

مدیریت کوانتومی، مدیریت سمّی؛ مطالعه مروری در چهار چوب نظام مدیریت آزمایشگاه

• دکتر حسین درگاهی

استاد رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، مرکز تحقیقات
مدیریت اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران

hdargahi@sina.tums.ac.ir

• زینب پرتوی شایان

کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

• علی اکبر رازفندی

کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

• مینا مروجی

کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی



خلاصه

شیوه های مختلفی برای اداره سازمان های مراقبت بهداشتی درمانی از جمله آزمایشگاه ها وجود دارد، اما یکی از شیوه هایی که ممکن است از گذشته تا حال در بین مدیران به کار گرفته شود، شیوه مدیریت سمی است که با نتایج و مشکلات جدی در سازمان همراه است. شیوه مدیریت سمی

به صورت تخریبی در نهایت به واژگونی ساختار سازمانی منجر خواهد شد. ناتوانی در تفکر راهبردی و فقدان ارتباط موثر با دیگران از ویژگی های مدیران سمی محسوب می شود که باعث کج روی در سازمان و ممانعت از دستیابی به اهداف سازمانی می شود. در قرن ۲۱، سازمان ها باید بتوانند خود را با تغییرات و نوآوری های مداوم محیطی سازگار کنند و

از شیوه های مخرب سنتی پرهیز نمایند. در دیدگاه مدیریت کوانتومی، ویژگی ها، مهارت ها و وظایف مدیران در مقایسه با شیوه های سنتی متفاوت است، به طوری که مدیران در شیوه کوانتومی کاملاً متفکرانه و عقلایی به اداره سازمان و منابع انسانی می پردازند. در مدیریت کوانتومی و در چهارچوب مهارت های هفت گانه آن، مدیران به پدیده های داخل و خارج سازمان از پائین به بالا، و از درون به بیرون می نگرند. لذا این پژوهش در نظر دارد تا در قالب یک مطالعه مروری به تبیین و معرفی مدیریت سَمی و کوانتومی پرداخته و ضمن مقایسه ویژگی های هر یک از این شیوه های مدیریتی، مدیران آزمایشگاه های بالینی را به سمت و سوی فراگیری مهارت های کوانتومی تشویق و ترغیب نماید.

مطالعه حاضر از نوع مروری بود که با بکارگیری کلید واژه های مدیریت سمی، مدیریت کوانتومی و نظام مدیریت و استفاده از موتورهای جستجوگر فارسی و انگلیسی اطلاعات مورد نظر از سال ۱۹۹۴ تا ۲۰۱۱ جمع آوری گردید. کیفیت و صحت مقالات انتخاب شده براساس چک لیست ارزیابی نقادانه بررسی و تحلیل گردید. در نهایت تعداد ۲۹ منبع برای استخراج داده ها در این مطالعه باقی ماند که مورد بهره برداری قرار گرفت.

سازمان های امروز در حال تغییر و تحول شتابان هستند، لذا برای رویارویی با این تحولات سریع باید پیچیدگی ها را شناخت و راه های مواجهه با آن را یاد گرفت. مدیریت کوانتومی، با رویکرد علمی جدید و ابتکاری، سازمان ها را قادر می سازد تا از سرمایه دانش و توان یادگیری خود حداکثر استفاده را ببرند. مسلماً انجام این امر قبل از هر چیز وابسته به محو کردن دیدگاه مدیریت سَمی در سازمان ها است که ممکن است بعضی از مدیران به دلیل انتخاب یا انتصاب اشتباهی و یا عملکرد نامناسب و اصرار و تاکید بیش از اندازه بر خط مشی ها و برنامه های ناکارآمد و غیر اثربخش به آن مبادرت ورزند و بدین ترتیب مسیر دستیابی به مدیریت کوانتومی را با ناهمواری روبرو سازند.

واژگان کلیدی: مدیریت سَمی، مدیریت کوانتومی، نظام مدیریت

مقدمه

مدیریت و شاخه های گوناگون آن همچون شبکه ای

گسترده، شالوده سازمان های امروزی را تشکیل می دهند و آینده انسان نیز در عرصه های مختلف حیات اجتماعی، در گرو مدیریت صحیح و کارآمد قرار دارد. در گذشته کانون نگرش های سنتی بر رویکرد ماشینی به انسان استوار بود و با ابزارهای کلاسیک مانند: برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل در جهت نیل به حداکثر تولید و بازدهی گام بر می داشت، اما به تدریج این نگرش ها جای خود را به مدل رهبری سپرد، که بر نفوذ، راهنمایی، جهت دادن و به جریان انداختن و هم چنین به عمل و باور کارکنان اتکاء دارد (۱).

موفقیت مدیران در گرو مهارت هایی است که به آن ها امکان می دهد تا در دنیای رقابتی امروز از همگان خود پیشی گیرند. لذا در حال حاضر مهارت ها، ویژگی ها و وظایف خاصی برای مدیران سازمان ها مطرح شده است. این موارد به سازمان ها کمک می کند تا بتوانند در جهت ایجاد سازمان یادگیرنده حرکت کنند. سازمان ها برای ادامه حیات خود در دنیای متلاطم و متغیر امروز باید پیوسته بیاموزند و با یادگیری پیوسته و مداوم برای مسائل جدید، پاسخ پیدا کنند.

برای مدیران تنها چابک بودن کافی نیست، بلکه نیازمند آن هستند که سازمان هایی باهوش و یادگیرنده در اختیار داشته باشند. بنابراین همه سازمان ها از جمله موسسات بهداشتی درمانی باید در دنیای رقابتی امروز امکان توفیق بسیار داشته باشند و بتوانند به خوبی ماموریت های خود را محقق سازند و سازمان هایی پویا و مبتنی بر بهبود مستمر و یادگیری ایجاد کنند (۲).

سازمان ها، رکن اصلی اجتماع کنونی هستند و مدیریت، مهم ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان ها است. یک مدیر خوب روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می کند و در هر لحظه، برای آینده ای بهتر در تکاپو است. لذا مدیریت مهم ترین مقوله ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

مهارت های سنتی مدیریت که فایل ارائه داد، شامل برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، کنترل و فرماندهی، برای پیشرفت های اقتصادی قرن بیستم، مهارت های اساسی بودند، اما در دنیای پیچیده امروز که به طور سریع در حال



تغییر است، این مهارت های سنتی مفیدند، اما کافی نیستند (۳).

سازمان های موفق قرن ۲۱ باید قادر باشند خود را با تغییرات و نوآوری های مداوم محیطی منطبق و سازگار سازند. این سازمان ها فقط می توانند توسط مدیرانی هدایت شوند که بتوانند به نحو موثر و با استفاده از منطق سازمان مبتنی بر دانش را اداره کنند و به سازمان های یادگیرنده تبدیل شوند. سازمان هایی که پیوسته در حال یادگیری هستند، بیشتر با تغییر و بهبود روش های انجام کار مواجه خواهند شد (۴). در دیدگاه کوانتومی، سازمان ها باید آرایش یادگیرنده داشته باشند. بنابراین، در چنین سازمان هایی ویژگی ها، مهارت ها و وظایف مدیران باید متفاوت از نوع سنتی آن باشد تا بتوانند در چنین محیطی ظرفیت یادگیری خود را بهبود بخشند و سازمان های تحت مدیریت خود را توسعه دهند. همچنین، مدیریت کوانتومی قصد جایگزینی مهارت های مدیران سنتی را ندارد، بلکه آن ها را کامل می کند. آن ها مدیران را با دیدگاهی کاملا متفکر و عقلایی برای اداره افراد و مدیریت تعارض روبرو می کنند. در نتیجه، کوانتوم، دیدگاه مدیران را در نگاه به پدیده ها از بالا به پایین و از برون به درون تغییر داده و معکوس می سازد که این کار با مجهز شدن به مهارت های هفت گانه کوانتومی امکان پذیر است (۳).

اهمیت موسسات بهداشتی درمانی، از جمله آزمایشگاه های بالینی، در بهبودی افراد جامعه باعث شده است تا این سازمان ها از اهمیت خاصی برخوردار باشند. آزمایشگاه ها به عنوان یکی از مهم ترین سازمان های ارائه خدمات بهداشتی درمانی در جامعه لزوماً نیازمند مدیرانی آگاه و شایسته هستند، زیرا ارائه خدمات با کیفیت بالا نیازمند افرادی متخصص، متعهد و دارای مهارت های ارزشمند مدیریتی همچون مهارت های ارتباطی به منظور ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان، به صورت یک شبکه کارآمد و موثر و مهارت های کوانتومی جهت تکامل سایر مهارت های مدیریتی می باشد (۴).

برابر رویکرد مدیریت کوانتومی، مدیران جهت افزایش اثر بخشی عملکرد خویش نیازمند رویکرد جدیدی به انسان، فرآیندها و اشیاء هستند که این به جنبه های ذهنی، منطقی و نظم رفتار خود و زیردستان مربوط می شود. اهمیت یادگیری

این مهارت ها در این است که می توانند مدیران را قادر سازند تا مدل های ذهنی خود را آشکار و آزمایش کنند و ظرفیت یادگیری شان را بهبود بخشند. همچنین سبب می شود دیدگاه مدیران در نگاه به پدیده ها از بالا به پایین و از برون به درون تغییر داده و معکوس شود (۲).

لذا با توجه به پیچیدگی های عملکرد آزمایشگاه های بالینی و تنوع علوم و فنون آزمایشگاهی، کارکنان این بخش خصوصاً مدیران آزمایشگاه های بالینی که در راس این سازمان قرار دارند، وظایف عمده متنوعی بر عهده دارند. لذا با توجه به مقوله خطیر مدیریت آزمایشگاه ها، توجه به مهارت های متنوع مدیران و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه برای بهبود وضعیت مدیریت آزمایشگاه ها امری ضروری و قابل تامل به حساب می آید (۳).

از سوی دیگر، اگر چه در دهه اخیر پیشرفت های قابل توجهی در حوزه های مختلف مدیریتی سازمان ها به خصوص حوزه خطیر بهداشت و درمان و به ویژه آزمایشگاه های بالینی صورت گرفته است، اما همچنان نقصی که در اغلب سازمان ها به چشم می خورد، بوروکراسی های بی مورد در روند اداره سازمان ها می باشد. غافل از این نکته که طبق نظریات روان شناسی، برای بهبود روند کار و اداره بی نظیر یک سازمان، ابتدا باید از بررسی های همه جانبه بر روی اداره کنندگان این سازمان ها شروع شده و در مراحل بعدی برنامه ریزی، به سایر نکات مرتبط با خود سازمان توجه کرد، زیرا در مرحله اول این کارکنان هستند که با روحیات مختلف در یک سازمان گرد هم می آیند و با هدف ارائه خدمات مرتبط، به ایفای نقش خود در سازمان ها می پردازند. طبق متون مختلف مدیریتی، شیوه های متفاوتی برای انتخاب سبک مدیریتی در سازمان ها وجود دارد، اما یکی از شیوه هایی که ممکن است در بین مدیران به کار گرفته شود و در هدایت سازمان و کارکنان آن تاثیر مهمی بر جای بگذارد، شیوه مدیریت سمی است (۵).

رفتارهای مدیریت سمی با نتایج منفی همراه است و با مشکلات جدی در محل کار مرتبط می باشد. در عین حال، تحقیقات اندکی پیرامون چگونگی برخورد موثر کارکنان با رفتار مدیران سمی وجود دارد. با وجود تلاش های زیاد برای توسعه روش شناسی رفتارهای مقابله با مدیریت سمی



در سازمان ها، اما همچنان بروز این رفتارها در مدیریت برخی سازمان ها مشاهده می شود. طبق شواهد به دست آمده، به نظر می رسد مدیریت و رفتارهای مخرب و سمی در سازمان های مراقبت های بهداشتی درمانی یک تهدید بزرگ برای کیفیت مراقبت به شمار می رود (۶).

مدیر سمی کسی است که با سبک های مدیریت و رهبری ناکارآمد مرتبط است و یا از رابطه بین رهبر و پیرو یا مدیر و زیردستان، در هنگام شرایط بحرانی و حساس سوء استفاده می کند. سبک مدیریت سمی به صورت خود تخریبی و تاثیر گذار بر روی سازمان است که در نهایت به واژگونی ساختار سازمانی می انجامد. صفات اساسی یک مدیر سمی به صورت منزوی، افراطی، عملگرایی سفت و سخت، بی عاطفه، بی منطق و تبعیض گرا و فاسد تجلی پیدا می کند. اگر چه مدیران سمی ممکن است ظاهرا با هوش به نظر برسند، اما همیشه از انتقاد کارکنان و سایر مدیران در مورد شیوه مدیریت خود متنفر هستند و به طریقی از پاسخگویی به این سوالات طفره می روند. این مدیران دارای صفات و ویژگی های زیر هستند: رفتار متضاد، ایفای قدرت سیاسی در سازمان، داشتن نگرش رقابتی به کارکنان، نگرش کمال گونه به خود و سوء استفاده از سیستم های انضباطی. همچنین آن ها دید کم عمق و فاقد اعتماد به نفس دارند و رفتارهای خود تهاجمی از خود بروز می دهند. ضعف در کنترل خود و یا خویشتن داری، خشونت روانی، نداشتن انعطاف رویه، نگرش تبعیض آمیز، تفرقه اندازی و حکومت تاکتیکی در بین کارکنان از دیگر ویژگی ها و صفات نامناسب این مدیران به شمار می رود (۷).

رهبران سمی معمولا اجازه ورود کارکنان به حوزه مدیریتی خود را نمی دهند و به گونه ای عمل می کنند که قصد تحمیل خود را به سازمان دارند؛ در صورتی که یکی از اصول اساسی مدیریت و رهبری، برگزیده شدن آن ها از سوی کارکنان و پیروان و مورد قبول بودن در میان آن ها است. این مدیران در ادوار زمانی مختلف باعث ایجاد اختلال در کار زیر دستان می شوند و از پیشبرد اهداف سازمان طبق اصول توافق شده در ابتدای شروع کار بین خود و کارکنان ممانعت به عمل می آورند. یکی دیگر از ویژگی های مدیران سمی در سبک مدیریتی، ارائه دستورات ناسازگار با وظیفه افراد و غیر منطبق

با شرایط محیطی و فرهنگ سازمان می باشد که در نهایت منجر به دور شدن افراد از اهداف سازمان می شود. این افراد با تصمیم گیری های پراکنده در حوزه های مختلف منجر به عدم انطباق کار افراد با یکدیگر شده که نهایتا به فساد اداری و تخریب ادامه مسیر به سمت اهداف سازمانی می گردند. ناتوانی در تفکر راهبردی و برقراری ارتباط و همکاری با دیگر مدیران و کارکنان از ویژگی هایی محسوب می شود که باعث عدم توانایی مدیران سمی در برنامه ریزی های بلند مدت و کوتاه مدت برای سازمان خواهد شد و در نهایت با انحراف از مسیر اصلی و ناآگاه بودن از جایگاه سازمان در محیط رقابتی، منجر به کج روی در سازمان و مانع از دستیابی به اهداف شایسته ای که در ابتدای امر در نظر گرفته شده است، خواهند شد (۸).

برابر بررسی های به عمل آمده بر روی مدیران سازمان های مختلف، مشخص شد که مدیران سمی از نظر تیپ شخصیت درون گرا می باشند و هیچ گونه تمایلی به برقراری ارتباط با دیگر افراد حتی افرادی که در سازمان و برای آن ها کار می کنند ندارند، تا جایی که کمتر با دیگر سازمان های مشابه تعامل دارند که این مورد منجر به عقب ماندن از محیط اطراف و دور شدن از محیط رقابتی و فضای سازمانی می شوند. در نتیجه سازمان تک رونده راه به جایی نخواهد برد و به شکست آن منجر خواهد شد. مدیران سمی به شدت با شیوه های جدید مدیریت و دانش و آگاهی به روز در زمینه شیوه های جدید مدیریتی مخالفت می کنند و ترجیح می دهند به همان روش های قدیمی و دیکتاتور مابانه به مدیریت خود ادامه دهند. اگر چه این نوع مدیران ممکن است به صورت ظاهری پذیرای تغییرات باشند و از رویکردها و مفاهیم جدید استقبال نمایند، اما در عمل و هنگام پیاده سازی و اجرا، چیزی جز همان رفتارهای سابق مشاهده نمی گردد. ویژگی های پیشگفت در مورد مدیران سمی در بین هر دو جنس وجود دارد و اختصاص به جنس خاصی ندارد. هر یک از مدیران اعم از زن یا مرد، بسته به محیط فعالیت خود از هر کدام از این رفتارها تبعیت می نمایند و حتی گاهی در زندگی روزمره خود نیز ممکن است این رفتارها را بروز دهند. این نوع رفتار بیشتر مربوط به ذات افراد می باشد و کمتر ممکن است قابل اکتساب از محیط باشد. با وجود این،



را با کاستن از هزینه های سربار و اضافی به سازمان، ممکن می سازد. در حالی که نظام اداری فاسد، با مصرف و هزینه کرد منابع مالی مختص به توسعه سازمان، به مثابه باتلاقی عمل می کند که منابع را در خود فرو می برد. مدیریت سَمی با آسیب زدن به توسعه، مانع رشد رقابت سالم و عدالت اجتماعی می شود. گزارش های رسانه ای در کشورهای مختلف به خوبی نشان می دهد که مدیریت ناکارآمد فقط مختص کشورهای در حال توسعه نیست و در کشور های توسعه یافته نیز سابقه دارد (۱۱).

با توجه به مطالب پیشگفت، این پژوهش در نظر دارد تا در قالب مطالعات مروری نظام مند ابتدا به تبیین و معرفی مدیریت سَمی و مدیریت کوانتومی در نظام مدیریت سازمان های بهداشتی درمانی پرداخته و ضمن مقایسه این دو شیوه مدیریت با یکدیگر و تاثیراتی که به صورت منفی و مثبت بر روی فعالیت ها و پیامدهای سازمانی می گذارد، مدیران را به سمت و سوی فراگیری مهارت های کوانتومی و استفاده از شیوه مدیریت کوانتومی تشویق و ترغیب کند.

روش بررسی

مطالعه حاضر از نوع مروری بود که به جمع آوری اطلاعات از انواع پایگاه های اطلاعات به زبان انگلیسی مانند Web of Science, Embase, Cochrane, PubMed, Scopus, Google Scholar, Google Sid, Emerald و به زبان فارسی مانند Iranmedex, Irandoc, جستجو در پایگاه های اطلاعات از طریق سه کلید واژه مدیریت سَمی، مدیریت کوانتومی و نظام مدیریت (Quantum Management, Toxic management) در بین سال های ۱۹۹۴ تا پایان سال ۲۰۱۱ انجام شد و در پایان مطالعه نیز برای سال ۲۰۱۵ به روز رسانی گردید. کلیه مقالات و کتاب های انگلیسی و فارسی که به نوعی به نقش مدیریت سَمی و مدیریت کوانتومی در نظام مدیریت اشاره داشتند، انتخاب گردیدند. مطالعات به زبان های دیگر، سرمقاله ها، دیدگاه ها، یادداشت های شخصی، نامه به سردبیر، چکیده های فارسی و انگلیسی چاپ شده در کتابچه خلاصه مقالات همایش های ملی و بین المللی، در بین منابع

نمی توان نقش محیط را در به کار بردن این گونه خصوصیات در مدیران سَمی نادیده گرفت، بلکه می توان گفت محیط نیز می تواند نقش مهم و موثری در بروز این گونه رفتارها داشته باشد (۹).

از جمله اقداماتی که در چنین شرایطی هر یک از زیردستان یا کارکنان می توانند انجام دهند، ترک سازمان است که با توجه به شرایط کاری و اقتصادی جامعه، این کار چندان منطقی و قابل قبول نیست، لذا به عنوان راه حل جایگزین اقدام قضایی و طرح شکایت علیه این گونه مدیران در مراجع قضایی، از اقدامات مقتضی به شمار می رود که این امر نیز به نوبه خود نیاز به مستند سازی مدارک و شواهد قابل توجه برای اقدام دارد که هر یک از کارکنان صرفا با ارائه مدارک مستدل و موجه می توانند به آن عمل کنند.

در نهایت، پیامد تمامی عوامل گفته شده منجر به نابسامانی در سازمان و به دنبال آن نارضایتی هر یک از کارکنان خواهد شد که در صورت ادامه این روند باعث مرگ تدریجی سازمان و نابودی آن می شود. از آنجایی که امروزه مدیریت بی کفایت در سازمان ها، به یک معضل فرهنگی و اجتماعی تبدیل شده است و به ویژه در کشورهای در حال توسعه، به عنوان یکی از مهم ترین موانع در سر راه پیشرفت سازمان ها مطرح می شود، بنابراین این امر صدمات جبران ناپذیری را به سرعت حرکت چرخ توسعه سازمان ها وارد می کند، آن چه در تمامی تعاریف از مدیریت سَمی مشترک است، نوعی هنجار شکنی و تخطی از هنجارهای اخلاقی و قانونی در عملکرد اداری و سازمانی است و فساد اداری و تعریف آن تابعی از هنجارهای مورد قبول در هر جامعه و فرهنگ می باشد. از این رو، با توجه به اهمیت مشکلات و خطرات فساد اداری و مالی برای ثبات و امنیت سازمان و نهادها و ارزش های دموکراتیک و مهم تر از همه حاکمیت قانون، مبارزه با آن از اهمیت زیادی برخوردار است (۱۰).

مدیریت سَمی که بستر آن، نظام اداری کشور است، به عنوان چالش اساسی بسیاری از جوامع توسعه یافته و در حال توسعه می باشد، که با حرکت رو به جلو جوامع، نمود بیشتری می یابد و منجر به اخلال در فرآیندهای توسعه سازمان می شود. نظام اداری عاری از فساد، زمینه دستیابی سازمان ها به توسعه و بهره مند شدن از تاثیرات مثبت آن

انتخاب شده قرار نگرفتند. دو نفر مرورگر، جداگانه منابع را براساس عنوان و چکیده بررسی کردند و موارد اختلاف از طریق پژوهشگر سوم بررسی و در نهایت از طریق اجماع (Consensus) گروه پژوهش حل گردید. کیفیت و صحت مقالات انتخاب شده براساس چک لیست ارزیابی نقادانه (CASP یا Critical Appraisal Skill Program) مربوط به مطالعات کیفی و توصیفی، بررسی و تجزیه و تحلیل گردید. تعدادی از مقالات بررسی شده به دلیل محقق نبودن همه سوالات CASP در این مرحله حذف گردیدند؛ به طور مثال، اگر متدولوژی مقاله مورد استفاده مناسب انتخاب نشده بود. در نهایت تعداد ۲۹ منبع برای استخراج داده ها در این مطالعه باقی ماند که توسط دو پژوهشگر و با بازبینی نهایی پژوهشگر سوم مورد بررسی و تایید قرار گرفت. شایان ذکر است که در موارد ضروری، از نظرات و مشورت های افراد خبره در این زمینه کمک گرفته شد. در این پژوهش، در بخش مقدمه به معرفی کلی مدیریت سَمی و مدیریت کوانتومی پرداخته شد و سپس در بخش بحث و نتیجه گیری عوامل تاثیر در بکارگیری مدیریت کوانتومی و ویژگی هایی که نشانگر مدیریت سَمی هستند و نیاز به حذف در سازمان دارند، بیان شده است. در نهایت اینکه به دلیل کمبود منابع در این مطالعه، از نگارش بخش یافته ها خودداری گردید.

بحث

علوم جدید مبتنی بر فیزیک کوانتوم و نظریه آشوب، پایه‌ای مفهومی را برای مجموعه مهارت های جدید مدیریتی تشکیل می دهد. این مهارت ها، مهارت های کوانتومی نامیده شده اند؛ نه فقط به این دلیل که منتج از اصول اصلی علوم جدید هستند، بلکه به این دلیل که نیازمند پارادایم جدیدی از مدیریت هستند (۱۲).

* نظریه «مجموعه های پیچیده غیر قابل پیش بینی» یا "نظریه آشوب"
نظریه آشوب (Chaos Theory) بر تاثیر «بازخورد حاصل از ارزیابی محیط» بر سیستم های سازمانی تاکید می کند. طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان پدیده های مختلف، از سیستم های هواشناسی گرفته تا سازمان ها و بازارهای بورس نوعی نظم وجود دارد. در

ورای این تفکر، فرضیه شگفت آوری مطرح می شود، مبنی بر این که «هر سیستم پیچیده»، زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می کند. تلاش چالش برانگیز پژوهشگران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش بینی رفتار «سیستم های پیچیده به ظاهر غیر قابل پیش بینی» (نامنظم) کشف کنند. چنین سیستمی، هرگز دو بار در یک مکان فرود نمی آید. اما طبق نظریه آشوب اگر چنین سیستمی برای مدت کافی تحت نظر قرار داده شود، با بررسی حالات این سیستم در لحظات گوناگون زمان، می توان دریافت که سیستم مذکور همواره نظم ذاتی خودش را به نمایش می گذارد. حتی غیر قابل پیش بینی ترین (آشفته ترین) سیستم ها نیز همواره در محدوده معینی حرکت می کنند و هرگز از آن خارج نمی شوند. معمولاً در درون بی نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به طور شگفت انگیزی زیبا است (۱۳).

تئوری آشوب که در دنیای علمی و محیط کاری جدید ایجاد شده و اخیراً، در مدیریت مطرح گشته است، از ویژگی های زیر برخوردار است:

الف- افزایش بهره وری

ب- دستیابی دولت به منابع مالی

ج- تشویق رقابت، افزایش رفاه و افزایش کارایی فعالیت های سازمانی

د- صرفه جویی در هزینه ها و

ه- ایجاد رونق در بازار سرمایه و گسترش فرهنگ مشارکت در سازمان

مدیران باید دربانند که یک سازمان موفق، سازمانی برخوردار از نظام بازخوردار غیر خطی پویایی است که در ناحیه آشفتگی عمل می کند و از طریق خود سازمان دهی که ویژگی سیستم های آشوب گونه است، به طور خلاق سازگاری پویایی در عرصه های کارکردی سازمان و خرده سیستم های داخلی و تعاملات بیرونی آن برقرار می کند. با توجه به مراتب فوق، مدیران باید با نهادینه کردن فعالیت بیشتری از فرهنگ سیستم های آشوب گونه در سازمان، آمادگی سازمان را برای خود سازمان دهی، خلاقیت و نوآوری، یادگیری مستمر و همه جانبه، فعالیت های تیمی فرآیند محور، تعامل خلاق با محیط و شناسایی نقاط حساس





و اهرمی فراهم آورند. بدین منظور، اقدامات زیر به عنوان نتایج کاربردی نظریه آشوب می تواند برای مدیران موثر باشد:

الف- ایجاد پویایی در نگرش مدیران

مدیران باید با نگرش نو و پویا، مدل های ذهنی خود را متناسب با شرایط و ویژگی های سیستم های آشوب گونه تغییر شکل دهند که در آن صورت، خواهند توانست دنیای فراروی سازمان ها را کاملاً با گذشته آن، متفاوت سازند و به جای دنباله روی از اصول قدیمی، فعالیت های خود را براساس مفروضاتی که معرف مدل های دور از تعادل پویا و پایدار هست طراحی و اجرا کنند.

ب- بهره گیری از هوشمندی سازمان

دانش یکی از پیش زمینه های ایجاد تغییر فراگیر و پویا در سازمان است. سازمان هایی که تمایل به تبدیل شدن به سازمان های آشوب گونه را دارند باید به هوشمندی جمعی کارکنان خود را جهت ایجاد یک فرهنگ آگاهانه و مطلوب تکیه کنند؛ فرهنگی که در آن عدم تجانس و ناهمگونی به رسمیت شناخته می شود و از این طریق، با ایجاد فضای مناسب جهت عرضه نگرش ها، ایده های مختلف، فرآیند یادگیری پیچیده و فراگیر را که لازمه اداره موثر امور راهبردی است، برانگیخته و تسهیل کنند.

ج- نقد پذیری فضای سازمان

تغییر فراگیر و پویا به موازات رشد دانش و اطلاعات در سازمان نیازمند خلاقیت و نوآوری مستمر است. این امر، مستلزم فرهنگ سازمانی مناسب است که در آن قوانین، خط مشی ها و مفروضات به صورت مستمر زیر سوال می رود و مورد بازبینی و اصلاح مستمر قرار می گیرد. یک سازمان هرگاه بخواهد برتری رقابتی خود را حفظ کند، باید از طریق خلاقیت و نوآوری و ایجاد برتری های جدید، برتری های قدیمی خود را نابود سازد و اگر چنین نکند رقیبی دیگر این کار را انجام خواهد داد.

د- فرآیند گرایی و کار تیمی

رشد دانش، اطلاعات، خلاقیت و نوآوری در گرو فضای

مناسب و تعامل آزاد اندیشه ها و تفکرات است که بهترین خاستگاه آن گروه های کوچک است. بنابراین، در شرایط ناپایداری و نظام های آشوب گونه باید فرآیند محوری را در سازمان ها مورد توجه جدی قرار داد. در این سازمان ها که آن ها را سازمان های فرآیند محور می نامند، با تشکیل تیم های مناسب، فرآیندهای مختلف سازمان انجام می شود. در سازمان های فرآیند محور، کارکنان خط مقدم، دارای اطلاعات و اختیار تصمیم گیری گسترده هستند، از همین کارکنان، جهت تشکیل تیم های مناسب استفاده می شود، به نحوی که این تیم ها در شکل گیری، تغییر و پویایی گروهی به اندازه کافی انعطاف پذیر می باشند. فرآیندگرایی در سازمان ها را می توان یکی از پاسخ های کاربردی علم مدیریت در شرایط آشوب گونه برای سازمان ها نامید. در این شرایط، فرآیندگرایی باید در قلب فعالیت های سازمان جای گیرد و همه ساختار ها، اندیشه و رفتار کارکنان از آن تاثیر بپذیرد. برای این که یک سازمان فرآیند گرا شود، لازم است گام های اساسی زیر را بردارد:

گام اول: باید فرآیندهایی را شناسایی کرده و برای آن ها نام و عنوان جدید برگزید؛ مانند «انسجام سفارش»، «تکامل فرآورده» و یا «انتخاب بازار»

گام دوم: شناساندن فرآیندها و اهمیت آن ها به همه ذینفع های سازمان و تشکیل تیم های فرآیندی جهت انجام فرآیندها

گام سوم: تعیین معیارهای ارزیابی
گام آخر: داشتن مدیریت فرآیندگرا

ه- ایجاد سازمان یادگیرنده

یادگیری مرکز ثقل فعالیت های خود سازمان دهی است که ویژگی سیستم های آشوب گونه است. به نظر می رسد، مهم ترین نقش مدیران در سازمان های آشوب گونه، بستر سازی و ایجاد زمینه های عملی یادگیری مستمر سازمانی است.

و- شناسایی نقاط اهرمی

اثر پروانه ای بیانگر حالتی است که در آن سیستم به شرایط اولیه حساس بوده و تغییر جزئی در شرایط اولیه به تغییرات وسیعی در نتایج منجر می گردد. مدیران باید با توسعه



مهارت‌های ادراکی خویش و احاطه کامل بر محیط و عوامل سازنده، شناخت ساختار، فرآیندها، نقاط قوت و ضعف‌های سازمان، اهرم‌ها و تکیه‌گاه‌های حساس را شناسایی کنند که در این صورت، با استفاده از اثر پروانه‌ای خواهند توانست با تغییر جزئی و صرف هزینه و نیروی اندک در نقاط اهرمی سازمان، ستاده‌ها را به نحو چشمگیری افزایش دهند.

ز- مدیریت ثبات و ناپایداری هم‌زمان

اصل خود سازمان دهی ممکن است برای برخی این توهم را به وجود آورد که با وجود این مشخصه، در سازمان‌های آشوب‌گونه از اهمیت کار مدیران کاسته می‌شود. مدیریت و اداره کارآمد و موثر این اهداف متناقض که حقیقتاً اوج تناقضات نظم و بی‌نظمی، سادگی و پیچیدگی، قابل‌پیش‌بینی بودن و غیرقابلیت‌پیش‌بینی و ثبات و ناپایداری است، نیازمند تدبیر و هوشمندی فوق‌العاده مدیران است (۱۴).

انقلاب نیوتن و مهارت‌های مدیریتی

تفکر سازمانی در گذشته نیز به طور عمیقی تحت تاثیر تفکر مکانیکی نیوتن در قرن ۱۷ قرار گرفت. این دیدگاه جهانی مبتنی بر سه فرضیه کلیدی بود: واقعیت عینی است، مهارت‌ها قابل‌پیش‌بینی‌اند، دانش صرفاً از طریق درک و فهم (جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها) به وجود می‌آید. در عصر نیوتن مهارت‌های زیر نمود پیدا کرد:

- مهارت حل مسئله
- مهارت به‌کارگیری گستره دانش برای حل مسائل
- مهارت تصمیم‌گیری در شرایط مبهم
- مهارت سازمانی و هماهنگی امور
- مهارت کنترل امور (۱۵)

را به کار بگیرند از محدوده مکانیکی، مقید و جزءگرا خارج شده و باعث می‌شود که این مدیران تغییرات شگرفی در خود و سازمان مربوطه ایجاد کنند. در سال ۱۹۲۰، انیشتین دیدگاه جهانی کوانتومی را ارائه داد که در آن جهان به عنوان یک سیستم پویا، غیر قابل‌پیش‌بینی، ذهنی و خودسازنده توصیف می‌شود. هفت مهارت کوانتومی دارای خصوصیات چگونگی گذشته و یا آینده‌نگری، علمی یا معنوی بودن، سادگی و پیچیدگی، می‌باشند که با هم مدلی را تشکیل می‌دهند که بر مبنای آن توازن و تعادل را بین مهارت‌های سنتی و مهارت‌های جدید ایجاد می‌کند. تحقیقات اخیر در زمینه روانشناسی و فیزیولوژیک نشان می‌دهد که انسان موجودی کوانتومی است؛ اگرچه در نگاه اول موجودی مادی تلقی می‌شود، اما ابعاد غیر قابل‌مشاهده و غیر مادی هم دارد که به آن ذهن، خود آگاهی یا روح می‌گویند. بنابراین، نظریه کوانتوم استعاره‌ای است برای رفتار مدیریت و خصوصاً پارادایم جدیدی است که می‌تواند در افزایش اثر بخشی رهبری و مدیریت در سازمان موثر باشد. از آنجا که وظایف مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، راهنمایی و کنترل کردن از مشتقات فیزیک نیوتنی کلاسیک می‌باشند و در کل مهارت‌های سنتی مدیریت را ارائه می‌دهند، شاید اصول فیزیکی کوانتوم بتواند مجموعه‌ای از مهارت‌های جدید را به منصف ظهور برساند. اصول اساسی کوانتومی بینش معنی‌داری را برای یک جهان سازمانی فراهم می‌کند که عینی و ذهنی، منطقی و عقلی، خطی یا غیر خطی و منظم یا آشفته است. اصول کوانتوم، مدیران را وامی‌دارد تا دیدگاهی برون‌گرا داشته باشند تا رهبر موثری در مقایسه با گذشته باشند (۱۶ و ۱۴).

مهارت‌های کوانتومی

۱- دیدن کوانتومی (Quantum Seeing)

توانایی برای دیدن هدفمند است و مبتنی بر این منطق که واقعیت ذاتاً ذهنی است و براساس انتظارات و باورهای مشاهده‌کننده ظهور می‌کند. تحقیق در مکانیک‌های کوانتوم، ادراک انسان و ساختاردهی اجتماعی، همه این منطق را، که ۸۰ درصد آنچه ما در جهان خارج می‌بینیم، یک عملکرد از پیش فرض‌ها و باورهای درونی ما است، حمایت می‌کند.

انقلاب کوانتوم و مهارت‌های مدیریتی

مهارت‌های سنتی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است. دنیای متحول امروز که دائماً در حال تغییر است با فرآیندهای سنتی قابل‌مدیریت کردن نیست و هزاره سوم نیاز به مسائل دیگری دارد. براساس مفاهیم مکانیک، کوانتوم و تئوری آشوب از مفاهیم سنتی استفاده مطلوبی می‌کنند و مدلی را ارائه می‌دهند که وقتی مدیران این مدل



قلب انسان قوی ترین سیگنال های مغناطیسی را در بدن ایجاد می کند که تابعی از تفکرات و احساسات است. احساسات مثبت، انسجام را بالا می برند و انرژی را افزایش می دهند. احساسات منفی انسجام را کاهش می دهند و باعث می شوند که سیستم بدن انرژی را از دست بدهد (۱۸). توانایی احساس کوانتومی، مدیران را قادر می سازد که احساس درونی خوبی داشته باشند، بدون توجه به آنچه که در بیرون اتفاق می افتد. وقتی آن ها از این مهارت استفاده می کنند، یاد می گیرند که چگونه ظاهر بدن خود را به وسیله تغییر در احساس قلبی خود تغییر دهند. آن ها به طور مضاعفی از نقطه انتخاب ادراکی بین هر محرک بیرونی و پاسخ درونی منتج شده، آگاه می شوند. آن ها شروع به تشخیص این نکته می کنند که انرژی هرگز به وسیله دیگر افراد تهی نمی گردد. مگر به وسیله انتخاب های ادراکی. همچنین مدیران می توانند سطوح بالایی از انرژی را به سادگی به وسیله انتخاب متمرکز بر جنبه های مثبت هر واقعه ای حفظ کنند تا تغییرات راحت تر اتفاق افتد و به آن ها امکان می دهد تا در ضعف ها، قوت ببینند و در تهدیدها فرصت؛ و لذا شور و شوق برای سازمان های خود به ارمغان آورند (۱۶).

۴- دانستن کوانتومی (Quantum Knowing)

دانستن کوانتومی، توانایی دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی می باشد که از تئوری کوانتوم مشتق شده است. علی رغم تاکید جوامع غربی در مورد پارادایم مثبت گرایی مدیران سازمان ها، تحقیقات اخیر نشان می دهد عمده مدیران ارشد اعتراف کرده اند که توانایی های شهودی خود را کمتر عمومی می سازند و حتی کمتر تلاش می کنند تا دانستن شهودی خود را در عملیات روزانه سازمان، انتشار دهند. اگر چه در قرن بیست و یکم انبوه اطلاعات در دسترس، بر شیوه های جدید دانستن تاکید می کند، زیرا دیگر در قرن ۲۱، زمان کافی برای حل مشکل و حل تعارض با استفاده از مدل های سنتی وجود ندارد. بر مبنای نظریه تصمیم گیری آگاهانه (Mindful Decision Making)، انبوهش اطلاعات، لزوماً تصمیمات بهتر را ایجاد نمی کند. در واقع به طور سنتی، سازمان ها بر اهداف غیر ممکن و کاهش عدم اطمینان از طریق جمع آوری اطلاعات، تمرکز می کنند که این امر کاری بیهوده است، زیرا حتی جمع آوری اطلاعات

قصد و نیت، فرآیند روانشناسی است که در آن واقعیت ها ساخته می شود. نیت موجب می شوند مدیران به محرک های خاصی توجه کنند؛ در حالی که انبوهی از موارد محتمل را به کلی نادیده می گیرند. مهارت دیدن کوانتومی، مدیران را قادر می سازد تا آگاهانه مقاصد و نیت خود را انتخاب کنند. فرصت ها در تصویرهایی نهفته اند که مدیران از کارکنان، تحولات و امور دارند. مدیری که در مهارت دیدن کوانتومی توانا است، توانایی خود را برای تعریف و آزمون پیش فرض ها و باورها مدل سازی می کند (۱۶).

۲- تفکر کوانتومی (Quantum Thinking)

توانایی فکر کردن به گونه ای متضاد است که از تحقیقات فیزیک کوانتوم ناشی شده است و اعتقاد دارد جهان غالباً به شیوه غیر منطقی و پارادوکس با جهش های ناگهانی و کاملاً پیش بینی ناپذیر عمل می کند (۱۲). تفکر کوانتومی سطحی است که در آن خلاقیت اتفاق می افتد و به طور روز افزونی بر وقایع درون و برون سازمانی تسلط می یابد (۱۷). بسیاری از مسائل اصلی سازمانی بر سوالات متناقضی مبتنی هستند که به سادگی از طریق فرآیندهای تصمیم گیری عقلایی و خطی پاسخ داده نمی شوند. برای مثال، چگونه مدیران می توانند کنترل را رها کنند، اما پاسخگویی و مسئولیت را حفظ کنند؟ این مهارت به مدیران امکان می دهد تا گزینه های ظاهراً متضاد را به صورت راه حل های بسیار خلاق درآورند (۱۵).

۳- احساس کوانتومی (Quantum Feeling)

توانایی احساس زنده و حیات بخش، به گونه ای کاملاً فعال و مبتنی بر این منطق است که انسان ها همانند سایر جهانیان با کوانتوم های یکسانی مواجه هستند و بنابراین، موضوعی برای قوانین جهانی تحریک انرژی به شمار می روند (۱۲).

به عبارتی احساس منفی، انرژی بر و احساسات مثبت، انرژی زا هستند. علم به دانستن این شهود، به نظر نمی رسد مقدار استرس و تعارض را که در سازمان ها جدی است، کاهش دهد. برنامه های سریع، انرژی را از بین می برند و شغل های پر استرس، انرژی را تحلیل می دهند؛ مدیران، سلامتی و سرزندگی را مطلوب می دانند، اما آن ها معمولاً سختی را به شکل تعارض تجربه می کنند (۱۴).

در مورد ساده ترین موضوعات، همانند ایجاد یک محصول جدید شامل تحقیقات محدودی خواهد شد. اگرچه، علی رغم تمرکز و جمع آوری اطلاعات، بر آگاه ماندن نیز تاکید شده است. بنابراین، مطمئن بودن، یک عیب بزرگ است. اطمینان، انسان را به سوی کم آگاهی و بی خبری هدایت می کند. زمانی که ما مطمئن هستیم، از دقت کردن دست بر می داریم؛ به عبارت دیگر، عدم اطمینان، ما را در جهان بیرون و شهود درونی، هوشیار نگه می دارد (۱۶). البته در بعضی مواقع، فرآیند جمع آوری اطلاعات به طور سنتی نه تنها مفید، بلکه واجب و لازم است. برای مثال، اگر تعارض مدیر و یک کارمند، بالا بگیرد جمع آوری اطلاعات در مورد توسعه منابع انسانی یا توسعه سازمانی قابل توجیه است. بدون یک فرآیند متفکرانه تحقیقی، هر دو خطای قانونی و اخلاقی ممکن است اتفاق بیافتد (۱۹).

مهارت دانستن و شناخت کوانتومی، ابزاری برای میان بر زدن فرآیند سخت کوشی و تلاش نیست، بلکه کاهش فرآیندهای تکراری است که یک سازمان نیاز به انجام آن دارد. مدیرانی که مهارت دانستن کوانتومی را مطلوب می دانند، نه فقط با افراد به شیوه ای احترام آمیز و با بینش شهودی عمیق رفتار می کنند، بلکه خلاقانه جو آگاهی و تفکر را در میان کارکنان به وجود می آورند (۱۴).

۵- عمل کوانتومی (Quantum Acting)

عمل کوانتومی توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه است، که مبتنی بر مفهوم مکانیکی کوانتومی بین ارتباط و پیامدهای جانبی آن است. هر چیزی در این جهان بخشی از یک همبستگی در کل پیچیده است، که بر اصل جداناپذیری استوار است و مطابق آن تغییر در هر جزء سریعاً به تغییر در اجزاء دیگر منجر می شود. اثر هر چیزی در جهان به طور پیچیده ای به هم وابسته است (۲۰).

عمل کوانتومی باعث می شود که مدیر به انتخاب های پاسخگو گرایش پیدا کند. انتخاب پاسخگو، انتخاب های مدیریتی را آگاهانه تر می کند. هر نوع انتخاب آگاهانه که یک مدیر انجام می دهد، بر احتمال انتخاب های آینده او تاثیر می گذارد. بر طبق گفته Zohar، وقتی که مدیران اعمالی نظیر مهربانی، دلسوزی یا صداقت را انتخاب می کنند این احتمال را افزایش می دهد که دیگر اشخاص در داخل

یا خارج سازمان نیز متناسب با آن عمل کنند. مدیران برای پیروز شدن در برقراری ارتباطات با دیگر کارکنان در سازمان حساب باز می کنند (۲۱).

۶- اعتماد کوانتومی (Quantum Trusting)

اعتماد کوانتومی، توانایی اعتماد به فرآیندهای طبیعی زندگی است که از نظریه آشوب مشتق شده است. نظریه آشوب، شیوه جدیدی برای نگرستن به تغییر را فراهم می کند. این نظریه نشان می دهد که آشوب در فرآیند تکاملی خود ذاتی است و تسریع کننده ای است که بی تعادلی مورد نیاز برای تکامل سیستم را ایجاد می کند. آشوب پیش زمینه ای برای پیشرفت است. بدون آشوب و تضاد متناسب ناشی از تغییر، آنتروپی یا انرژی منفی حاصل می شود (۲۲).

این مهارت ریشه در بی نظمی دارد و اینکه عدم تعادل، لازمه تکامل است. استفاده از مهارت اعتماد کوانتومی، مخصوصاً در محیط های کاری سنتی، جایی که ثبات و قابلیت پیش بینی، ارزش محسوب می گردد، چالش ایجاد می کند. این مهارت نیاز دارد که مدیران با روحیه قدرت طلبی و کنترل کننده خود مقابله کنند. مدیران اگر بخواهند سازماندهی موفق اتفاق افتد، باید بتوانند حتی به طور موقت در حیطه آشوب قدم بگذارند (۲۳).

۷- 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. در سطوح بسیار کوچک، مفهوم موجودیت فقط در روابط معنی پیدا می کند. از طریق چنین ارتباطی است که بر ترس های درونی غلبه می شود. زمانی که مدیران تمامی ارتباط های خود را با معیار صحت و آسیب پذیری می نگرند، شیوه جدیدی برای ارتباط خود با دیگران مدل سازی می کنند. به عبارتی، افراد شروع به درک این نکته می کنند که واقعیت های بیرونی آن ها، یک فرافکنی از عقاید درونی آن ها هستند. بنابراین، ارتباطات کوانتومی، آینه های روان شناسی هستند، که افراد می توانند در آن ها انعکاس خود را ببینند. زمانی که آن ها در دیگری خطایی را می بینند، به سادگی توجه آن ها را به خودشان انعکاس می دهد و بازخوردی را در مورد نواحی تکمیل نشده روح آن ها برایشان فراهم می آورد. رهبرانی که از این مهارت



استفاده می کنند، دریافته اند که همه روابط سازمانی به نوعی فرصت‌های فوق‌العاده برای یادگیری هستند و هیچ کدام از آن‌ها بدون دلیل اتفاق نمی افتد. 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 (۱۵).

دو ویژگی مدیران کوانتومی

در شرایطی که پویایی، لزوم یادگیری و بهبود مستمر، جزء جدایی‌ناپذیر محیط است، مدیران سازمان‌ها نیز برای اثر بخش بودن و توسعه سازمان خود باید دارای ویژگی‌هایی باشند که به آن‌ها کمک می کند سازمان را در لبه آشوب نگه دارند تا کارکنان دارای بیشترین شور و نشاط و خلاقیت باشند. این ویژگی‌ها به شرح زیر است:

۱- مدیران کوانتومی همیشه در جستجوی روش‌های جدید هستند تا به کمک این روش‌ها، ابعاد و بخش‌های مختلف سازمان بتوانند به طور موثرتری با یکدیگر رابطه متقابل داشته باشند و خلاقیت بیشتری را امکان پذیر سازند.

۲- مدیران کوانتومی به کارکنان اجازه می دهند تا با یکدیگر کار کنند و عملکرد پویا و تعامل مثبت ایجاد کنند.

۳- مدیران کوانتومی تضمین می کنند که سیستم، یک هدف، یک جهت، یک مقصد و همچنین یک برنامه عملکرد دارد؛ به طوری که بدون این جهت، اجزای سیستم از هم می پاشند. مدیران باید تضمین کنند که انرژی موجود در یک روش مثبت و هدفمند در جهت رسیدن به اهداف سازمان هدایت می شود.

۴- مدیران کوانتومی افرادی فرهیخته اند. آن‌ها حقایق قدیمی در مورد ماهیت انسان را درک می کنند، اما نگاهشان به آینده است و روش‌های آماری موجود در نظریه کوانتومی را به کار می گیرند تا آینده را پیش بینی کنند. مدیران کوانتومی می دانند که باید در توسعه منابع انسانی تمرکز کنند نه توسعه مواد، محصولات یا خدماتی که ارائه می دهند.

۵- مدیران کوانتومی باید خدمتگزار باشند؛ به طوری که هم به طور شهودی و هم به طور رسمی استعداد موجود همکاران خود را درک کنند.

۶- مدیران کوانتومی می دانند که تعامل مثبت منابع انسانی در سازمان بر مبنای انرژی نامحسوس که اصول روحی و روانی نامیده می شود به وجود می آید. آزادی بدون نظم و نظم بدون آزادی به اتلاف و پراکندگی انرژی منجر می شود. این انرژی روحی، بین رهبر و اعضای گروه، اعتماد و انسجام عمیق ایجاد می کند و هر فردی را قادر می سازد تا در جستجوی دانش و نوآوری باشد.

۷- مدیران کوانتومی، سیستم‌های فرعی را قادر می سازند که با کار کردن بر روی بهینه‌سازی سیستم اصلی بهینه شوند. بنابراین، نفع هر فرد که در سیستم‌های بزرگ تر تحقق می‌یابد در جهت نفع مشترک بهبود می‌یابد. (۲۴).

وظایف مدیران کوانتومی

در محیط‌های پیچیده و آشوب‌گونه امروز، وظایف مدیران نیز متفاوت از وظایف سنتی گذشته است. در دیدگاه کوانتومی، مدیران مسئولیت انجام سه مجموعه از فعالیت‌ها را بر عهده دارند. این مسئولیت‌ها عبارت‌اند از:

۱- ایجاد زمینه

خلاقیت و خود سازماندهی در سیستم‌های زنده با داشتن یک هویت واضح و روشن مرتبط است. در سازمان، هویت از طریق هدف، اصول، استراتژی و فرهنگ ایجاد می شود که همه اینها در یک بینش مشترک جمع می شوند. برای یک سازمان کوانتومی، یک ایدئولوژی قوی و خوب تعریف شده، ضروری و حیاتی است. این امر از طریق نیات و اعتقادات مشترک حاصل می شود که افراد را قادر می سازد تا آزادانه و به طور مستقل عمل کنند و هماهنگ با کل سازمان باشند؛ لذا این امر به طور چشمگیر نیاز به کنترل‌های خارجی را کاهش می دهد. این حوزه‌ای است که سازمان‌های بوروکراتیک، نوعاً نادیده گرفته اند. سازمان‌های کوانتومی به شدت بر روی بینش مشترک برای ایجاد نظم متکی هستند و از کنترل‌های خارجی بسیار کمی استفاده می کنند. رهبران جدید در این حوزه چندین مسئولیت دارند:

- مشخص کردن بینش مشترک: مدیران سازمان باید بر روی بینش مشترکی که سازمان تلاش به آشکار سازی آن



دارد، متمرکز شوند و کارکنان را از طریق مشارکت فعال و تعامل های گسترده به آن متصل سازند.

- غنی سازی فرهنگ: روشی که کارکنان قادرند با قوانین کمتری کار کنند و در عین حال نتایج بهره ور و هدفمند ایجاد نمایند. به کمک یک سازماندهی قدرتمند، یک فرهنگ قوی، ایجاد می شود. مدیران جدید به طور فعال، فرهنگ سازمانی را پرورش می دهند و خود نمونه های زنده ای از رفتارهای سازمانی مطلوب هستند. در سازمان ها همبستگی و اتحاد، زمانی اتفاق می افتد که افراد و برنامه های سازمانی حول یک هدف، راهبرد و خط مشی مشترک، همسو و متحد شوند. مدیران کوانتومی از دیدگاه جهانی برای خلق این همسویی حول موفقیت و دستیابی به بینش مشترک استفاده می کنند.

- ارتقا و توسعه آگاهی: مدیران به سازمان های خود در درک و آگاهی و تفسیر اطلاعات و رخدادها در زمینه بینش مشترک سازمانی کمک می کنند.

۲- ایجاد آشفته‌گی در سیستم

سیستم های زنده زمانی که میزان زیادی از آشوب و بی نظمی را تجربه می کنند، دارای بیشترین شور و نشاط و خلاقیت خواهند شد. این موضوع یکی از تنش های اساسی مدیریت را مطرح می کند: به جای ایجاد ثبات، مدیر کوانتومی عکس آن را انجام می دهد و اطمینان دارد سازمان به اندازه کافی پایدار است. برخی اقداماتی که این مدیران انجام می دهند، عبارت اند از:

- ایجاد اهداف الزام آور و قاطع: اهداف بسیار جسورانه که در ادبیات مدیریت، اهداف متعالی و برتر نامیده می شوند و برای برانگیختن پیشرفت در سازمان ها مهم هستند. آن ها می توانند انگیزه و محرک های قوی در طول مدت دگرگونی سازمانی به حساب آیند.

- تضمین جریان غنی اطلاعات: وجود مدیران کوانتومی در کمک به سازمان جهت کسب اطلاعات صحیح و مفید و گرفتن بازخورد از محیطی که در آن فعالیت می کنند، ضروری است. آن ها به سازمان کمک می کنند تا اطلاعات مهمی که نادیده گرفته شده و انکار یا تحریف شده اند را ببینند.

- بهبود تنوع عقاید: تنوع برای تغییر و رشد حیاتی است.

دغدغه مدیران کوانتومی این است که سازمان ها را گسترش دهند؛ به طوری که برای دیدگاه های متفاوت ارزش قائل شوند، نه این که از دیدگاه های متفاوت بترسند.

- حفظ اضطراب مثبت و شور و نشاط: تغییر و آشوب، موجب اضطراب در افراد می شود و توانایی حفظ این اضطراب و در عین حال عمل کردن به صورت موثر هم نشانه افراد و هم سازمان بالغ است. مدیران در سازمان های کوانتومی به افراد کمک می کنند تا این اضطراب را حفظ کنند و آن را در دیدگاه مناسبی به کار برند؛ به طوری که برای اعمال خلاقانه، شور و شوق ایجاد کنند.

۳- توسعه سازمان

خلاقیت و خود سازماندهی در سیستم های زنده با داشتن یک هویت آشکار (بینش مشترک)، میزان بالایی از استقلال در بین عوامل سیستم (رهبری شخصی) و باز بودن (جریان آزاد، اطلاعات و تعامل بین دیدگاه های متنوع) مرتبط است. مدیران کوانتومی اعتقاد دارند سازمان نیاز به کنترل ندارد، زیرا سازمان نظم را خودش ایجاد می کند و هنگامی که این شرایط محقق می شود، به گونه ای خلاق به محیط پاسخ می دهد. مسئولیت مدیر کوانتومی کمک به سازمان در ایجاد شرایط زیر است:

- بهبود احساس مالکیت: مدیران کوانتومی تلاش می کنند شرایطی ایجاد کنند که افراد در آن می توانند نسبت به کار و هم نسبت به سازمان احساس مالکیت کنند.

- پرورش روابط: در ساختار شبکه ای سازمان کوانتومی، روابط قوی برای اثر بخشی افراد و گروه ضروری است. آن ها به دنبال فرصت برای کمک به افراد و گروه ها هستند تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. مدیران اهمیت حیاتی روابط بلند مدت و سالم را تقویت می کنند و به طور فعال همکاری و تقویت متقابل را بهبود می بخشند (۲۵).

از سوی دیگر اصولا مدیریت سمی، به سوء استفاده از قدرت برای کسب منافع شخصی یا منافع گروهی و جناحی اشاره دارد. مدیریت سمی، تجلی نوعی از اختیارات و مسئولیت های مقامات سازمانی است که به طور نادرست و غیر قانونی و با سوء استفاده از قدرت عمومی به آن ها محول شده و بدین ترتیب، خود و نزدیکان خود را غنی می سازند.

بنابراین، می توان مدیریت سمی را یک عمل یا اقدام منفی



جدول ۱: دسته بندی مدیریت سمی در نظام اداری کشورها

ابعاد	تعریف
اداری	سوء استفاده نهادینه شده شخصی از منابع عمومی و دولتی توسط کارگزاران خدمات عمومی و اقتصادی
اقتصادی	از رابطه متقابل سازمان ها و اقتصاد بازار ناشی می شود و در مواقعی ظاهر می شود که خود دولت ها بخشی از فعالیت اقتصاد بازار را درون خود داشته باشند.
سیاسی	انحراف و یا تخطی از هنجارهای رسمی و مدون، اصول اساسی اخلاقی و قوانین و مقررات سازمانی
فرهنگی	هر عملی که باعث مخدوش کردن یا ایراد صدمه به باورها و ارزش ها و اعتقادات جامعه گردد.

همچنین می توان دلایل مدیریت سمی را به دو دسته کلی «عوامل درون سازمانی» و «عوامل برون سازمانی» تقسیم بندی کرد (جدول ۲) (۲۷):

در برگیرنده انگیزه های فردی یا گروهی دانست که منشا آن منافع مادی یا غیر مادی است. مدیریت سمی عمدتاً در دو سطح قابل اشاره است:

۱- سطح اول، مفاسدی است که با نخبگان سیاسی سر و کار دارد و کارکنان عالی رتبه و مقامات ارشد سازمان ها را مشغول خود می سازد.

۲- سطح دوم، میان کارکنان رده پایین یا مدیران عملیاتی سازمان ها قرار دارد که در این نوع مفاسد، رشوه گیری های عمومی و کارسازی های غیر قانونی با بخش خصوصی و جامعه صورت می گیرد.

بررسی های تجربی نشان می دهد که مدیریت سمی در رده های میانی و پایین نظام اداری تا حدود زیادی به میزان فساد در بین سیاست گذاران و مدیران عالی رتبه بستگی دارد. هم چنین در یک محیط سیاسی فاسد، کارکنان رده های میانی که مرتکب فساد اداری می شوند، کمتر نگران کشف جرم هستند، زیرا غالباً میان مدیران ارشد و مدیران میانی نوعی تبانی برای چشم پوشی متقابل وجود دارد (جدول ۱) (۲۶).

جدول ۲: دسته بندی دلایل بروز مدیریت سمی بر حسب عوامل سازمانی

عوامل درون سازمانی	عوامل برون سازمانی
مشکلات رفتاری: متاثر از ناهنجاری های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی کارکنان تحت سرپرستی و نیز ناتوانی مدیران در تامین نیازهای کارکنان و رفع موانع رفتاری آنان	عوامل بروز مدیریت سمی
امور ساختاری و سازمانی: نبود تناسب امکانات نیروی انسانی، مالی و اعتباری با اهداف و فعالیت های سازمان که ناشی از محدودیت در منابع انسانی و مالی یا ضعف سیستم های کنترل داخلی در سازمان است.	
نیازها و انتظارات اشخاص حقیقی و حقوقی مختلف دارای نفوذ در مردم	
مشکلات وضعی و اجرایی قوانین و مقررات مورد عمل	
نبود تناسب قوانین و مقررات با نیازها و اقتضائات جامعه و تغییرات و تحولات قوانین و تعارض آن ها با یکدیگر	عوامل بروز مدیریت سمی
مشکلات مربوط به جذب، آموزش و نگهداری افراد متخصص و کارآمد	
عملکرد مدیران قبلی و تاثیرگذاری آن بر عملکرد جاری دستگاه اجرایی	

یک سازمان مسموم به چه شبیه است؟

سازمان های سمی در احساس و عملکرد با سازمان های سالم متفاوتند. در یک سازمان سمی ممکن است کارکنان و مدیران احساس کنند:

- نمی توانند شرایط را بهبود ببخشند.
- از لحاظ احساسی یا حرفه ای مورد حمایت قرار نمی گیرند.
- قادر به تشخیص علل مشکلات و ناراحتی ها نیستند.
- نمی توانند به صورت دائمی از این شرایط رها شوند و قادر نیستند مشکلات را برای همیشه برطرف کنند.
- همواره مورد هجوم قرار می گیرند.
- سازمان های سمی در عملکرد و نتایج نیز متفاوتند. آن ها ممکن است علایم زیر را داشته باشند:
- فرآیندهای حل مساله با ترس انجام می شوند و به ندرت منجر به نتایج مناسب خواهند شد.
- فشارهای خارجی زیاد که موقعیت شغلی اعضای سازمان را تهدید می کند.
- ارتباطات درون سازمانی ضعیف
- اهداف و منافع فردی کارکنان با نیازها و اهداف سازمان مغایرت دارد.
- تلف شدن انرژی و زمان به دلیل تصمیم گیری های ضعیف و دوباره کاری ها
- ایجاد پریشانی و اضطراب در سازمان در سطوح بالا و از بین بردن شانس هرگونه موفقیت در سازمان
- روابط بین فردی مبتنی بر خود محوری و کنترل دیگران
- سازمان های سمی در شرایط خاصی توسعه می یابند. نخست اینکه سازمان سمی در اغلب موارد، واحد کاری کوچکی است که کنش و واکنش قابل توجهی بین کارکنان آن صورت می گیرد. علت این موضوع روابط بین فردی ناسالمی است که هسته یک سازمان بیمار را شکل می دهند. نهایتاً عاملی که مهم ترین نقش را در ایجاد سازمان های سمی ایفا می کند، مدیریت سازمان است. یک سازمان

هرگز با وجود یک مدیر پر قدرت و توانا که از سلامت روانی برخوردار است، نمی تواند به سازمانی سمی تبدیل شود (۲۸).

پیامدهای مدیریت سمی

برخی از پیامدها عبارتند از:

- ۱- خدشه وارد کردن بر خط مشی های مدیریتی در مقابله با منافع و اهداف اکثریت، باعث اتلاف منابع سازمان می شود؛ آن هم درست در زمانی که این منابع باید به شیوه های تداوم پذیر بهره برداری شوند. از آن جا که فساد، منابع سازمان را از هدف خود منحرف می سازد، این منابع نمی توانند کمک چندانی به رشد اقتصادی سازمان نمایند.
- ۲- مانع از رشد رقابت سالم و موجب خستگی شدن تلاش ها در جهت کاهش فقر و تبعیض اجتماعی می شود.
- ۳- با تضعیف انگیزه ها، موجب زیان های اجتماعی و با تضعیف نهادهای موجود، باعث زیان های سیاسی و با توزیع ناعادلانه منابع، موجب زیان های اقتصادی می شود.
- ۴- از میزان اثربخشی و مشروعیت مدیریت می کاهد، امنیت و ثبات سازمان را به خطر می اندازد و ارزش های دموکراسی و اخلاقیات را مخدوش ساخته و از این طریق مانع توسعه سیاسی، اجتماعی و اقتصادی می شود.
- ۵- به افزایش هزینه معاملات و کاهش امکان پیش بینی های اقتصادی کمک می کند و مانع از توسعه پایدار می شود.
- ۶- منجر به هدر رفتن سرمایه گذاری های انجام شده بر روی منابع انسانی، کم رنگ شدن ملاحظات اخلاقی و ایجاد ارزش های منفی در سازمان می شود.
- ۷- موجب تضعیف اعتقاد مردم به توانایی و اراده مدیریت سازمان برای جلوگیری از زیاده طلبی ها و نیز باعث قطع امید کارکنان به آینده ای بهتر می شود (۲۹).

راهکارهای مبارزه با مدیریت سمی

محققان در زمینه رویکردهای تحقیقاتی متداول در جهت پیشگیری، به چهار گروه اشاره می کنند (جدول ۳):



جدول ۳: رویکردهای تحقیقاتی متداول در پیشگیری از

مدیریت سمّی	
رویکرد علمی	به مدد شاخه های علوم رایج، به ویژه علوم انسانی، به شناخت چیستی پدیده فساد، چرایی بروز آن و چگونگی پیشگیری یا مبارزه با آن پرداخته می شود.
رویکرد تجربی	براساس تحقیقات صورت گرفته قبلی شامل افت و خیزها، ضعف ها و قوت های حرکت های قبلی است.
رویکرد ارزشی	با مراجعه به منابع اسلامی و ملی مبانی و مصداق های پیشگیری و مبارزه با پدیده فساد استنباط، استخراج و بهره برداری می گردد.
رویکرد تطبیقی	با استفاده از تجربیات دیگر سازمان ها، سازمان های فرا ملی و منطقه ای و بین المللی

نتیجه گیری

بشر در دورانی به سر می برد که پیچیدگی جزء جدایی ناپذیر آن است. دنیا در حال تغییر و تحول شتابان است و هیچ نیرویی قادر نیست که مانع این تغییر و تحول گردد. برای رویارویی با جهان امروز، باید پیچیدگی را شناخت و راه های مواجهه با آن را یاد گرفت. در چنین شرایطی، تنها راه بقای سازمان ها متحول شدن و دگرگونی در جهت مطلوب است. سازمان ها باید بیاموزند و در راه آموختن از هر شیوه و ابزاری که می تواند به آن ها یاری دهد، بهره گیرند. سازمان ها باید سرمایه دانشی و توان یادگیری خود را که بهترین منبع رقابتی است، افزایش دهند. علاوه بر این، مدیران سازمان ها باید دیدگاه مکانیکی که محیط را ساده و ایستا می پنداشت، کنار گذارند و دیدگاه کوانتومی را جایگزین آن کنند، به شدت از مدیریت سمّی دوری جویند. تجدید نظر در برنامه های توسعه مدیریت به شیوه ای که مدیران را تشویق کند تا فراتر از پارادایم های سنتی خود بیاندیشند و مفاهیم علمی جدید را محقق سازند، عمل با ارزش دیگری است.

مدیران ارشد سازمان های بهداشتی درمانی می توانند با رویکردهای علمی جدید و ابتکاری به توقف مدیریت سمّی و فساد مترقب بر آن اقدام کنند. تیم سازی همراه با آرامش، همیشه و در همه حال مطلوب نیست. ایجاد اندکی عدم تعادل، با رویکرد مدیریت کوانتومی مشخصه و لازمه توسعه سازمان ها در قرن ۲۱ است. همان گونه مدیران این مهارت ها را فرا می گیرند، باید محیط کار ایستا و ثابت خود را به سازمان های کوانتومی، پویا و انعطاف پذیر تبدیل کنند. سازمان هایی که در عصر آشوب قرار دارند، که نظم و قواعد خاص خود را دارد، باید خلاقانه از قدرت تحولگرای تعارض در جهت پیشبرد برنامه های سازمان نهایت بهره برداری را بنمایند. مسلما انجام این امر قبل از هر چیز وابسته به محو کردن دیدگاه مدیریت سمّی در سازمان ها است که ممکن است بعضی از مدیران به دلیل انتصاب اشتباه و یا عملکرد نامناسب و اصرار و تاکید بیش از حد بر خط مشی ها و برنامه های ناکارآمد به آن مبادرت ورزند و بدین ترتیب مسیر دستیابی به مدیریت کوانتومی را با ناهمواری روبرو سازند.

با مطالعه روش های به کار گرفته شده توسط سازمان های موفق در امر مبارزه با مدیریت سمّی، آشنایی با نکاتی که موجب موفقیت این سازمان ها را در این امر خطیر فراهم می آورد، امری ضروری به شمار می آید. لذا لزوم توجه و به کارگیری روش های یاد شده به شرح زیر جهت توفیق در مقابله با مدیریت سمّی توصیه می گردد:

الف) تدوین قانون خاص برای مبارزه با مدیریت سمّی و فساد مدیریتی

ب) معرفی یک واحد مشخص در سازمان جهت مبارزه با فساد و مدیریت سمّی به منظور جلب مشارکت عمومی

ج) واگذاری مسئولیت انجام اصلاحات سازمانی و اداری برای ساده سازی روش ها و رویه های انجام کار و کاستن از تمرکز سازمانی و اقتصادی به منظور ایجاد الگویی یکسان به یک واحد معین

د) تقویت روابط با سازمان های بین المللی و سایر سازمان های موفق (۳۰).



References

- ۱- گلشن ابراهیم. مدل مهارت های کوانتومی در مدیریت. قابل دسترسی در www.farzaneganvaramin.ir، سال ۱۳۹۱.
- ۲- هادی زاده مقدم اکرم. کلویی زاده مریم و میرزاده لیلا. نقش تئوری پیچیدگی در تحول سازمان ها. مجله تدبیر، شماره ۲۱۶؛ ۱۳۸۹: ۳۰-۳۵.
- 3- Shelton C & Darling J. The quantum skills model in Management: a new paradigm to enhance effective leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*. 2001, 22(6): 264-273.
- ۴- ایران نژاد پاریزی مهدی، ساسان گهر پرویز. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. تهران: موسسه عالی بانکداری ایران؛ ۱۳۸۲: ۱۸-۱۲.
- ۵- رفعت نژاد محمدحسین. سازمان های مسموم چگونه به وجود می آیند؟ قابل دسترسی به آدرس www.donya-e-eqtasad.com، سال ۱۳۹۴
- ۶- جاهد حسینعلی. سلامت سازمانی. مجله تدبیر، شماره ۱۵۹؛ ۱۳۸۴: ۱۶.
- 7- Randle J. Workplace Bullying in the NHS. *Journal of Perioperative Practice* 2011; 21(11) : 391-394
- 8- Rayner C, Hoel H A. summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology* 1997; 7(3): 181-191.
- 9- Peyton PR. *Dignity at work: eliminate bullying and create a positive working environment*. England, Sussex: Brunner-Routledge; 2003: 70-77.
- 10- Anonymous. *Toxic leadership: why is it allowed to exist?* Available from: www.greatleadersinspire.com, Retrieved at 2014.
- 11- Jaff G. *Army worries about toxic leaders in ranks*. *The Washington Post National*. Available from : www.washingtonpost.com, Retrieved 2016.
- 12- Darling JR and Walker WE. *Effective conflict management: use of the behavioral style model: Leadership and Organizational Development Journal*. 2001; 22(5): 230-242.
- ۱۳- رضائیان علی. مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی؛ ۱۳۷۹: ۵۶-۴۶.
- ۱۴- 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، سال ۱۳۹۰.
- 15- Shelton C & Darling J. *From theory to practice : using new Science concept to create learning organizations*. *Journal of learning organization* 2003; 10 (6) , 353-360.
- 16- Shelton C & Darling JR. *From chaos to order: exploring new frontiers conflict management*. *Organization Development Journal* 2003; 22(3) : 22-41.
- 17- Zohar D. *Ehanging the thinking behind our thinking*. *Journal of management Review*. 1998; 87(3) : 56-58.
- 18- 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.
- 19- Dipaola MF & Hoy WK. *Formalization, conflict and change: constructive and destructive consequences in schools*. *The International Journal of Educational management*. 2003; 15(5): 238-244.





- 20- Gribbin J. *In search of schroedinger's cat: quantum physics and reality*. Available from: en.wikipedia.org, Retrieved 2015.
- 21- Zohar D. *The quantum self: human nature and consciousness difined by the new physics*. New York: William Morrow; 1990:40-52.
- 22- Darling J & Fogliasso C. "Conflict management in the small business firm". *Journal of Contemporary Business Issues* 1997; 5(1): 1-11.
- 23- Owen H. *Expanding our now : the story of open space technology* . San Francisco, CA: Berret –Koeher; 1997:122-130
- 24- Quigley M. *quantum organizations*. *Journal of Executive Excellence* 1997,14(5): 14-15
- 25- Youngblood M. *Leadership at the age of chaos: from control to creativity*. *Journal of Strategy and Leadership*, 1997:50:8-14.
- 26- Anonymous . *Definition of "Hypocrite*. Available from: www.reference.com , Retrieved 2016.
- 27- Anonymous . *Toxic Leadership – how to spot It and how to avoid It*. *Strategies for managing change*. Available from : www.strategies-for-managing-change.com, Retrieved 2016.
- 28- Ashforth B. *Petty tyranny in organizations*. *Human Relations* 1994;47(7): 755-778.
- 29- Anonymous . *8 symptoms of a toxic command climate*. *Task & purpose*. Available from: www.taskandpurpose.com , Retrieved 2016.

