استوار است و می‌تواند به بهبود عملکرد کلی کتابخانه‌ها منجر شود (بزرگی و جهانی‌فر، ۱۳۹۸). واقعیت آن است که نوآوری در حوزه کتابخانه‌ها از ابعاد مختلف چگونگی

۱. نشأت گرفته از نظریه کنش گفتاری آستین

2. Madlock & Clubbs

3. Prabowo & Saptiany

دسترسی، میزان اثربخشی، انواع مشارکت‌ها و انواع فناوری‌ها به خصوص هوش مصنوعی قابل تأمل است (مایا، ۲۰۲۰) که در بهبود کیفیت ارائه خدمات به ذی‌نفعان تأثیر قابل توجهی دارد. ضمن این که کتابخانه‌ها با ارتقای فرهنگ جامعه از طریق گسترش روزافزون اطلاعات نقش بسزایی در افزایش کیفیت زندگی در جامعه داشته (عظیمی و دیگران، ۱۴۰۰) و همین موضوع اهمیت پرداختن به مدیریت کوانتومی به عنوان نگرشی نو در حوزه مدیریت کتابخانه‌ها را صدچندان می‌کند. علاوه بر این، زبان انگیزشی به عنوان ابزاری کلیدی در تقویت تعاملات کاری و افزایش تعهد کارکنان، تأثیر قابل توجهی بر بهبود روحیه و انگیزه کارکنان سازمان‌ها دارد (مادلک و کلاوبس، ۲۰۱۹) که کتابخانه‌ها هم از این قاعده مستثنی نیستند.

با توجه به محدودیت پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت کوانتومی و زبان انگیزشی در محیط‌های کتابخانه‌ای، این پژوهش به دنبال پر کردن شکاف موجود در این حوزه است. از لحاظ نظری، این پژوهش به بررسی ارتباط بین مدیریت کوانتومی و زبان انگیزشی در محیط‌های کتابخانه‌ای می‌پردازد که تاکنون در ادبیات علمی به طور محدود مورد توجه قرار گرفته است و می‌تواند به غنای نظریات موجود در این حوزه کمک کند. از جنبه کاربردی، کتابخانه‌های عمومی به عنوان مراکز فرهنگی و آموزشی نقش حیاتی در جامعه ایفا می‌کنند و کاهش تعامل و انگیزه کارکنان می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات و نارضایتی مراجعان منجر شود؛ این پژوهش با ارائه راهکارهای عملی مبتنی بر مدیریت کوانتومی و زبان انگیزشی، به مدیران کتابخانه‌ها کمک می‌کند تا کیفیت خدمات را ارتقا دهند. از منظر ذی‌نفعان، نتایج این پژوهش برای مدیران، کارکنان و مراجعان کتابخانه‌ها مفید است؛ مدیران می‌توانند از یافته‌ها برای طراحی برنامه‌های آموزشی و انگیزشی مؤثرتر استفاده کنند، کارکنان با بهبود تعامل و انگیزه، رضایت شغلی بیشتری تجربه خواهند کرد و مراجعان نیز از خدمات باکیفیت‌تر بهره‌مند خواهند شد. بنابراین، این پژوهش به بهبود عملکرد سازمانی و رضایت ذی‌نفعان مختلف کمک می‌کند. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر تعامل کاری کارکنان کتابخانه‌های عمومی شهرستان اصفهان با میانجیگری زبان انگیزشی است. پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی و تعامل کاری کارکنان کتابخانه‌های عمومی شهرستان اصفهان می‌پردازد و نقش زبان انگیزشی را به عنوان متغیر میانجی در این رابطه تحلیل می‌کند. همچنین، این مطالعه راهکارهای عملی برای مدیران کتابخانه‌های عمومی ارائه می‌دهد تا با به کارگیری مدیریت کوانتومی و زبان انگیزشی، تعامل کاری کارکنان را بهبود بخشند.

با توجه به اهمیت و تأثیر کتابخانه‌ها بر جامعه، پژوهش در زمینه تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر تعامل کاری کارکنان با میانجیگری زبان انگیزشی، نه تنها به بهبود عملکرد کتابخانه‌ها کمک خواهد کرد، بلکه

می‌تواند به عنوان یک مدل مدیریتی برای سایر سازمان‌ها نیز مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش است: تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر تعامل کاری و ارتقای عملکرد کارکنان کتابخانه‌های عمومی شهرستان اصفهان با میانجیگری زبان انگیزشی چگونه است؟ این مطالعه با هدف بررسی این رابطه و ارائه راهکارهایی برای بهبود تعامل کاری در کتابخانه‌های عمومی انجام می‌شود و می‌تواند به مدیران کتابخانه‌ها کمک کند تا با به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت کوانتومی و استفاده مؤثر از زبان انگیزشی، تعامل و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند و به ارائه خدمات باکیفیت‌تر دست یابند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت کوانتومی

مدیریت کوانتومی به معنای درک این واقعیت است که تمامی اجزای جهان، از جمله انسان‌ها، موجوداتی پویا، آگاه و مرتبط هستند. این رویکرد به ویژه بر توان‌افزایی در کارکنان تأکید دارد و به عنوان روشی برای ارتقای قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و اثربخشی مدیران و کارکنان شناخته می‌شود (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱). مدیران کوانتومی نقش کلیدی در تعیین اهداف، مسیر و برنامه‌های عملیاتی سازمان دارند. آن‌ها باید اطمینان حاصل کنند که انرژی موجود در سازمان به صورت مثبت و هدفمند در راستای تحقق اهداف سازمانی هدایت می‌شود. این نوع مدیران، افرادی فرهیخته و آینده‌نگر هستند که با درک عمیق از واقعیت‌های قدیمی درباره ماهیت انسان، از روش‌های آماری نظریه کوانتومی برای پیش‌بینی آینده بهره می‌برند. همچنین، آن‌ها به جای تمرکز بر توسعه مواد و ارائه محصولات یا خدمات، بر توسعه منابع انسانی تأکید می‌کنند (نظرزاده و نیک‌پی و معدن‌دار آرانی، ۱۴۰۰).

مهارت‌های مدیریت کوانتومی را می‌توان در هفت مهارت کلیدی خلاصه کرد (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱). این مهارت‌ها مدیران را قادر می‌سازد تا سازمان‌ها را به سمت سازمان‌های کوانتومی سوق دهند؛ یعنی سازمان‌هایی که توانایی یادگیری مداوم و بهبود مستمر را دارند (نظری و خسروی، ۱۳۹۵). این مهارت‌ها عبارتند از:

۱. دیدن کوانتومی به عنوان اولین مهارت بیان می‌کند که واقعیت امری ذهنی است. یعنی بیش از هشتاد درصد دنیای بیرونی افراد، حاصل اعتقادات و باورهای آن‌هاست.
۲. تفکر کوانتومی تفکر به شیوه‌ای متناقض است. در واقع، در این تفکر مدیران به جای تفکر معمول که تمرکز بیشتر بر روی کلمات است، بر روی تصاویر فکر می‌کنند. در نتیجه آنان می‌توانند میلیون‌ها تصویر بصری

را در چند ثانیه پردازش کنند و مشکلات را به طور تصاعدی سریع‌تر حل کنند و راه‌حل‌های بسیار خلاقانه ارائه دهند.

۳. احساس کوانتومی به این نکته اشاره دارد که احساسات منفی می‌توانند موجب کاهش انرژی و احساسات مثبت می‌توانند منجر به ایجاد و افزایش انرژی در محیط‌های سازمانی شوند. مدیران با تکیه بر جنبه‌های مثبت وقایع و شرایط، قادرند انرژی بالایی را در سازمان حفظ کنند و این امر به تسهیل تغییرات و نوآوری‌ها کمک می‌کند.

۴. دانستن کوانتومی توانایی دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی است. مدیرانی که مهارت دانستن کوانتومی را درک کرده‌اند به شیوه‌ای احترام‌آمیز همراه با بینش شهودی عمیق با کارکنان خود رفتار می‌کنند و به صورت خلاقانه جو آگاهی و تفکر را در میان آنان به وجود می‌آورند.

۵. عمل کوانتومی توانایی برای انجام امور به شیوه مسئولانه است، بدین معنی که مدیر در قبال کارهایی که انجام می‌دهد باید پاسخگو باشد که موجب می‌گردد انتخاب کارها آگاهانه باشد.

۶. اعتماد سازمانی، این مهارت موجب اعتماد به فرایندهای طبیعی سازمان می‌شود. در واقع مدیران، بدون سعی در کنترل شرایط ایجاد شده در سازمان بر جریان‌هایی که به سبب تغییر به وجود می‌آیند، سوار می‌شوند. ۷. موجودیت کوانتومی، مهارتی است که ماهیت رابطه سازمان و محیط آن را تشخیص می‌دهد. با استفاده از این توانایی روابط مدیران با کارکنان مؤثر و مستمر در عین حال بی‌قید و شرط و بدون توجه به احساسات است (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱).

### تعامل کاری

کان<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۰ مفهوم تعامل کاری را برای ارزیابی میزان حضور یا عدم حضور روانی یک کارمند در محل کار معرفی کرد. او تعامل کاری را به این صورت تعریف می‌کند: "تعامل کاری به اشتغال همزمان و بیان خود ارجح شخص در رفتارهای وظیفه‌ای منجر می‌شود که ارتباط با کار و دیگران، حضور شخصی (جسمی، شناختی و عاطفی) و عملکردهای کامل و فعال را ارتقا می‌بخشد." به عبارت دیگر، کارمندان در طول عملکردشان باید از نظر جسمی، شناختی و عاطفی به طور کامل خود را به کار گیرند. این مفهوم نشان‌دهنده اهمیت تعامل و ارتباط مثبت در محیط کار است و بر نیاز به حضور فعال و مؤثر کارکنان در انجام وظایف تأکید دارد.

تعامل کاری به مدیران کمک می‌کند تا درک کنند چگونه می‌توانند شرایطی را فراهم کنند که کارکنان نه تنها حضور فیزیکی داشته باشند، بلکه از نظر روانی و عاطفی نیز درگیر و متعهد به وظایف خود باشند. این رویکرد می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر شود (لای، تانگ و لو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

1. Kahn

2. Lai, Tang & Lu

کارکنان متعهد به وظایف خود، تمرکز و توجه بیشتری به عملکرد خود دارند. آن‌ها با نگرش مثبت و باز به تعاملات با دیگران می‌پردازند و تمایل دارند ارتباطات مؤثری در محیط کار برقرار کنند. این ویژگی‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تا به طور کامل خود را در انجام نقش‌های کاریشان درگیر کنند.

تعامل کاری تنها به میزان انرژی مصرفی محدود نمی‌شود؛ بلکه شامل شدت و فرکانس این مصرف انرژی و تلاش در کار نیز هست. علاوه بر این، تعامل کاری نشان‌دهنده میزان سرمایه‌گذاری کارکنان در وظایفشان است و بیانگر این است که آن‌ها چقدر مایلند خود را وقف انجام وظایفشان نمایند. تعامل کاری شناختی بر اساس مفهوم اثربخشی شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، کارکنانی که به طور شناختی درگیر کار هستند، باید با منطق و آگاهی عمل کنند تا تأثیر بیشتری در کار خود داشته باشند. از منظر تئوری، این کارکنان افکار مثبت‌تری درباره وظایف خود دارند و با هدف بهبود کارایی، توجه بیشتری به فعالیت‌های خود معطوف می‌کنند (کوک و تورمینا، ۲۰۱۷).

بر اساس نظر گرندی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، افرادی که با وابستگی عاطفی به کار خود مشغول‌اند، احساس خوشبختی و رضایت از فعالیت‌های شغلی خود دارند. تجربه این تأثیرات مثبت به آن‌ها احساسی مطلوب نسبت به کارشان می‌بخشد. به طور کلی، تعامل کاری به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی شناخته می‌شود و می‌تواند به نتایج مثبت متعددی در سطح سازمان منجر شود. این نتایج شامل بهبود بهره‌وری وظیفه، ارتقاء عملکرد کلی سازمان، ترویج رفتارهای شهروندی سازمانی و افزایش رضایت مشتری است (گرین<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۷). به عبارت دیگر، تعامل کاری نه تنها برای کارکنان، بلکه برای سازمان‌ها نیز ارزش افزوده قابل توجهی ایجاد می‌کند و می‌تواند به عنوان یک راهبرد مؤثر در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.

### زبان انگیزشی

زبان انگیزشی از نظریه کنش گفتاری آستین<sup>۴</sup> برگرفته شده است. این نظریه به عملکردهای متنوع زبان در ایجاد انگیزه اشاره دارد و شامل ابعاد مختلفی نظیر تولید معنی، همدلی و هدایت‌گری است. رهبران با بهره‌گیری از زبان انگیزشی، قادرند ارتباط مؤثری با کارکنان برقرار کنند که نه تنها به انتقال اطلاعات کمک می‌کند بلکه موجب افزایش انگیزه و تعهد آنان نیز می‌شود (مادلانک و کلاوس، ۲۰۱۹).

سالیوان<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) در پژوهش خود به بررسی این موضوع پرداخت که چگونه سطوح مختلف مهارت‌های ارتباطی شفاهی رهبران می‌تواند بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار باشد (ربیول و یان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). همچنین، گاترمن<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۷) نشان دادند که زبان انگیزشی می‌تواند پیوندهای انگیزشی و عاطفی کارکنان را در سازمان تقویت کند.

1. Kuok & Taormina  
2. Grandey  
3. Green  
4. Austin

این یافته‌ها اهمیت زبان انگیزشی را در بهبود روابط کاری و افزایش بهره‌وری در محیط‌های سازمانی تأیید می‌کند. مدیریت مؤثر ارتباطات میان مدیران و کارکنان یکی از مسائل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی است. ارتباطات صحیح و مؤثر، به ویژه از طریق زبان انگیزشی، می‌تواند اعتماد و انگیزه را در کارکنان افزایش دهد (ابراهیم زاده دستجردی، قائد امینی هارونی و عابدینی<sup>۱</sup>، ۱۳۹۸). زبان انگیزشی شامل سه نوع اصلی است: زبان جهت‌دهنده، زبان همدلانه و زبان معنی‌ساز که هر یک نقش مهمی در تقویت تعاملات و بهبود عملکرد کارکنان ایفا می‌کند.

۱. زبان جهت‌دهنده: این نوع زبان به کاهش ابهام و اضطراب در کارکنان کمک کرده و اطلاعات لازم برای دستیابی به اهداف را ارائه می‌دهد (جیمز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

۲. زبان همدلانه: ارتباطات همدلانه پیوندهای انسانی را تقویت کرده و احساس ارزش و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش می‌دهد (وانگ، مایفیلد و مایفیلد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

۳. زبان معنی‌ساز: این نوع زبان به کارکنان کمک می‌کند تا رفتار خود را با فرهنگ و اهداف سازمان همسو کنند (جیمز، ۲۰۱۴).

به طور کلی، وجود ابهام در مدل زبان انگیزشی مطلوب در سازمان‌ها می‌تواند منجر به عدم نظم در گفتار مدیران شود (آگرانو و شاتر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). بسیاری از نارضایتی‌ها نسبت به مدیران در محیط‌های سازمانی ناشی از عدم استفاده صحیح از زبان انگیزشی است که این موضوع می‌تواند به کاهش تعاملات میان کارکنان منجر گردد. پژوهش‌های متعددی عوامل مؤثر در این زمینه را مورد بررسی قرار داده‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به رضایت شغلی، اثربخشی رهبری و توانمندسازی اشاره کرد (چن و پنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹؛ هورتاس-والدویا<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۱۹؛ ون دیرندونک<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۱۳). بر مبنای متغیرهای پیش گفته، در ادامه به برخی از پژوهش‌های داخل و خارج از ایران که به این مباحث پرداخته‌اند، اشاره می‌شود.

### پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی به بررسی نقش رهبری کوانتومی و زبان انگیزشی در بهبود عملکرد سازمانی و تعامل کارکنان پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها از جنبه‌های مختلفی به بررسی تأثیرات این رویکردهای نوین مدیریتی پرداخته‌اند که در ادامه به صورت تطبیقی و مقایسه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند.

1. Ebrahimzadeh Dastjerdi, Ghaedamini Harouni & Abedini
2. James
3. Wang, Mayfield & Mayfield
4. Agranov & Schotter
5. Chen & Peng
6. Huertas-Valdivia
7. Van Dierendonck

خسروی، پورشافعی و عسگری (۱۴۰۲)، نقش فضیلت سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین مدیریت کوانتومی و درگیری شغلی کارکنان مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که مدیریت کوانتومی به طور مستقیم تأثیر معنی‌داری بر درگیری شغلی ندارد، اما از طریق تقویت فضیلت سازمانی، به طور غیرمستقیم بر افزایش درگیری شغلی تأثیرگذار است. این یافته‌ها با نتایج مطالعه کای زهو و جین<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) همسو است که نشان داد رهبری کوانتومی به طور مثبت بر عملکرد نوآورانه کارکنان تأثیر می‌گذارد و هوش سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش به عنوان متغیرهای میانجی، این رابطه را تقویت می‌کنند. در همین راستا، قنبری، خالق‌خواه و مرادی (۱۴۰۳) نیز تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی را بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی و چابکی سازمانی بررسی کردند و نتایج نشان داد که این مهارت‌ها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین، زبینه و پذیرش (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای نشان دادند که مدیریت کوانتومی تأثیر مستقیم و مثبتی بر عملکرد و چابکی سازمانی دارد. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که رهبری کوانتومی می‌تواند، به بهبود عملکرد و تعامل کارکنان کمک کند. لاسزلو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در طی پژوهش خود به این نتیجه رسید که مدیریت کوانتومی قدرت شیوه‌های مستقیم-شهودی را برای تغییر آگاهی یک رهبر به عنوان بالاترین نقطه اهرم برای خلاقیت کارآفرینانه که هدف اجتماعی را در برمی‌گیرد، به ارمغان می‌آورد.

آکیورک<sup>۳</sup> (۲۰۲۴)، یک مدل مفهومی بر اساس رهبری کوانتومی ارائه نمود که بر هشت توانایی رهبری مانند قدرت درون‌گرایی، ایجاد بینش و تصمیم‌گیری تأکید دارد. این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری کوانتومی می‌تواند با ایجاد تعادل بین نیروهای درونی و محیطی، به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. این یافته‌ها با نتایج مطالعه سینق<sup>۴</sup> و دیگران (۲۰۲۴) همخوانی دارد که نشان داد زبان انگیزشی رهبران به طور مثبت بر عملکرد کارکنان در بخش مراقبت‌های بهداشتی تأثیر می‌گذارد و رفتار شهروندی سازمانی و مشارکت کارکنان به عنوان متغیرهای میانجی، این رابطه را تقویت می‌کنند. هر دو مطالعه تأکید می‌کنند که رهبری کوانتومی و زبان انگیزشی می‌توانند با تقویت تعامل و مشارکت کارکنان، به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند.

میرصفیان (۱۳۹۷)، نقش مدیریت کوانتومی را در ارتقای انطباق‌پذیری مسیر شغلی کارکنان بررسی نمود. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های مدیریت کوانتومی مانند: تفکر، احساس و عمل کوانتومی، پیش‌بینی‌کننده‌های قوی برای افزایش انطباق‌پذیری مسیر شغلی کارکنان هستند. این یافته‌ها با نتایج میرکمالی و حاج خزیمه (۱۳۹۸) همسو است که رابطه مثبت و معنی‌داری بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان

---

1. Cai, Zhu, & Jin

2. Laszlo

3. Akyurek

4. Singh

برای تغییر سازمانی را تأیید کردند. به علاوه صفری، رضوی و قیاسی (۱۳۹۹) در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر حاکمیت فناوری اطلاعات، مهارت‌های کوانتومی و مهندسی دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که سه عامل تفکر خالق، تفکر سیستمی و تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی، بر مهارت‌های کوانتومی در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور تأثیر دارند. این نتایج حاکی از آن است که مدیریت کوانتومی به عنوان یک رویکرد نوین، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و انعطاف‌پذیری کارکنان کمک کند.

از سوی دیگر تبارنیاری و ضامنی (۱۳۹۹)، نقش میانجی سیاستگذاری را در ارتباط بین مهارت‌های کوانتومی و تصمیم‌گیری سازمانی بررسی نمودند. نتایج نشان داد که سیاستگذاری به عنوان متغیر میانجی، رابطه مثبت و معنی‌داری بین مهارت‌های کوانتومی و تصمیم‌گیری سازمانی دارد. این یافته‌ها با نتایج احمدیان و دیگران (۱۴۰۰) که نشان داد اعتماد سازمانی به عنوان متغیر میانجی، رابطه بین رهبری کوانتومی و نگهداشت نیروی انسانی را تقویت می‌کند، همسو است. هر دو مطالعه تأکید می‌کنند که رهبران با استفاده از مهارت‌های کوانتومی می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند.

کامیابی (۱۴۰۳)، در مطالعه خود رابطه مدیریت کوانتومی با عملکرد شغلی و نقش میانجی تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار داد. نتایج حاکی از آن بود که تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی، رابطه بین مدیریت کوانتومی و عملکرد شغلی را تقویت می‌کند. این یافته‌ها با نتایج خورشیدی (۱۴۰۲) همسو است که نشان داد رهبری کوانتومی و آینده‌نگری به بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان کمک می‌کنند. هر دو مطالعه تأکید دارند که تقویت مدیریت کوانتومی و تعهد سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و آموزشی کمک کند.

از سوی دیگر در مطالعه‌ای که اولوتورک، یلماز آلتونتاس، و هورمریچ<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) انجام دادند، مشخص شد رهبری معتبر به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق زبان انگیزشی و توانمندسازی روان‌شناختی بر مشارکت شغلی تأثیر مثبت داشت. این نتایج نشان می‌دهند که رهبری معتبر می‌تواند با ایجاد شرایط کاری مناسب، تعامل کاری کارکنان را افزایش دهد. این یافته‌ها با نتایج مطالعه الو<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) همسو است که نشان داد استفاده مدیران مدارس از زبان انگیزشی تأثیر مثبتی بر ادراک حمایت سازمانی و مشارکت کاری معلمان دارد. هر دو مطالعه تأکید می‌کنند که زبان انگیزشی می‌تواند به بهبود تعامل و مشارکت کارکنان کمک کند.

در مطالعه میرزاپور، خلیلی‌زاده و حکاک زاده (۱۳۹۸)، عوامل تبیین‌کننده زبان مطلوب مدیران سازمان‌های ورزشی ایران بررسی شد. نتایج نشان داد که بهبود عوامل تبیین‌کننده زبان مطلوب مانند پاسخگویی و ارتباطات،

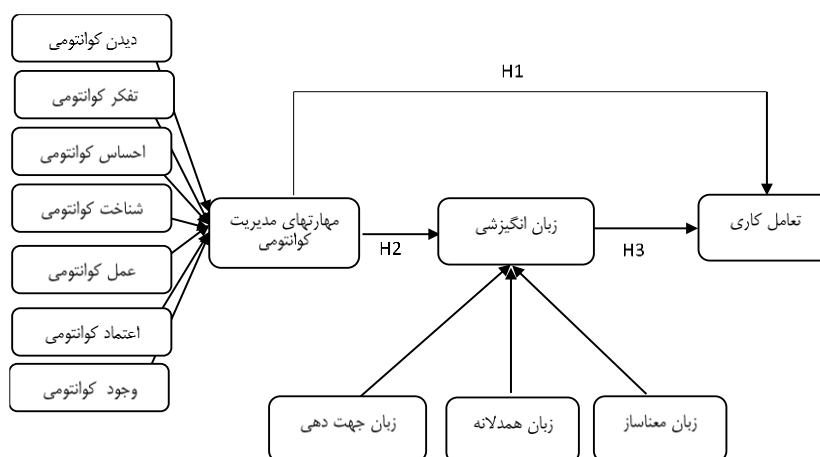
1. Uluturk, Yilmaz Altuntas & Hürmeriç

2. Alev

می‌تواند به تقویت ارتباطات مدیران با محیط کمک کند. این یافته‌ها با نتایج ابراهیم‌زاده دستجردی و دیگران (۱۳۹۸) همخوانی دارد که نشان داد زبان انگیزشی رهبر از طریق بهبود ارتباطات شفاف و متقارن، اشتیاق کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین با نتایج گئو و لینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) که کیفیت بازخورد را به عنوان میانجی مثبت در رابطه بین زبان انگیزشی رهبر و عملکرد کارکنان معرفی کردند، همخوانی دارد. به علاوه، روبیول و یم<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای در صنعت هتلداری نشان دادند که سبک‌های رهبری همراه با زبان انگیزشی، تعامل کاری کارکنان را به طور معنی‌داری افزایش می‌دهد. این مطالعات تأکید می‌کنند که بهبود ارتباطات و زبان انگیزشی می‌تواند به افزایش تعامل و اشتیاق کارکنان کمک کند.

بر اساس بررسی‌هایی که انجام شد، پژوهش‌های محدودی به بررسی مدیریت کوانتومی و زبان انگیزشی در کتابخانه‌ها پرداخته‌اند که از جمله پژوهش‌هایی که تا حدودی به این موضوعات پرداخته‌اند می‌توان به پژوهش صفری، رضوی و قیاسی (۱۳۹۹) اشاره نمود که به شناسایی عوامل مؤثر بر حاکمیت فناوری اطلاعات، مهارت‌های کوانتومی و مهندسی دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور پرداختند. آنان به این نتیجه رسیدند که مضامین اصلی تأثیرگذار بر حاکمیت فناوری اطلاعات، شاخص‌های ساختاری و شاخص‌های درون‌سازمانی هستند. همچنین مضامین اصلی تأثیرگذار بر مهارت‌های کوانتومی شامل: تفکر خلاق، تفکر سیستمی و تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی و مضامین اصلی تأثیرگذار بر مهندسی دانش شامل: کیفیت دانش، طراحی ساختار، آزمایش برای تأیید اعتبار قوانین سازماندهی دانش، مستندسازی و نگهداری دانش هستند. لطیفی و دیگران (۱۴۰۱) در پژوهشی تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریت کوانتومی کتابداران و نقش آن بر چابکی کتابخانه‌ها را بررسی نمودند. آنان دریافتند که تأثیر مهارت ارتباطی بر مدیریت کوانتومی، نسبت به تأثیر مهارت ارتباطی بر چابکی کتابخانه‌ها بیشتر بوده است. صفری، رضوی و قیاسی (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای دیگر مدل تأثیرگذاری مهارت‌های کوانتومی بر مهندسی دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را طراحی نمودند. آنان به این نتیجه رسیدند که مهارت‌های کوانتومی به دنبال کشف دانش و راه‌حل‌های خلاقانه در جهت توسعه سازمان است. کارکنان با مهارت‌های کوانتومی بالا، تلاش بیشتری در جهت شناسایی فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها داشته و همواره به دنبال دانش و ایده‌های نو جهت رسیدن به چشم‌اندازهای سازمانی خود است و با آمادگی پذیرش تغییر به دنبال یافتن راه‌حل‌ها و ابزارهای اطلاعاتی جهت اثربخشی در امورات سازمان بوده که این عوامل، توسعه مهندسی دانش را به دنبال خواهد داشت.

به طور کلی، این مطالعات نشان می‌دهند که رهبری کوانتومی و زبان انگیزشی به عنوان رویکردهای نوین، می‌توانند به بهبود عملکرد و ارتقای کاری کارکنان کمک کنند. این رویکردها با تأکید بر روابط بین فردی، آگاهی و تغییر، می‌توانند به عنوان ابزارهای قدرتمند در مدیریت سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. با این حال، به طور مشخص هیچ‌گونه پژوهش ترکیبی مبتنی بر نقش مدیریت کوانتومی و همچنین زبان انگیزشی در ارتقای تعاملات کاری و عملکرد کارکنان کتابخانه‌های عمومی تاکنون انجام نشده است. با توجه به اهمیت هر کدام از این مقوله‌ها، پرداختن به این موضوعات به خصوص در حوزه کتابخانه‌های عمومی جهت ارتقای تعاملات کاری و عملکرد کارکنان ضروری است. بر این اساس، این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رویکردهای نوین مدیریتی و رهبری، همراه با ابزارهایی مانند زبان انگیزشی و توانمندسازی می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی و تعامل کارکنان کمک شایانی کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### مدل مفهومی

با توجه به پیشینه پژوهش، مدل مفهومی در زمینه زبان انگیزشی و تأثیر آن بر مدیریت کوانتومی و تعامل کاری در کارکنان کتابخانه اصفهان به صورت شکل ۱ ارائه می‌شود. این مدل می‌تواند به درک بهتر از ارتباطات میان این متغیرها کمک کرده و راهکارهایی برای بهبود مدیریت و ارتقاء تعاملات در سازمان‌ها فراهم آورد.

بر مبنای مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های ذیل شکل گرفتند:

- H1: مهارت‌های مدیریت کوانتومی تأثیر معنی‌داری بر تعامل کاری کارکنان کتابخانه‌های عمومی اصفهان دارد.
- H2: مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر زبان انگیزشی در کارکنان کتابخانه‌های عمومی اصفهان تأثیر معنی‌دار دارد.
- H3: زبان انگیزشی بر تعامل کاری در کارکنان کتابخانه‌های عمومی اصفهان تأثیر معنی‌دار دارد.
- H4: مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر تعامل کاری کارکنان با میانجی‌گری زبان انگیزشی در کتابخانه‌های عمومی اصفهان تأثیر معنی‌دار دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است. این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است و از نظر رویکرد یا ماهیت داده‌ها، کمی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان کتابخانه‌های عمومی اصفهان در نیمه دوم سال ۱۴۰۲ است که بر اساس آمار، تعداد آن‌ها ۳۰۸ نفر هستند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده و ۲۰۰ پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد، ۱۶۹ پرسشنامه کامل و قابل تجزیه و تحلیل بودند.

برای سنجش متغیر مدیریت کوانتومی، از پرسشنامه استاندارد عظیمی ثانوی و رضوی (۱۳۹۳) با ۳۴ گویه و ۷ مؤلفه شامل: دیدن کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، اعتماد کوانتومی و وجود کوانتومی بهره گرفته شد. همچنین، برای سنجش تعامل کاری کارکنان، از پرسشنامه مشارکت کاری (درگیری کاری) شافلی، باکر و سالانوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) با ۹ گویه و برای سنجش زبان انگیزشی، از پرسشنامه مایفیلد، مایفیلد و کاپف<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) با ۱۶ گویه استفاده گردید.

پس از طراحی پرسشنامه‌ها، روایی و پایایی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در ارزیابی شاخص‌های سنجش و اعتبار مدل، از آزمون میانگین استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده گردید. برای بررسی پایایی پرسشنامه، ۳۰ پرسشنامه بین نمونه اولیه‌ای که به منظور پیش‌آزمون در نظر گرفته شده بود، توزیع گردید و نتایج حاصل برای محاسبه آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت که در جدول ۱ گزارش شده است. طبق نظر مالری، جی. و جورج<sup>۳</sup>، (۲۰۰۳)، هرگاه مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ باشد، اعتبار سازه تأیید می‌شود. نتایج نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه‌ها بود.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از روش دو مرحله‌ای هولاند<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) برای الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد. در مرحله اول، الگوی اندازه‌گیری با استفاده از شاخص‌های روایی همگرا، واگرا و پایایی مورد ارزیابی قرار گرفت. در مرحله دوم، الگوی ساختاری با تحلیل مقادیر آماره تی و شاخص GOF بررسی شد. بر اساس نظر فورنل و لارکر<sup>۵</sup> (۱۹۸۱)، اگر میزان میانگین واریانس استخراج شده بیش از ۰/۴ باشد، روایی همگرا تأیید خواهد شد. همچنین، مقدار افزونگی باید مثبت باشد تا روایی سازه تأیید گردد. این معیار به منظور متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری در مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است. هرچه مقدار مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر

1. Schaufeli, Bakker, Salanova  
2. Mayfield, Mayfield & Kopf  
3. Mallery & George  
4. Hulland  
5. Fornell, Larcker

باشد، نشان‌دهنده برازش بهتر مدل است. چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان معیار برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی کرده است. همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده، تمامی مقادیر در حالت مطلوب بوده و شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۱. وضعیت مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

متغیرها	آلفای کرونباخ ( $\alpha > 0/7$ )	پایایی مرکب ( $CR > 0/7$ )	میانگین واریانس مستخرج ( $AVE > 0/4$ )	Cv Com	R2
مدیریت کوانتومی	۰/۸۳۲	۰/۸۶۹	۰/۴۰۰	۰/۲۶۵	-
زبان انگیزشی	۰/۹۶۱	۰/۹۶۵	۰/۶۳۴	۰/۵۵۵	۰/۳۶۵
تعامل کاری	۰/۸۶۷	۰/۸۹۴	۰/۴۸۶	۰/۳۵۵	۰/۵۵۴

در این پژوهش، روایی و اگر با بررسی میزان ارتباط یک سازه با شاخص‌های آن در مقایسه با ارتباط همان سازه با سایر سازه‌ها، به وسیله ماتریس فورنل و لارکر سنجیده شد. طبق معیارهای این روش، اگر جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر متغیر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای مدل بیشتر باشد، روایی و اگر تأیید می‌شود. نتایج این ارزیابی در جدول ۲ ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقدار جذر AVE در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته و از مقادیر موجود در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی بیشتر است. این امر نشان‌دهنده این است که سازه‌ها (متغیرهای مکنون) تعامل بیشتری با پرسش‌های خود نسبت به سایر سازه‌ها دارند. به عبارتی دیگر، روایی و اگر ای مدل در سطح مناسبی قرار دارد و این موضوع نشان‌دهنده اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش است.

جدول ۲. روایی و اگر (فورنل و لارکر)

مدیریت کوانتومی	زبان انگیزشی	تعامل کاری	
			تعامل کاری
	۰/۷۹۶	۰/۶۲۰	زبان انگیزشی
۰/۶۳۲	۰/۶۰۴	۰/۵۸۴	مدیریت کوانتومی

به منظور ارزیابی نیکویی برازش مدل کلی پژوهش، از معیار GOF استفاده شده است. این معیار توسط تنهاوس<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۰۴) توسعه یافته و بر اساس رابطه (۱) محاسبه می‌شود. وتزل<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۰۹) نیز سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. این مقادیر

1. Chin  
2. Tenenhaus  
3. Wetzels

به پژوهشگران امکان می‌دهد تا کیفیت و اعتبار مدل‌های خود را به طور دقیق‌تری ارزیابی کرده و در صورت لزوم، اقدامات اصلاحی مناسبی را اتخاذ نمایند. بدین ترتیب، استفاده از این معیار به تقویت اعتبار نتایج پژوهش و افزایش دقت تحلیل‌ها کمک شایانی می‌کند.

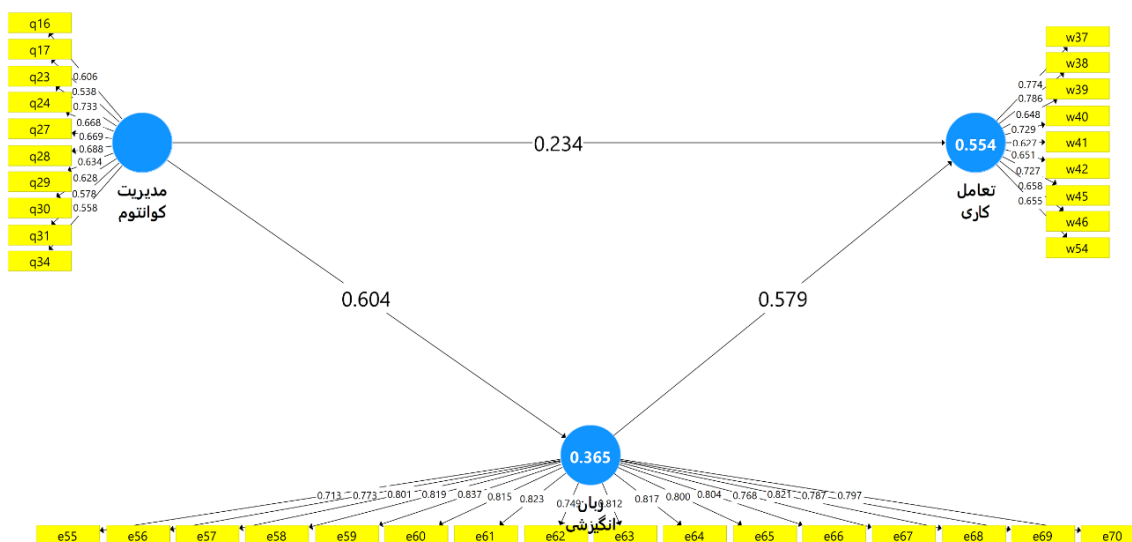
$$\text{برازش قوی مدل} \quad GOF = \sqrt{\text{Communalities}} \times \sqrt{R^2} = \sqrt{0/391} \times \sqrt{0/459} = 0/514$$

با توجه به مقدار GOF محاسبه شده مدل برازش مناسب و قوی است.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های جمعیت‌شناختی این پژوهش، بیشترین درصد شرکت‌کنندگان را مردان تشکیل داده‌اند. همچنین، بالاترین درصد سن پاسخ‌دهندگان در بازه ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارد. از نظر تحصیلات ۴۸/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس بوده و ۴۳/۸ درصد از شرکت‌کنندگان سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال دارند. این نتایج نشان‌دهنده ویژگی‌های جمعیتی خاصی در نمونه مورد مطالعه است که می‌تواند بر تحلیل‌های بعدی پژوهش تأثیرگذار باشد.

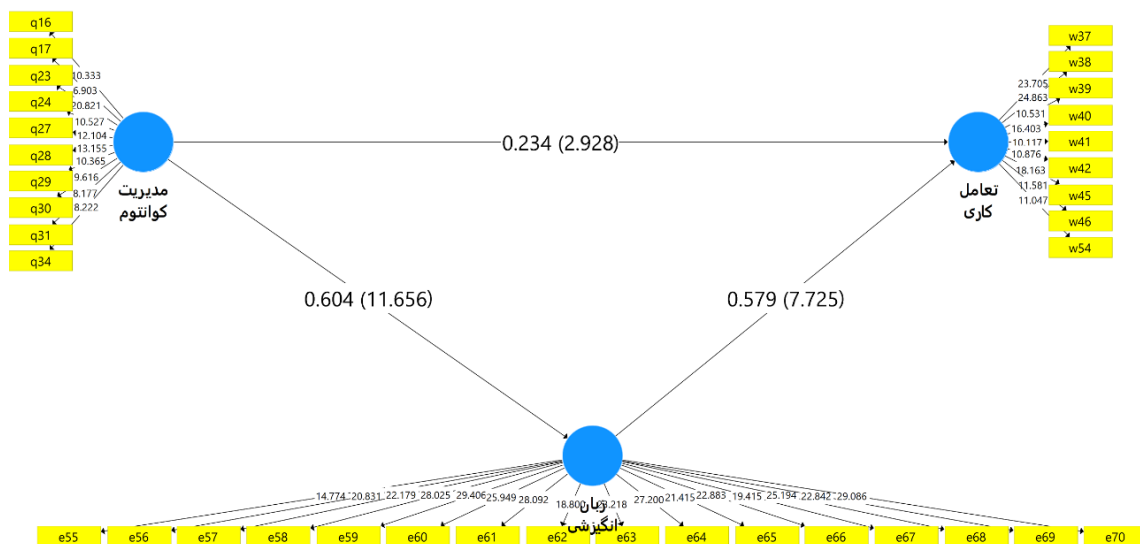
برای آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر در نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس استفاده شد. نکته حائز اهمیت در این فرآیند این است که برای معنی‌دار بودن یک ضریب، عدد معنی‌داری آن باید بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد.



شکل ۲. بارهای عاملی مدل پژوهش و مقادیر R2

مطابق شکل ۲، بارهای عاملی در حد قابل قبولی بالاتر از ۰.۴ هستند.

همچنین، میزان R2 نشان‌دهنده ارتباط مثبت و نسبتاً قوی میان مدیریت کوانتومی و تعامل کاری کارکنان است. در واقع، ضریب همبستگی متغیرهای آشکار در برآورد متغیر پنهان از توانایی لازم برخوردارند.



شکل ۳. تعیین ضریب مسیر (β) و مقدار آماره تی مدل پژوهش

در شکل ۳، مقادیر آماره تی و ضریب مسیر مشخص شده است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقادیر تی بزرگ‌تر یا مساوی ۱/۹۶ به معنای وجود ارتباط معنی‌دار بین متغیرهاست. این نکته نشان‌دهنده اهمیت و اعتبار نتایج به دست آمده در تحلیل‌های صورت گرفته است. یکی از آزمون‌های پرکاربرد برای سنجش معنی‌داری تأثیر میانجی‌گری یک متغیر در رابطه‌ی میان دو متغیر دیگر، آزمون سوبل است. در این آزمون، مقدار Z-Value از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود. در صورتی که این مقدار از ۱/۹۶ بیشتر باشد، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنی‌دار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z - \text{Value} = (T_a \times T_b) / (\sqrt{T_a^2 + T_b^2}) \quad \text{رابطه (۲)}$$

در رابطه بالا، آماره تی برای رابطه میان متغیر مستقل و میانجی و همچنین آماره تی برای رابطه میان متغیر میانجی و وابسته محاسبه شده است. با توجه به شکل ۳، مقادیر به دست آمده بدین صورت است:

$$a: ۰,۰۶۰۴; b: ۰,۰۵۷۹; T_a: ۱۱/۴۰۹; T_b: ۸/۰۹۰$$

با جای‌گذاری این مقادیر در رابطه (۲)، مقدار Z-Value برابر با ۶/۵۹ به دست آمد. از آنجا که این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است، می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، متغیر میانجی زبان انگیزشی در رابطه مدیریت کوانتومی با تعامل کاری در کارکنان کتابخانه اصفهان تأثیر معنی‌داری دارد.

همچنین، جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقادیر تی بزرگ‌تر یا مساوی ۱/۹۶ به معنای وجود ارتباط معنی‌دار است. بدین ترتیب و بر اساس نتایج حاصل از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر که در شکل ۳ نمایش داده شده است، خروجی نهایی هر کدام از فرضیات در جدول ۳ نشان داده شده است. این نتایج به وضوح تأثیر مثبت و معنی‌دار مدیریت کوانتومی بر تعامل کاری را تأیید می‌کند.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	نتایج آزمون			فرضیات	شماره فرضیه
	سطح معنی‌داری	ضریب مسیر	عدد معنی‌داری		
تأیید	Sig<۰/۰۵	۰/۲۳۴	۲/۲۹۸	مدیریت کوانتومی ← تعامل کاری	۱
تأیید	Sig<۰/۰۵	۰/۶۰۴	۱۱/۶۵۶	مدیریت کوانتومی ← زبان انگیزشی	۲
تأیید	Sig<۰/۰۵	۰/۵۷۹	۷/۷۲۵	زبان انگیزشی ← تعامل کاری	۳
تأیید	۶/۵۹ = Z - Value			مدیریت کوانتومی ← زبان انگیزشی ← تعامل کاری	۴

با توجه به جدول فوق مشخص گردید که:

فرضیه ۱: مدیریت کوانتومی ← تعامل کاری: با توجه به عدد معنی‌داری ۲/۹۲۸ که بالاتر از ۱/۹۶ است، فرضیه اول تأیید می‌شود. ضریب مسیر ۰/۲۳۴ نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنی‌دار مدیریت کوانتومی بر تعامل کاری است. این نتیجه بر اهمیت مهارت‌های مدیریتی در تقویت تعاملات کاری تأکید دارد و نشان می‌دهد که مدیران با به‌کارگیری رویکردهای کوانتومی می‌توانند تعاملات مؤثرتری را در محیط کار ایجاد کنند.

فرضیه ۲: مدیریت کوانتومی ← زبان انگیزشی: عدد معنی‌داری ۱۱/۶۵۶ که بسیار بالاتر از ۱/۹۶ است، نشان‌دهنده تأثیر قوی و معنی‌دار مدیریت کوانتومی بر زبان انگیزشی است. ضریب مسیر ۰/۶۰۴ بیانگر این است که مدیریت کوانتومی به طور مثبت بر زبان انگیزشی تأثیر می‌گذارد. این یافته حاکی از آن است که مدیران با استفاده از رویکردهای کوانتومی می‌توانند از زبان انگیزشی به عنوان ابزاری مؤثر برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده کنند.

فرضیه ۳: زبان انگیزشی ← تعامل کاری: عدد معنی‌داری ۷/۷۲۵ که بالاتر از ۱/۹۶ است، نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنی‌دار زبان انگیزشی بر تعامل کاری است. ضریب مسیر ۰/۵۷۹ به وضوح بیانگر نقش قدرتمند زبان انگیزشی به عنوان یک متغیر میانجی است که می‌تواند تعاملات کاری را بهبود بخشد. این نتیجه بر اهمیت استفاده از انگیزه‌های مثبت و حمایتگر از جانب مدیران در تقویت تعاملات کارکنان تأکید دارد.

فرضیه ۴: مدیریت کوانتومی ← زبان انگیزشی ← تعامل کاری: با توجه به مقدار Z - Value برابر با ۶/۵۹ که بسیار بالاتر از ۱/۹۶ است، فرضیه چهارم تأیید می‌شود. این نتیجه نشان می‌دهد که زبان انگیزشی به عنوان

یک متغیر میانجی، رابطه بین مدیریت کوانتومی و تعامل کاری را به طور معنی‌داری تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، مدیریت کوانتومی از طریق تقویت زبان انگیزشی، تعاملات کاری را بهبود می‌بخشد. این یافته بر اهمیت نقش میانجی زبان انگیزشی در ایجاد تعاملات مؤثر در محیط کار تأکید دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی نقش مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر تعامل کاری با در نظر گرفتن متغیر میانجی زبان انگیزشی در میان کارکنان کتابخانه‌های عمومی اصفهان پرداخته است. نتایج این مطالعه نشان‌دهنده اهمیت بالای مهارت‌های مدیریت کوانتومی در کتابخانه‌های عمومی اصفهان است و نشان می‌دهد ارتباطات مؤثری بین مدیران و کارکنان برقرار است.

مدیریت کوانتومی به عنوان یک رویکرد نوین، به مدیران این امکان را می‌دهد که با استفاده از زبان انگیزشی، تعاملات کاری را بهبود بخشند و عملکرد شغلی کارکنان را ارتقاء دهند. در این زمینه، زبان انگیزشی به عنوان ابزاری مؤثر برای مشاوره و پشتیبانی عاطفی عمل کرده و به کاهش استرس‌های ناشی از محیط کاری کمک می‌کند. این پشتیبانی عاطفی نه تنها به بهزیستی ذهنی کارکنان کمک می‌کند، بلکه موجب تقویت تعاملات کاری و بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود.

علاوه بر این، در پژوهش حاضر ۴ فرضیه مطرح شد که همگی آن‌ها تأیید شد. در ادامه به تک تک فرضیه‌ها و نتیجه و یافته حاصل از آن‌ها اشاره شده و به مقایسه آن‌ها با پیشینه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. بر اساس نتایج حاصل از فرضیه اول، تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر تعامل کاری تأیید شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که این سبک مدیریت با الهام گرفتن از ویژگی‌ها و کیفیت‌های توانمند رهبران، میل به کار چالش‌برانگیز را در کارکنان کتابخانه‌های عمومی تقویت می‌کند. مدیریت کوانتومی به افراد این امکان را می‌دهد که قدرت را به اشتراک بگذارند و به توانمندسازی یکدیگر بپردازند. این رویکرد همچنین ارزش‌های عشق و برابری را برجسته می‌کند که به نوبه خود احساس اهمیت و ارزشمندی را در کار ایجاد می‌کند.

هرچند پژوهش‌های محدودی به طور دقیق به بررسی تأثیر رهبری کوانتومی بر تعامل کاری پرداخته‌اند، اما یافته‌های مطالعات پیشین از جمله پژوهش‌های روبیول و یم (۲۰۲۱)، سیپ و فریک (۲۰۱۵)، کاتزر و دیگران (۲۰۱۷)، میرصفیان (۱۳۹۷)، نظرزاده (۱۴۰۰)، صفری، رضوی و قیاسی (۱۴۰۲)، خسروی، پورشافعی و عسگری (۱۴۰۲)، خورشیدی (۱۴۰۲) و کامیابی (۱۴۰۳) به طور تلویحی همسو با نتایج این پژوهش است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرضیه دوم مبنی بر تأثیر مستقیم مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر زبان انگیزشی تأیید می‌شود. این یافته‌ها حاکی از آن است که زبان انگیزشی به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی

در ارتباطات مدیریتی، نقش اساسی در ایجاد تعامل مؤثر بین مدیران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی ایفا می‌کند. در واقع، مدیرانی که از مهارت‌های مدیریت کوانتومی بهره می‌برند، قادرند با استفاده از زبان انگیزشی، ارتباطات خود را با کارکنان بهبود بخشند و محیطی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و اهمیت کنند.

کارکنان کتابخانه‌های عمومی به طور طبیعی تمایل دارند وظایف، نقش‌ها و انتظارات شغلی خود را به وضوح درک کنند و در محیطی فعالیت نمایند که به نیازهای عاطفی و حرفه‌ای آن‌ها توجه شود. مدیرانی که در شیوه‌های ارتباطی خود از دلسوزی، همدلی و توجه به نیازهای کارکنان استفاده می‌کنند، می‌توانند به ابزاری قدرتمند برای انگیزش و افزایش تعهد سازمانی تبدیل شوند. این سبک مدیریت نه تنها به افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود، بلکه دستیابی به اهداف کتابخانه را نیز تسهیل می‌کند.

با توجه به این یافته‌ها، توجه به مهارت‌های مدیریت کوانتومی و به کارگیری زبان انگیزشی می‌تواند به عنوان یک راهبرد مؤثر در بهبود عملکرد کتابخانه‌های عمومی، به ویژه در حوزه‌های مرتبط با کتابداری و خدمات اطلاعاتی، مورد استفاده قرار گیرد. این رویکرد می‌تواند به ایجاد فضایی پویا و خلاق در کتابخانه‌ها کمک کند که در آن کارکنان احساس مشارکت و ارزشمندی بیشتری داشته باشند و به طور فعال در پیشبرد اهداف سازمانی نقش ایفا کنند. این نتایج با یافته‌های مطالعات پیشین از جمله جنسون و دیگران (۲۰۱۸)، روبیول و یم (۲۰۲۱)، لاسزلو (۲۰۲۰) و اولوتورک، یلماز آلتونتاس و هورمریچ (۲۰۲۴) به طور تلویحی همسو است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرضیه سوم، مبنی بر تأثیر مستقیم زبان انگیزشی بر تعامل کاری، تأیید می‌شود. برای تبیین این یافته، باید توجه داشت که تعامل مؤثر در سازمان‌ها، به ویژه در کتابخانه‌های عمومی، مستلزم پذیرش ریسک‌های روانی از سوی کارکنان است. کارکنان کتابخانه‌ها ممکن است نیاز داشته باشند بخشی از زمان و انرژی شخصی خود را به تعاملات کاری اختصاص دهند که این امر می‌تواند با چالش‌های عاطفی و روانی همراه باشد. در این راستا، زبان انگیزشی مدیران به عنوان ابزاری قدرتمند برای ابراز حمایت عاطفی، می‌تواند نگرانی‌های کارکنان را کاهش دهد و پیوندهای عاطفی مؤثری ایجاد کند. این پیوندها به افزایش احساس امنیت روانی کارکنان در تعامل با سازمان کمک کرده و زمینه را برای مشارکت فعال‌تر آن‌ها فراهم می‌سازد.

این امر نه تنها منجر به افزایش اعتماد و راحتی کارکنان در تعاملات کاری می‌شود، بلکه می‌تواند به بهبود جو سازمانی و ارتقای عملکرد کلی کتابخانه‌ها نیز بینجامد. در محیط کتابخانه‌های عمومی که تعاملات انسانی و ارائه خدمات مبتنی بر ارتباطات مؤثر است، استفاده از زبان انگیزشی توسط مدیران می‌تواند به ایجاد

فضایی پویا و حمایت‌گر کمک‌کند. در چنین فضایی، کارکنان احساس می‌کنند که به طور فعال در فرآیندهای سازمانی مشارکت دارند و این مشارکت به بهبود کیفیت خدمات کتابخانه‌ای و رضایت مراجعان منجر می‌شود. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات پیشین همسو است. به طور خاص، پژوهش‌های روبیول و یم (۲۰۲۱)، بکر و دمروتی (۲۰۱۷)، گئو و لینگ (۲۰۱۹)، کوک، برنت و وودز (۲۰۱۸)، روبیول و دیگران (۲۰۲۱)، ژانگ<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۲۱)، الو (۲۰۲۴)، سینق و دیگران (۲۰۲۴)، ابراهیم‌زاده دستجردی، قائد امینی هارونی و عابدینی (۱۳۹۹) و میرزاپور خلیلی‌زاده و حکاک‌زاده (۱۳۹۸) نیز بر تأثیر مثبت زبان انگیزشی بر تعامل کاری و بهبود عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند.

در مورد فرضیه چهارم، همان‌طور که در یافته‌های پژوهش حاضر مشخص گردید، متغیر میانجی زبان انگیزشی در رابطه بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی و تعامل کاری تأثیرگذار است. در تبیین نتایج این فرضیه، می‌توان بیان کرد که زبان انگیزشی به طور مؤثری بر بهبود ارتباطات مدیران با کارکنان تأثیر می‌گذارد. مدیران با درک دقیق جو و محیط کتابخانه، شرایطی را فراهم می‌آورند که ارتباط دوطرفه‌ای مناسب‌تر با کارکنان ایجاد شود و انتظارات و ذهنیات خود را به وضوح و شفافیت بیشتری با آنان در میان بگذارند.

از سوی دیگر، این روابط شفاف و متقابل و زبان حمایتگر مدیران کوانتومی موجب می‌شود که کارکنان احساس رضایت و خوشایندی از حضور در کتابخانه‌ها داشته باشند. این احساس مثبت به نوبه خود به بهبود تعامل کاری کارکنان با سازمان و افزایش اشتیاق آن‌ها منجر می‌شود. این نتایج با مطالعات پیشین نظیر: پژوهش‌های کایی، زهو و جین (۲۰۲۴)، روبیول و یم (۲۰۲۱) و گئو و لینگ (۲۰۱۹) به صورت تلویحی همسو است.

با توجه به این که کارکنان دارای تعامل بالا، تمایل دارند از پتانسیل کامل خود در نقش‌های کاری به نحو مثبت بهره‌برداری کنند، این امر به بهبود رفاه و افزایش بهره‌وری آنان منجر می‌شود و احتمالاً منجر به ماندگاری طولانی‌تر آن‌ها در مشاغلشان خواهد شد. بنابراین، قابل درک است که کارکنان کتابخانه‌ها به دنبال افزایش تعامل کاری هستند، زیرا چنین کارکنانی به احتمال زیاد پیشرفت می‌کنند. این پیشرفت، نه تنها به افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهبود جو سازمانی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به جذب بیشتر مراجعان و افزایش رضایت آن‌ها نیز بینجامد.

در این راستا، مهارت‌های مدیریت کوانتومی می‌تواند حمایت لازم را فراهم کرده و انگیزه‌های لازم را برای رفتارهای مطلوب کارکنان ایجاد کند. به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که زبان انگیزشی می‌تواند

تعامل کارکنان را افزایش دهد و با تصمیم‌گیری بهتر آنان در محل کار ارتباط برقرار کند. بنابراین، ضروری است که مدیران کوانتومی به زبان انگیزشی در ابعاد مختلف توجه ویژه‌ای داشته باشند، زیرا عدم توجه و نادیده‌گیری این زبان می‌تواند به کاهش عملکرد وظیفه و تقویت رفتارهای منفی در کارکنان کتابخانه منجر شود. این موضوع به ویژه در کتابخانه‌های عمومی اهمیت دارد، جایی که تعامل مؤثر و کارآمد بین کارکنان و مدیران می‌تواند به بهبود خدمات اطلاعاتی و ارتقاء تجربه کاربران منجر شود.

در جمع‌بندی این پژوهش باید اعلام نمود که در کتابخانه‌های عمومی که مدیران آن از مهارت‌های مدیریت کوانتومی بهره‌مند هستند، کارکنان توانایی بهتری در برقراری ارتباطات مؤثر و همکاری‌های گروهی از خود نشان می‌دهند. این امر به نوبه خود می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ ترک شغل منجر شود. از آنجا که کتابخانه‌ها به عنوان مراکز اطلاعاتی و فرهنگی نقش حیاتی در جامعه ایفا می‌کنند، توجه به زبان انگیزشی و مهارت‌های مدیریتی در این حوزه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به ویژه، ارتباطات شفاف و حمایت‌گرانه مدیران می‌تواند به تقویت روحیه همکاری و مشارکت در میان کارکنان منجر شود و در نهایت کیفیت خدمات ارائه شده به کاربران را ارتقاء بخشد.

به طور کلی، این پژوهش تأکید می‌کند که در کتابخانه‌های عمومی، توجه به مهارت‌های مدیریت کوانتومی و زبان انگیزشی نه تنها به بهبود تعامل کاری کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به تحقق اهداف کتابخانه‌ها و افزایش کارایی در ارائه خدمات نیز منجر شود.

## پیشنادهای پژوهش

### پیشنادهای کاربردی پژوهش

در راستای یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادات زیر برای بهبود عملکرد کتابخانه‌ها ارائه می‌گردد. پیشنهاد می‌شود کتابخانه‌ها با هدف ارتقای مهارت‌های مدیریت کوانتومی در کارکنان، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی تخصصی طراحی و اجرا کنند. این آموزش‌ها باید بر مفاهیم کلیدی مانند: توانمندسازی، کار گروهی و توزیع قدرت متمرکز باشند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری و مشارکت فعال از طریق تشکیل گروه‌های کاری چندتخصصی و تبادل آزادانه ایده‌ها ضروری است. علاوه بر این، نهادینه‌سازی ارزش‌های انسانی مانند: احترام متقابل و ایجاد فضای امن برای بیان نظرات، به بهبود تعاملات کاری کمک می‌کند. این پیشنهادات با توجه به تأثیر مثبت مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر تعامل کاری ارائه شده‌اند.

برای تقویت زبان انگیزشی، پیشنهاد می‌شود کارگاه‌های آموزشی تخصصی برای مدیران طراحی شود که بر تکنیک‌های ارتباط مؤثر و استفاده از زبان مثبت تمرکز دارند. توسعه الگوهای ارتباطی مبتنی بر زبان انگیزشی

و تشویق مدیران به ارائه بازخوردهای سازنده و مثبت به کارکنان نیز ضروری است. این اقدامات به افزایش مشارکت و تعهد سازمانی کارکنان منجر می‌شود. اجرای این راهکارها با توجه به تأثیر مستقیم مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر زبان انگیزشی پیشنهاد شده و به بهبود کیفیت ارتباطات درون سازمانی کمک می‌کند. به منظور بهبود تعاملات کاری و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت، پیشنهاد می‌شود کتابخانه‌ها سیاست‌های ارتباطی جدیدی طراحی کنند که بر استفاده از زبان انگیزشی تأکید داشته باشد. برگزاری جلسات منظم برای اشتراک تجربیات و چالش‌ها، تشویق کارکنان به استفاده از زبان مثبت در ارتباطات روزمره و ارائه منابع آموزشی مرتبط با زبان انگیزشی از دیگر راهکارهای مؤثر هستند. این پیشنهادات با توجه به تأثیر مستقیم و معنی‌دار زبان انگیزشی بر بهبود تعاملات کاری ارائه شده‌اند.

همچنین، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی جامعی طراحی شوند که هم مهارت‌های مدیریت کوانتومی و هم زبان انگیزشی را پوشش دهند. تشکیل تیم‌های کاری چندتخصصی و ایجاد سیستم‌های ارزیابی و بازخورد مستمر برای تحلیل تأثیر زبان انگیزشی بر تعاملات کاری ضروری است. ایجاد فضایی برای اشتراک تجربیات موفق و ارائه منابع آموزشی مرتبط با این مفاهیم نیز به تقویت فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. در نهایت، طراحی سیستم پاداش و تشویق برای کارکنانی که به طور مؤثر از این مهارت‌ها استفاده می‌کنند، به عنوان محرکی قوی برای ترویج این مفاهیم در سازمان پیشنهاد می‌شود. این پیشنهادات با توجه به نقش زبان انگیزشی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی و تعامل کاری ارائه شده‌اند و اجرای آن‌ها به بهبود کیفیت تعاملات کاری و افزایش بهره‌وری سازمانی منجر خواهد شد.

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود مطالعات مشابهی در سایر سازمان‌ها انجام شود تا نتایج با یافته‌های این پژوهش مقایسه گردد و تعمیم‌پذیری آن‌ها بررسی شود. همچنین، انجام پژوهشی در خصوص رابطه مدیریت کوانتومی و فرهنگ سازمانی در کتابخانه‌ها ضروری به نظر می‌رسد. علاوه بر این، بررسی تأثیر فناوری‌های نوین (مانند ابزارهای ارتباطی و نرم‌افزارهای مدیریتی) بر زبان انگیزشی و تعامل کاری می‌تواند چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را در مدیریت ارتباطات شناسایی کند. مطالعات طولی نیز پیشنهاد می‌شود تا تأثیرات بلندمدت این مفاهیم بر تعاملات کاری و عملکرد سازمانی بررسی شود. این پژوهش‌ها می‌توانند به توسعه دانش نظری و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود تعاملات کاری در محیط‌های مختلف کمک کنند.

### سپاسگزاری

در پایان، نویسندگان مقاله از داوران محترم به خاطر ارائه نظرات سازنده، دقیق و علمی که به ارتقای کیفیت این پژوهش کمک شایانی نمود، صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایند.

## منابع

- ابراهیم زاده دستجردی، رضا؛ قائدامینی هارونی، عباس؛ عابدینی، علی رضا (۱۳۹۸). اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای میانجی ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، درک از ارتباط فرد - سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک‌شده. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، ۹(۲)، ۴۷-۶۴.
- احمدیان، ذکریا؛ قلاوندی، حسن؛ حسنی، محمد (۱۴۰۰). تحلیل ساختاری روابط رهبری کوانتومی و نگهداشت نیروی انسانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی در نظام سلامت. *فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت*، ۱۰(۶)، ۲۸-۴۱.
- بزرگی، فرشاد؛ جهانگیر فرد، مجید (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری کوانتومی در دانشگاه‌های دولتی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳(۳)، ۲۷-۴۱.
- تبارنیارمی، محمد؛ ضامنی، فرشیده (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین مهارت‌های کوانتومی مدیران با بهسازی نظام تصمیم‌گیری با تأکید بر نقش میانجی سیاست‌گذاری. *نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۹(۱)، ۱۷۵-۱۹۸.
- درگاهی، حسین؛ پرتوی شایان، زینب؛ رازقندی، علی اکبر؛ مروجی، مینا (۱۳۹۵). مدیریت کوانتومی، مدیریت سمی؛ مطالعه مروری در چهارچوب نظام مدیریت آزمایشگاه. *نشریه آزمایشگاه و تشخیص*، ۸(۳۱)، ۴۵-۲۹.
- زبینه، عنایت؛ پذیرش، جواد (۱۳۹۹). مطالعه نقش مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر عملکرد و چابکی سازمانی در تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم حرکتی و رفتاری*، ۳(۱)، ۴۳-۵۱.
- خاصه، علی اکبر؛ یوسف پور، شهلا؛ سهیلی، فرامرز؛ شهبازی، مهری (۱۴۰۱). میزان شیوع اختلالات اسکلتی-عضلانی کتابداران بر اساس شرایط ایستگاه کاری سنگین و ارتباط آن با فرسودگی، استرس و انگیزش شغلی: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان کرمانشاه. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۴(۱)، ۱۲۶-۱۱۱.
- صفری، بهرنگ؛ رضوی، سید علی اصغر؛ قیاسی، میترا (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر حاکمیت فناوری اطلاعات، مهارت‌های کوانتومی و مهندسی دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۴(۴)، ۱۸۱-۲۰۷.
- صفری، بهرنگ؛ رضوی، سید علی اصغر؛ قیاسی، میترا (۱۴۰۲). طراحی مدل تأثیرگذاری مهارت‌های کوانتومی بر مهندسی دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۵(۱)، ۱۱۱-۱۳۴.
- عظیمی، محمد حسن؛ کوهی رستمی، منصور؛ حسین زاده، فاطمه (۱۴۰۰). شناسایی و اولیت بندی عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های عمومی. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۷(۴)، ۷۳۸-۷۰۷.
- عظیمی ثانوی، بابک؛ رضوی، سید محمدحسین (۱۳۹۳). ارتباط بین میزان آشنایی و به کارگیری مهارت‌های کوانتومی مدیریت در سازمان‌های ورزشی. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۴(۴)، ۶۲۵-۶۱۳.
- میرزا پور خلیلی زده، مریم؛ حکاک زاده، مینا (۱۳۹۸). بررسی عوامل تبیین کننده زبان مطلوب مدیران سازمان‌های ورزشی ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)*، ۱۱(۵۶)، ۱۴۱-۱۵۸.
- میرصفیان، حمیدرضا (۱۳۹۷). نقش مدیریت کوانتومی در ارتقای انطباق‌پذیری مسیر شغلی کارکنان. *مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)*، ۱۰(۵۱)، ۱۶۵-۱۸۶.

- نظرزاده، مریم؛ نیک پی، ایرج؛ معدن دار آرانی، عباس (۱۴۰۰). بررسی مقایسه‌ای مدیریت کوانتومی، بهره‌وری منابع انسانی و همدلی سازمانی در آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های لرستان و علوم پزشکی لرستان). *فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۳(۱)، ۱۰۹-۱۳۸.
- نظری، رسول؛ خسروی، سهیلا (۱۳۹۵). ارائه مدل اثر مهارت‌های ارتباطی بر الگوی مدیریت کوانتومی مدیران و نقش آن بر چابکی سازمانی: مطالعه موردی سازمان‌های ورزشی اصفهان. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۴(۱)، ۶۱-۷۰.

## References

- Ahmadiyan, Z., Galavandi, H., & Hasani, M. (2021) Structural Analysis of Quantum Leadership and Manpower Maintenance with a Mediating Role of Organizational Trust in Health System. *Journal of Health Promotion Management*, 10(6), 28-41. (in Persian)
- Agranov, M., & Schotter, A. (2013). Language and government coordination: An experimental study of communication in the announcement game. *Journal of Public Economics*, 104, 26-39.
- Alev, S. (2024). The Effect of School Administrators' Use of Motivational Language on Teachers' Organizational Support Perceptions and Work Engagement. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 53(1), 243-267.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Andrés, J. F. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Akyurek, S. S. (2024). A conceptual study on quantum leadership: A new intrapersonal powers-environmental forces balance model. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 473-494.
- Azimi, M. H., Koohi Rostami, M., & Hosseinzadeh, F. (2021). Identification and prioritization of factors affecting creativity and innovation in public libraries. *Research on Information Science & Public Libraries*, 27(4), 707-738. (in Persian)
- Azimi Sanavi, B., & Razavi, S. M. H. (2014). The relationship between familiarity and application of quantum management skills in sports organizations. *Sport Management Journal*, 6(4), 613-625. <https://doi.org/10.22059/jsm.2015.53113>. (in Persian)
- Bozorgi, F., & Jahangir Fard, M. (2019). Identifying the components and indicators of quantum leadership in public universities. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 13(2), 41-27. (in Persian)
- Cai, H., Zhu, L., & Jin, X. (2024). Validating the Causal Relationship between Quantum Leadership and Employee Innovation Performance from the Perspective of Organizational Sustainability. *Sustainability*, 16(18), 7884.
- Chen, S., & Peng, J. (2019). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(5), 1-24.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Cooke, D., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2018). The Role of Public Service Motivation in Employee Work Engagement: A Test of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Public Administration*, 42(9). DOI: 10.1080/01900692.2018.1517265
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationship between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Dargahi, H., Partovi Shayan, Z., Razghandi, A. A., & Morravegi, M. (2016). Quantum management and toxic management; a systematic review in clinical laboratory system. *Journal of Laboratory & Diagnosis*, 8(31), 29-45. (in Persian)
- Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Ghaedamini Harouni, A., & Abedini, A. R. (2019). Perceptions, employee-organization relationships and perceived corporate reputation on employees' engagement: reputation on employee's engagement. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences*, 9(2), 47-64. (in Persian)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update*. (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grossman, D. (2011). The cost of poor communications. *The Holmes Report*.
- Green, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 37, 1-18.
- Guo, Y. & Ling, B. (2019). Effects of Leader Motivating Language on Employee Task and Contextual Performance: The Mediating Role of Feedback Quality. *Psychol Rep*, 123(6), 2501-2518. doi: 10.1177/0033294119862989. Epub 2019 Jul 23.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: integrating Leader-Member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>
- James, C. (2014). "Leaders and their use of motivating language". *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 226-240.
- Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: a national survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 159-181.
- Khasseh, A. A., Yosefpoor, S., Soheili, F., & Shahbazi, M. (2022). Investigating the prevalence of skeletal-muscular disorders in librarians based on station conditions, heavy workload and its relationship with burnout, job stress, job stress and job motivation in public libraries of Kermanshah province. *Journal of Studies in Library and Information Science*, 14(1), 111-126. (in Persian)

- Kulkarni, M. (2015). Language-based diversity and faultlines in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 128-46.
- Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287
- Lai, F. Y., Tang, H. C., & Lu, S. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1):215824401989908
- Laszlo, C. (2020). Quantum management: the practices and science of flourishing enterprise. *Special Issue on Quantum Management*, 17(4), 301-315
- Madlock, P. E., Hildebrand. C. B. (2019). The influence of supervisors' uses of motivating language in organizations located in India. *International Journal of Business Communication*, 62(2), 216-233
- Maia, C. M. (2020). *Innovation of information literacy practices using active teaching-learning methodologies in university libraries*.
- Malik, P. & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience, *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 1-24. DOI:10.1080/09585192.2017.1396549
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication* (1973), 32(4), 329-344.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). Sound and Safe: The Role of Leader Motivating Language and Follower Self-Leadership in Feelings of Psychological Safety. *Administrative Sciences*, 11(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci11020051>
- Mirzapoor Khalili Zadeh, M., & Hakak Zaddeh, M. (2019). Evaluating the Explanatory Factors for Favorable Language for Managers of Iran's sports organizations. *Sport Management Studies*, 11(56), 141-158. (in Persian)
- Mirsafian, H. R. (2018). Role of Quantum Management in Improving the Career Adaptability of Staff. *Sport Management Studies*, 10(51), 165-186. (in Persian)
- Naderifar, M., Barkhordar, M., Nemati Dehkordi, S., Jalalodini, A., & Ghaljaei, F. (2018) The role of quantum skills in conflict resolution in educational organizations: A review article. *Journal of Advances in Medical Education*, 1(2), 16-24.
- Nazarzadeh, M., Nikpay, I., & Madandar Arani, A. (2021). A Comparative Study of Quantum Management, Human Resource Productivity and Organizational Empathy in Higher Education (Case Study: Lorestan Universities and Lorestan University of Medical Sciences). *Management and Educational Perspective*, 3(1), 109-138. (in Persian)
- Nazari, R., & Khosravi, S. (2016). Presenting the model of the effect of communication skills on the quantum management model of managers and its role in organizational agility: a case study of sports organizations in Isfahan. *Human Resource Management in Sports*, 4(1), 61-70. (in Persian)
- Rabiul, M. K., & Yean., T. F. (2021,). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92.

- Rabiul, M. K., Fee Yean, T., Patwary, A.K., Mohamed, A.E. and Hilman, H. (2021). Construct validation of leaders' motivating language in the context of the hotel industries of Bangladesh and Malaysia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2695-2720.
- Safari, B., Razavi, S. A. A., & Ghiasi, M. (2020). Identifying factors affecting IT governance, quantum skills, and knowledge engineering in the institution of public libraries in Iran. *Journal of Information Science and Technology*, 6(4), 181-207. (in Persian)
- Safari, B., Razavi, S. A. A., & Ghiasi, M. (2023). Designing a model of the impact of quantum skills on knowledge engineering in the institution of public libraries in Iran. *Library and Information Science Studies*, 15(1), 111-134. (in Persian)
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Shelton, C., & Darling, J. (2001). The Quantum Skills Model in Management: A New Paradigm to Enhance Effective Leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*, 22(6), 264-273.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Tenenhaus, M., Amato, s., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. In Proceedings of the *XLII SIS scientific meeting*. 739-742.
- Uluturk, B., Yilmaz Altuntas, E., & Hürmeriç, P. (2024). Authentic Leadership, Motivating Language, Psychological Empowerment, and Work Engagement: A Serial Mediation Model. *International Journal of Business Communication*, 23294884231223521.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., Alkema, J., (2013). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Wang, W., Mayfield, J., & Mayfield, M. (2017). A Model of How Motivating Language Moderates the Relationship Between Job Autonomy and Worker Outcomes. *Motivating Language and Job Autonomy*.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van open, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidline and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177.
- Zhang, Y., Dong, C., Weare, A. M. M., & Ao, S. H. (2021). Contextualizing Motivating Language to Corporate Social Responsibility (CSR): How Leader Motivating Language Affects Employees' CSR Engagement and Employee-Organization Relationships. *Sustainability*, 13(23), 13357.
- Zybandeh, E., & Paziresh, J. (2020). The Study of the Role of Quantum Management Skills on Organizational Performance and Agility in the Physical Training of the Islamic Republic of Iran Army. *Journal of Motor and Behavioral Sciences*, 3(1), 43-51. (in Persian)