



Code:vrđ2016-08450798

# Certificate

Article Accept

Accept type: Presentation

*This certificate is presented to*

**Ahmad Latifian, Naiime Oliace**

Article Title:

**Role of Quantum paradigm in organizational decision making**

Has been accepted in the International Conference on  
Management Science & Accounting has been hold on 5 March 2017 in Tehran University

  
Executive Director  
M. Fakhari

  
Scientific Director  
Prof. Gh. Tabarsa





## نقش پارادایم کوانتومی در تصمیم‌گیری در سازمان

دکتر احمد لطیفیان

عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد - دانشکده علوم اداری و اقتصادی - رشته مدیریت

Email: latifian@um.ac.ir

نعیمه اولیائی

دانشجوی رشته مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد - دانشکده علوم اداری و اقتصادی

Email: naiimeoliaee1374@gmail.com

### چکیده

بیشتر مدیران بر این باورند که تصمیم‌گیری در مورد برخی از مسائل پیچیده آنقدر مشکل است که روش‌های معمول برای حل مسائل کارایی نداشته و باید نوعی تفکر پیچیده برای حل مسائل پیچیده وجود آورد. با این وجود حتی فکر کردن به شیوه‌های ساده نیز بسیار مشکل است. پس اگر بررسی چند ایده در یک زمان و فکر کردن درباره آن‌ها، نیازمند تلاش زیاد است چگونه می‌توان مسائل پیچیده را تجزیه و تحلیل کرده و درک نمود؟ آنچه مورد نیاز است شیوه پیچیده‌ای برای تفکر نیست بلکه باید چارچوبی پیدا کنیم که ما را قادر سازد در خصوص مسائل پیچیده به شیوه ساده‌ای تفکر کنیم. در چشم‌انداز کوانتومی به عنوان یک چارچوب، طبیعت پیچیده، در حال تغییر مداوم تصور می‌شود. جایی که هیچ چیز در آن ایستا نیست و رویدادها، پیش‌بینی پذیر نبوده و کنترل آن‌ها نوعی تخیل است. بر مبنای مفاهیم فیزیک کوانتومی، همه پدیده‌ها بطور مداوم دستخوش تغییر هستند. در این بحث مهارت کوانتومی، ابزاری برای کاهش فرآیندهای تکراری است که فرایند تصمیم‌گیری در سازمان نیز نیازمند آن است. مدیرانی با مهارت کوانتومی و با بینش شهودی عمیق قادر خواهند بود بدیل‌های تصمیم‌گیری بهتری داشته باشند. در این مقاله سعی می‌شود نقش مهارت‌های کوانتومی در تصمیم‌گیری بهتر به اختصار تشریح گردند.

کلیدواژه‌ها: کوانتومی؛ تصمیم‌گیری؛ مهارت.



## **Role of Quantum paradigm in organizational decision making**

**Dr Ahmad Latifian**

**Faculty members of Ferdowsi University of Mashhad**

**Faculty of economic and administrative Sciences**

**Email: latifian&um.ac.ir**

**Naiime Oliaae**

**Management student at Ferdowsi University of Mashhad**

**Faculty of economic and administrative Sciences**

**Email: naiimeoliaee1374@gmail.com**

### **Abstract:**

Most of the managers believe that solving complex problems by decision making is a difficult job nowadays , because simple ways of decision making to solve difficult problems is not sufficient .What is necessary now is to face these perplex problems and solve them by new approaches such as Quantum thinking style .Quantum perspective is looking like an unpredictable and uncertain situation which is dynamic. Here the quantum skills of managers can facilitate the individuals to face and solve complex problems of organizations. So in this article it is tried to define decision making and quantum approach due to the useful instrumentality of quantum view in decision making.

**Key words:** Quantum, decision making, Skills.



## ۱. مقدمه:

به طور کلی محیط اطراف ما، مجموعه‌ای از عناصر و اجزایی است که با یکدیگر ارتباط داشته و بر هم اثر متقابل دارند. به عنوان مثال اقتصاد به انرژی و منابع کمیاب وابسته است، دستیابی به منابع به موقعیت جغرافیایی یک کشور و سیاست آن وابسته است، موقعیت سیاسی به توانایی نظامی و توانایی نظامی به فن‌آوری بستگی دارد. فن‌آوری نیز به وجود ایده‌ها و منابع و پذیرش ایده‌ها و عملیاتی کردن آن‌ها نیز به پشتیبانی سیاستمداران و دولت‌ها بستگی دارد و این سیر توالی هم‌چنان ادامه دارد. بدیهی است که ذهن انسان در چنین شبکه پیچیده عوامل، نمی‌تواند اولین علل و آخرین معلول‌ها را شناسایی کند. امروزه در این دنیای پیچیده، برای حل مسائل به منابع اطلاعاتی بیش از آنچه در دسترس است، نیاز می‌باشد. در بررسی موضوعات مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، فرهنگی، فناوری و ... باید اولویت‌ها را تعیین کرد. به عبارت دیگر باید در خصوص اولویت یک هدف نسبت به دیگری به نوعی توافق دست یافت که این توافق در مورد مسائلی که از احتمال خطای بالایی برخوردارند، بسیار دشوار است.

مدیران ممکن است در فرآیند تصمیم‌گیری راجع به یک موضوع به وسیله اطلاعات گوناگون ارائه شده از سوی کارشناسان و مشاوران خود دچار نوعی سردرگمی شوند. لذا برای بررسی نظرات متفاوت و تشخیص موقعیت‌های مختلف نیاز به مشاوره دارند تا موضوعات مهمی را که آن‌ها را به نتایج بهتر می‌رساند، شناسایی کنند. فرآیندهای ذهنی معمول که برای حل مسائل زندگی روزمره بکار می‌روند، ممکن است در موضوعات پیچیده که نظرات و ایده‌های متفاوت زیادی وجود دارند کاربرد نداشته و تصمیم‌گیرنده را دچار سردرگمی کنند. زمانی که در مورد یک مسئله نظرات متفاوت وجود دارد باید بررسی کنیم که آیا تفکر و ادراک از مسئله ما را به یک راه حل واقعی رهنمون می‌شود یا خیر؟

در چشم‌انداز کوانتومی، طبیعت پیچیده، در حال تغییر مداوم، متلاطم، آشوبناک، نامشخص و دارای عدم قطعیت تصور می‌شود (Zohar, 1997:50). جایی که هیچ چیز در آن ایستا نیست و رویدادها، پیش‌بینی پذیر نبوده و کنترل آن‌ها نوعی و هم و خیال است (Stacey, 2000:7). بر مبنای مفاهیم فیزیک کوانتومی، همه پدیده‌ها بطور مداوم دستخوش تغییراند، تغییر در یک ناحیه در خلا، کوانتومی، به طور اجتناب ناپذیری، منجر به بروز تغییراتی در جاهای دیگر میدان می‌شود، اثرات تعاملی کلیه تغییراتی که به طور مداوم واقع می‌شوند، باعث می‌گردند خلا کوانتومی به دریاچه وسیعی از "نیروی بالقوه متلاطم" و الگوی درهم تنیده‌ای از انرژی پویا تبدیل شود که ماورای کنترل و پیش‌بینی حداقل توسط انسان است (Zohar, 1997:70).

تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌ها مستلزم مراحل چهارگانه تصمیم‌گیری یعنی مساله‌یابی، انتخاب راه‌حل‌ها و بدیله، انتخاب بهترین راه و نهایتاً اجرای بهترین بدیل یا راه‌حل می‌باشد. در این میان رویکرد کوانتومی به مدیران کمک می‌کند در شرایط تغییر و تحول که امروزه همه سازمان‌ها با آن مواجه می‌باشند تصمیمات بهتری را اتخاذ نمایند. لذا این مقاله ابتدا به تعریف مفاهیم کوانتومی و تصمیم‌گیری می‌پردازد و سپس مهارت‌های کوانتومی را برای مدیران سازمان‌ها تشریح می‌نماید.

## ۲. بررسی مفهوم کوانتوم:





پارادایم کوانتومی در مدیریت سعی دارد تا قوانین، مفاهیم و اصول تئوری کوانتوم در قالب استعاره و رهنمود، جهت حل مسائل مدیریتی و توصیف و تبیین پدیده‌های سازمانی مورد استفاده قرار دهد. پارادایم کوانتومی استعاره‌ها و روش‌های ارزشمندی ارائه می‌دهد که می‌توانند در دوران کنونی، پژوهش‌های مدیریتی را به چالش بکشند، لیکن کاربرد این پارادایم در مدیریت صرفاً به مباحث پژوهشی و نظری محدود نیست. هم‌اکنون روش‌های منبعث از تئوری کوانتوم در مباحث آشنای مدیریت هم‌چون ارزیابی عملکرد و بودجه‌بندی به کار گرفته می‌شود. درک پارادایم کوانتومی، در مدیریت و شناخت بنیادهای چارچوب تحلیلی این پارادایم مستلزم آشنایی با مفاهیم تئوری کوانتوم است (آقایی، ۱۳۹۱).

مطابق رویکرد کوانتومی به مدیریت، مدیران برای افزایش اثربخشی عملکرد خویش نیازمند رویکرد جدیدی به انسان، فرآیندها، و اشیا هستند که به جنبه‌های ذهنی، غیرمنطقی، و بی‌نظمی رفتار خود و زیردستانشان مربوط می‌شود (رضایی، ۱۳۹۲).

مدیران کوانتومی جهان مشارکتی و همیارانه را می‌پذیرند و به سازمان، کارکنان، ارباب رجوع و جامعه به عنوان عناصری می‌نگرند که بر یکدیگر اثر متقابل داشته و یکدیگر را تعریف می‌کنند. یعنی عناصر پیوسته‌ای که واقعیت موجود و آینده‌شان را هم‌آفرینی می‌کنند (ذبیحی، ۱۳۹۳).

### ۳. بررسی مفهوم تصمیم‌گیری:

عمل تصمیم‌گیری در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که برخی نویسندگان سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند.

هربرت سایمون تصمیم‌گیری را جوهر اصلی مدیریت می‌داند.

گرفت تصمیم‌گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی می‌کند.

نیومن کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری می‌داند و مدعی است که تصمیم‌گیری به تنهایی مهم‌ترین الزام مدیر است.

پیتر دراگر بیان می‌دارد: تأکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم‌گیری و درک این فراگرد است. همه مدیران با فراگرد تصمیم‌گیری سروکار دارند، زیرا حرفه آن‌ها چنین اقتضا می‌کند (اعرابی، پارسائیان، ۱۳۷۵). میزان تحقق اهداف سازمانی بیان‌کننده و نشان‌دهنده اثربخشی نظام تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد (الوانی، ۱۳۷۲).

دکتر علی رضائیان در کتاب ( مبانی سازمان مدیریت ) تصمیم‌گیری را این گونه تعریف نموده‌اند:

تصمیم‌گیری فرآیندی است که از طریق آن راه حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد.



تعاریف دیگری که برای تصمیم گیری در کتب مدیریت ذکر شده است از این قرار می‌باشد «یافتن و انتخاب راه حلّ برای یک مسأله»، «عملی انتخابی است که متعاقب تفکر، اندیشه و مذاقه در موضوعی برای حلّ مشکل و یا مشکلاتی به وقوع می‌پیوندد»، «تصمیم گیری فراگرد تشخیص و گزینش یک طرز عمل خاص از میان گزینه‌های عمل، برای نیل به یک هدف ویژه یا حلّ یک مسأله خاص است»، «تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و در حقیقت انتخاب بهترین راه برای نیل به اهداف سازمانی»، «تصمیم گیری فرایند تعیین و تشخیص مسأله، یافتن راه حل‌های مختلف برای مسأله، مقایسه نتایج ممکن از راه حل‌ها با یکدیگر، انتخاب بهترین جواب از بین آن‌ها و اجرای مؤثر تصمیم».

#### ۴. مهارت‌های کوانتومی:

##### • دیدن کوانتوم (Quantum Seeing):

توانایی برای دیدن هدفمند است و مبتنی بر این منطق که واقعیت ذاتا ذهنی است و براساس انتظارات و باورهای مشاهده‌کننده ظهور می‌کند. نیات که فرآیند ساختن واقعیات است، موجب می‌شوند مدیران به محرک‌های خاصی توجه کنند؛ و آگاهانه مقاصد و نیات خود را انتخاب کنند (Shelton & Darling, 2003).

##### • تفکر کوانتومی (Quantum Thinking):

توانایی فکر کردن به گونه‌ای متضاد است و اعتقاد به آنکه جهان غالباً به شیوه غیر منطقی و پارادوکس با جهش‌های ناگهانی و کاملاً پیش‌بینی ناپذیر عمل می‌کند (Darling and Walker, 2001)؛ تفکر کوانتومی عاملی است که باعث بروز خلاقیت می‌شود (Zohar, 1998). بسیاری از مسائل اصلی سازمانی بر سوالات متناقضی مبتنی هستند که به آسانی نمی‌توان آن‌ها را از طریق فرآیندهای تصمیم‌گیری عقلایی و خطی پاسخ داد، این مهارت امکان بررسی گزینه‌های ظاهراً متضاد را به مدیران و رسیدن به راه‌حل‌های بسیار خلاق می‌دهد (Shelton & Darling, 2003).

##### • احساس کوانتومی (Quantum Feeling):

توانایی احساس زنده و حیات بخش به گونه‌ای فعال است مبتنی بر این منطق که انسان‌ها همانند سایر جهانیان با کوانتوهای یکسانی مواجه هستند و موضوعی برای قوانین جهانی تحریک انرژی به شمار می‌روند (Darling and Walker, 2001). قلب انسان قوی‌ترین ایجادکننده سیگنال‌های مغناطیسی بدن است و تابع تفکرات و احساسات می‌باشد؛ به گونه‌ای که احساسات مثبت، افزایش‌دهنده انسجام و انرژی هستند و احساسات منفی کاهش‌دهنده انسجام و انرژی در بدن هستند (Childre & Rozman, 1996). مدیران می‌توانند سطوح بالایی از انرژی را به سادگی با انتخاب متمرکز بر جنبه‌های مثبت هر واقعه‌ای به دست آورده و حفظ کنند تا تغییرات راحت‌تر اتفاق افتد و به آن‌ها امکان می‌دهد تا در ضعف‌ها، قوت ببینند و در تهدیدها فرصت؛ و لذا شور و شوق برای سازمان‌های خود به ارمغان آورند (Shelton & Darling, 2003).



#### • دانستن کوانتومی (Quantum Knowing):

توانایی دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی است. به طور سنتی، سازماها بر اهداف غیر ممکن و کاهش عدم اطمینان از طریق جمع‌آوری اطلاعات و آگاه ماندن اصرار می‌ورزند. طبق نظریه تصمیم‌گیری آگاهانه (Mindful Decision Making) انبوه اطلاعات، الزاما منجر به تصمیمات بهتر نمی‌شود زیرا جمع‌آوری اطلاعات در مورد ساده‌ترین موضوعات نیز شامل تحقیقات محدود خواهد شد و از طرفی اطمینان، انسان را به سوی کم آگاهی و بی‌خبری هدایت می‌کند و در واقع عدم اطمینان است که ما را هوشیار نگه می‌دارد (Shelton & Darling, 2003). مهارت دانستن کوانتومی، ابزار از بین برنده‌ی سخت‌کوشی و تلاش نیست، بلکه کاهش فرآیندهای تکراری است که سازمان نیازمند آن است. مدیرانی با مهارت دانستن کوانتومی نه فقط با افراد به شیوه‌ای احترام‌آمیز و با بینش شهودی عمیق رفتار می‌کنند، بلکه خلاقانه‌ی جو آگاهی و تفکر را در میان کارکنان به وجود می‌آورند (یاسینی، ۱۳۹۰).

#### • عمل کوانتومی (Quantum Acting):

عمل کوانتومی توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه است و تغییر در هر جزء سریعاً به تغییر در اجزاء دیگر منجر می‌شود (Gribbin, 2015). عمل کوانتومی باعث می‌شود که مدیر به انتخاب‌های پاسخگو گرایش پیدا کند. انتخاب پاسخگو، انتخاب‌های مدیریتی را آگاهانه‌تر می‌کند. هر نوع انتخاب آگاهانه که یک مدیر انجام می‌دهد، بر احتمال انتخاب‌های آینده او تاثیر می‌گذارد، بر اساس گفته‌ی Zohar وقتی مدیری اعمالی را انتخاب و انجام می‌دهد احتمال آن که افراد در داخل یا خارج سازمان نیز متناسب با آن عمل کنند افزایش می‌یابد (Zohar, 1990).

#### • اعتماد کوانتومی (Quantum Trusting):

اعتماد کوانتومی، توانایی اعتماد به فرآیندهای طبیعی زندگی است (Darling, 1997). این مهارت ریشه در بی‌نظمی دارد و اینکه عدم تعادل، لازمه تکامل است. استفاده از مهارت اعتماد کوانتومی، مخصوصاً در محیط‌های کاری سنتی، جایی که ثبات و قابلیت پیش‌بینی، ارزش محسوب می‌گردد، چالش ایجاد می‌کند. این مهارت نیاز دارد که مدیران با روحیه قدرت‌طلبی و کنترل‌کننده خود مقابله کنند. مدیران اگر بخواهند سازماندهی موفق اتفاق افتد، باید بتوانند حتی به طور موقت در حیطه آشوب قدم بگذارند (Owen, 1997).

#### • موجودیت کوانتومی (Quantum Being):

موجودیت کوانتومی، یعنی توانایی ارتباط با دیگران به صورت مفهومی که هر کس بتواند جهان را از طریق چشمان دیگری ببیند. ارتباطات کوانتومی، آینه‌های روان‌شناسی هستند، که افراد می‌توانند در آن‌ها انعکاس خود را ببینند. زمانی که آن‌ها در دیگری خطایی را می‌بینند، به سادگی توجه آن‌ها را به خودشان انعکاس می‌دهد و بازخوردی را در مورد نواحی تکمیل نشده روح آن‌ها برایشان فراهم می‌آورد. مدیران باید با استفاده از مهارت موجودیت کوانتومی، محیطی را ایجاد کنند که افراد به طور باز در سطوح عمودی و افقی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، بدون اینکه ترسی از تنبیه داشته باشند (Shelton & Darling, 2003).



## ۵. نتیجه‌گیری:

تصمیم‌گیری مدیران سنگ زیر بنای ارکان و وظایف مدیران می‌باشد. مدیران پنج وظیفه مدیریتی را زمانی بهتر می‌توانند انجام دهند که تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند. تصمیم‌گیری از اجزای تفکیک‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است. در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی افعال و اعمال مدیریت تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. مدیران همواره با شرایطی مواجه هستند که باید تصمیم‌گیری کنند. کیفیت و چگونگی این تصمیم‌ها، میزان توفیق و تحقق هدف‌های سازمانی را معین می‌کند. مدیران با رویکرد کوانتومی قادرند در شرایط تغییر و تحول و عدم اطمینان که امروزه همه سازمان‌ها با آن مواجه می‌باشند تصمیمات بهتری را اتخاذ نمایند. فلذا این مقاله مهارت‌های کوانتومی را برای مدیران سازمان‌ها تشریح می‌نماید. تفکر کوانتومی عاملی است که باعث بروز خلاقیت مدیران می‌شود.

## ۶. منابع و مأخذ:

- 1- Childre D L & Rozman D. Cut-thru: achieve total security and maximum energy: a scientifically proven insight on how to care without becoming a victim. USA, CA :Planetary Publications.1996: 74-90.
- 2- Darling J & Fogliasso C. "Conflict management in the small business firm". Journal of Contemporary Business Issues 1997; 5(1): 1-11.
- 3- Darling JR and Walker WE. Effective conflict management: use of the behavioral style model: Leadership and Organizational Development Journal. 2001;22(5):230-242.
- 4- Gribbin J. In search of schroedinger's cat: quantum physics and reality. Available from: em.wikipedia.org, Retrieved 2015.
- 5- Owen H. Expanding our now : the story of open space technology . San Francisco, CA: Berret –Koeher; 1997:122-130.
- 6- Shelton C & Darling J. From theory to practice : using new Scince concept to create learning organizations. Journal of learning organization 2003;10 (6) ,353-360.
- 7- Shelton C & Darling JR. From chaos to order: exploring new frontriers conflict management . Organization Development Journal 2003; 22(3) : 22-41.
- 8- Stacey, R. D. ; Griffin, D. & Shaw, P. (2000), "Complexity & Management: Fad or radical challenge to systems thinking?", UK: Rutledge, London.
- 9- Zohar D. Echanging the thinking behind our thinking. Journal of management Review.1998; 87(3) : 56-58.





- 10-Zohar, D. (1997), "Rewiring the Corporate Brain: Using the new science to rethink how we structure and lead organization", Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- 11-Zohar D. The quantum self: human nature and consciousness defined by the new physics. New York: William Morrow; 1990:40-52.
- ۱۲- آقای (۱۳۹۰). <http://umanitoba.ca/publications/cjeap/articles/fris.html>.
- ۱۳- استونر، جیمز، فریمن ادوارد (۱۳۷۵). «مدیریت»، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، انتشارات: شرکت چاپ و نشر بازرگان.
- ۱۴- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳) مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- ۱۵- ذبیحی، محمدرضا و خلیلی مطلق، طناز (۱۳۹۳). بررسی مفهوم کوانتوم و کاربرد آن در مدیریت. سومین کنفرانس حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه گذاری.
- ۱۶- رضایی، حسین (۱۳۹۲). مهارت های کوانتومی در مدیریت آموزشی. مجله خبری-تحلیلی آمل کلام.
- ۱۷- یاسینی علی. نمود مهارت های مدیریتی در انقلاب های سه گانه مدیریت (بررسی تئوری های نیوتن، آشوب و کوانتوم در مدیریت). قابل دسترسی در آدرس [www.aliyasini.blogfa.com](http://www.aliyasini.blogfa.com) سال ۱۳۹۰.



کنفرانس جامع  
علوم مدیریت و حسابداری

دانشگاه تهران ۱۳۹۵

International conference on  
**Management Science  
and Accounting** February 2017

