

# مدیریت تعارض و بدبینی سازمانی

تألیف: دکتر امیرعلی موسی زاده

ویراستار علمی: دکتر بهنام طالبی



انشارات و نگاه غیرانتفاعی آفاق

## فهرست

- فصل اول: ..... ۱
- تعاریف مدیریت و سازمان‌ها، معرفی سبکها ..... ۱
- تعریف سازمان: ..... ۲
- سطوح مدیریت: ..... ۴
- مهارت‌های مدیریت: ..... ۴
- سطوح تصمیم‌گیری در مدیریت: ..... ۵
- شیوه‌های کلاسیک مدیریت ..... ۶
- مدیریت علمی فردریک تیلور: ..... ۶
- مدیریت اداری هانری فایول ..... ۷
- مدیریت بوروکراسی، ماکس وبر ..... ۷
- نگرش‌های رفتاری در مدیریت ..... ۷
- اخلاقیات و مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت ..... ۹
- چهار دیدگاه درباره رفتار اخلاقی: ..... ۹
- عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی در محیط کار: ..... ۹
- دیدگاه‌های مغایر درباره مسئولیت اجتماعی: ..... ۱۰
- مدل مسئولیت اجتماعی دیویس: ..... ۱۰
- ارزیابی عملکرد اجتماعی: ..... ۱۱
- حکمرانی صنفی ..... ۱۱
- سازمان‌ها به‌عنوان سیستم ..... ۱۲
- تفکر سیستمی ..... ۱۲
- تفکر اقتضایی ..... ۱۲
- هشت ویژگی تعالی عملکرد ..... ۱۲
- سازمان یادگیرنده ..... ۱۲

۱۳	اجزای سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه: .....
۱۵	سبک مدیریتی .....
۱۷	فصل دوم: رهبری در سازمان.....
۱۸	تعریف رهبری .....
۱۸	تئوری‌های رهبری .....
۱۹	نظریه‌ی سنتی رهبری .....
۱۹	نظریه‌ی صفات شخصی رهبر .....
۲۰	تئوری‌های رفتاری رهبری .....
۲۰	مطالعات «دانشگاه آیووا» .....
۲۱	مطالعات «دانشگاه اوهایو» .....
۲۲	مطالعات «دانشگاه میشیگان» .....
۲۲	شبکه مدیریت .....
۲۴	تحقیقات اسکاندیناوی .....
۲۴	تئوری‌های اقتضایی .....
۲۵	الگوی فیدلر .....
۲۷	چهارسبک رهبری (مدل هرسی و بلانچارد): .....
۳۰	تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا .....
۳۱	تئوری مسیر- هدف .....
۳۳	الگوی رهبری مشارکتی .....
۳۴	پنج شیوه رهبری در الگوی رهبری مشارکتی .....
۳۵	سبک‌های رهبری رنسیس لیکرت .....
۳۷	انواع سبک‌های مدیریت و رهبری .....
۳۸	سبک‌های مدیریتی خاص .....
۳۹	مدیریت انتصابی: .....

۳۹	مدیریت انتخابی:
۳۹	مدیریت آزادمنش
۳۹	مدیریت مستبد
۳۹	مدیریت شبکه‌ای
۴۰	مدیریت جامع
۴۳	فصل سوم: تعارض سازمانی
۴۴	تعارض سازمانی و شبکه‌های مدیریت:
۴۶	مفهوم تعارض
۴۷	نظریه‌های تعارض
۴۸	نظریه سنتی
۴۸	نظریه روابط انسانی
۴۸	نظریه تعامل
۴۹	اجزای تعارض
۵۰	ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی
۵۰	اختلاف‌های شخصی
۵۰	اختلاف‌های ساختاری:
۵۰	اختلاف‌های ارتباطی:
۵۲	فواید و مضرات تعارض
۵۳	سطوح تعارض
۵۵	منابع ایجاد تعارض
۵۵	مراحل تعارض
۵۶	مدیریت تعارض و شبکه‌های آن
۵۹	فنون و راهبردهای مدیریت تعارض
۶۱	استراتژی‌های مدیریت تعارض

۶۲	اجزای اصلی تعارض
۶۳	منابع تعارض
۶۶	ماهیت تعارض
۶۷	تعریف تعارض
۶۸	دیدگاه‌های معاصر در مورد تعارض
۶۹	اثرات تعارض سازمانی
۷۰	معیارها: عملکرد سازمانی
۷۲	پویایی‌های تعارض سازمانی
۷۵	فصل چهارم: بدینی سازمانی
۷۶	مفهوم بدینی سازمانی
۷۸	رویکردهای روان‌شناسی در مورد بدینی
۸۰	تاریخچه بدینی
۸۰	عوامل موثر بر بدینی سازمانی
۸۱	رهبری تغییر
۸۴	پیامدهای بدینی سازمانی
۸۵	پیش‌زمینه‌های بدینی سازمانی
۸۶	ویژگی‌های شغلی و بدینی
۸۶	ابعاد بدینی سازمانی
۸۸	بدینی چیست؟
۸۹	نشانه‌های رفتاری بدینی
۹۱	انواع بدینی
۹۱	راه‌های درمان بدینی
۹۲	علل بدینی کدامند؟
۹۳	ویژگی‌هایی افراد بدین

- ۹۴..... راه‌های کاهش یا حذف بدینی
- ۹۷..... فصل پنجم: ارتباط درس‌آزمان و تاثیر آن بر تعارض
- ۹۸..... ارتباطات میان فردی و سازمانی
- ۱۰۰..... ارتباطات اثربخش کدامند؟
- ۱۰۰..... موانع در ارتباطات میان فردی اثربخش
- ۱۰۰..... راه‌های غلبه بر موانع ارتباطات
- ۱۰۲..... چگونه تکنولوژی به ارتباطات سازمانی تاثیر می‌گذارد؟
- ۱۰۳..... مسائل ارتباطات درس‌آزمان‌های امروز
- ۱۰۴..... نقش ارتباطات در ارائه خدمات به مشتریان
- ۱۰۵..... ارتباطات درست از نظر اجتماعی:
- ۱۰۷..... فصل ششم: بدینی از نظر اسلام
- ۱۰۸..... بدینی از منظر اسلام
- ۱۰۸..... الف- سوءظن (بدینی) در آیات قرآن
- ۱۰۹..... ب- سوءظن (بدینی) در احادیث
- ۱۱۳..... ریشه‌های بدینی از نگاه منابع اسلامی
- ۱۱۴..... نظر قرآن در مورد بدینان چیست؟
- ۱۱۵..... عواقب و آثار بدینی از نظر قرآن
- ۱۱۶..... عواقب بدینی و بدگمانی در جامعه اسلامی
- ۱۱۸..... علل بدینی و بدگمانی
- ۱۲۰..... پیشگیری و درمان بدینی و بدگمانی از دیدگاه اسلام
- ۱۵۳..... فصل هفتم: خوش‌بینی و تاثیر آن
- ۱۵۳..... در مدیریت
- ۱۵۴..... خوش‌بینی و بدینی
- ۱۵۴..... مفهوم خوش‌بینی:

- خوش بینی سازمانی چیست؟ ..... ۱۵۵
- خوش بینی آموخته شده چیست؟ از کجا آمده است ..... ۱۵۶
- فرق خوش بینی آموخته شده با در ماندگی آموخته شده چیست؟ ..... ۱۵۷
- تعریف خوش بینی آموخته چیست؟ ..... ۱۵۷
- فواید خوش بینی آموخته شده چه چیزهایی هستند؟ ..... ۱۵۷
- چه سنی برای یادگیری خوش بینی آموخته شده بهتر است؟ ..... ۱۵۹
- مدل (ABCDE) چیست؟ ..... ۱۵۹
- اقسام خوش بینی: ..... ۱۶۱
- فوائد خوش بینی در روایات ..... ۱۶۱
- تفاوت بین افراد خوش بین و بدبین: ..... ۱۶۲
- راه‌های عملی تقویت خوش بینی و ترک بدبینی: ..... ۱۶۲
- مرزین خوش بینی و بدبینی! ..... ۱۶۳
- ویژگی‌های افراد خوش بین و بدبین ..... ۱۶۳
- مفهوم رفتار سازمانی در سازمان‌ها ..... ۱۶۳
- مراحل آموزش هوش اخلاقی در سازمان ..... ۱۶۴
- چطور افکار منفی را در ۷ قدم از خود دور کنیم؟ ..... ۱۶۶
- سخن پایانی: ..... ۱۷۰
- فهرست منابع ..... ۱۷۲

## فصل اول:

تعاريف مدیریت و سازمان‌ها، معرفی سبک‌ها

thbbook.ir



## اهداف یادگیری

بعد از خواندن این فصل شما باید بتوانید:

- سازمان را تعریف کرده و بهره‌وری و ابعاد عملکرد سازمانی را توضیح دهید.
- مدیریت را تعریف و سطوح آن را توضیح دهید.
- انواع مهارت‌ها در مدیریت را نام‌برده و توضیح دهید.
- تصمیم‌گیری را تعریف و سطوح تصمیم‌گیری در مدیریت را نام‌برده و توضیح دهید.
- شیوه‌های کلاسیک مدیریت را نام‌برده و توضیح دهید.
- نگرش‌های رفتاری در مدیریت را شرح دهید.
- اخلاقیات و مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت و نیز دیدگاه‌های اخلاقی در آن را شرح دهید.
- مدل مسئولیت اجتماعی دیویس در مدیریت را توضیح دهید.
- سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم دارای چه ویژگی‌هایی هستند.
- رهبری را تعریف و نظریه‌های رهبری را شرح دهید.

## تعریف سازمان:

سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای دستیابی به یک هدف مشترک با یکدیگر کار می‌کنند تا خدمات یا کالاهایی تولید یا عرضه کنند و نیازهای مشتریان یا ارباب‌رجوع را برآورده سازند. سازمان‌ها چیست‌اند:

- به‌عنوان سیستم باز، سازمان‌ها در فرایند تبدیل داده‌ها به کالاها (خدمات نهایی به‌عنوان ستاد با محیط بیرونی‌شان در تعامل هستند).
- سازمان‌ها با عملکرد برتر، هم‌اثر بخشی دارند و هم‌اثر عملکرد دارای بازدهی هستند.
- یک روش متداول برای توصیف اینکه چگونه یک سازمان به‌طور کلی کار می‌کند، بهره‌وری است. بهره‌وری کیفیت و کمیت نتایج حاصله را در رابطه با هزینه بکار رفته می‌سنجد.
- بهره‌وری به‌عنوان حاصل اندازه‌گیری کمیت کیفیت عملکرد کار با در نظر گرفتن منابع مصروف، تعریف می‌شود. بهره‌وری می‌تواند در سطح فرد، گروه یا سازمان اندازه‌گیری شود و وقتی که عملکرد با کمترین هزینه به دست آید، بهره‌وری به حداکثر و سازمان به اهداف خود دست می‌یابد.

- بهره‌وری با موفقیت در دو مقیاس متداول عملکرد در رابطه است: اثربخشی و بازدهی.
- اثربخشی عملکرد: به میزان دستیابی به فعالیت یا هدف تحقق‌یافته گفته می‌شود.

بازدهی عملکرد: مقیاس هزینه منابع مرتبط با تحقق هدف موصوف است.

### بهره‌وری و ابعاد عملکرد سازمانی:

<p>اثربخشی و بدون بازدهی هدف‌ها به‌دست آمده ولی منابع هدررفته‌اند.</p>	<p>اثربخشی و بازدهی هدف به‌دست آمده و منابع هدر نرفته است</p>
<p>نه اثربخشی نه بازدهی هدف‌ها به دست نیامده و در جریان کار ائتلاف منابع وجود داشته است.</p>	<p>بازدهی اما بدون اثربخشی منابع هدر نرفته لکن هدف‌ها به دست نیامده‌اند.</p>

### محیط متغیر و تغییر ماهیت سازمان‌ها:

- نیروی کار در حال تغییر است.
- انتظارات مشتری در حال تغییر است.
- سازمان‌ها در حال تغییرند؛ اینک ملاحظه می‌کنیم که سازمان‌ها با فشار تجدید ساختار، اقتصاد جهانی و تحولات همیشگی اطلاعات و فناوری مواجه هستند.
- مدیران نیز باید تغییر کنند؛ مشاوران مدیریت معتقدند که تغییر ماهیت سازمان‌ها در محیط کار جدید ممکن است اصطلاح هماهنگ‌کننده، معلم، مربی، راهنما و تسهیل‌کننده بهتر بتواند نقش مدیر را توصیف کند.
- مدیر کیست؟ مدیر فردی است که هماهنگ می‌کند و بر کار سایر کارکنان نظارت دارد، به گونه‌ای که هدف‌های سازمانی محقق شود.

### تعریف مدیریت

مدیریت در لغت به معنای اداره کردن است؛ ولی مهم معنای اصطلاحی آن است. از این واژه، تعریفی که موردقبول همگان باشد در دست نیست و هر یک از صاحب‌نظران بر اساس ساخت و بنیان‌های ذهنی و فکری خویش، تعریف خاصی از مدیریت ارائه کرده است. مدیریت عبارت است از: پیش‌بینی فعالیت‌ها برای نیل به هدف‌های سازمان در آینده. به نظر کاستگ و رزنویگ؛ مدیریت عبارت است از: هماهنگ‌سازی منابع انسانی و مادی به‌منظور تحقق و تکمیل هدف‌ها (کیقبادی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶).

وظایف مدیران: مدیریت شامل چهار وظیفه مهم است؛ برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، و کنترل منابع برای تحقق هدف‌های عملکرد.

### سطوح مدیریت:

انجام‌دادن فعالیت‌های منظم مدیریت در سازمان‌ها بر عهده افرادی است که مدیر نامیده می‌شوند. در قبال زیردستان و سایر منابع سازمانی مسئولیت دارد. مدیریت به سطوح سه‌گانه زیر تقسیم می‌شود:

۱. مدیران فنی: (سرپرستان یا مدیران عملیاتی)، پایین‌ترین رده سازمانی فعالیت کارکنان غیرمدیریتی که نوعاً با تولید محصولات یا ارائه خدمات به مشتریان سروکار دارند.
۲. مدیران میانی: به مدیران عالی گزارش می‌کنند و طرح‌هایی را برای دستیابی به هدف‌های بالاتر تهیه می‌نمایند و بر کار چندواحدی که مجری این طرح‌ها هستند، نظارت دارند.
۳. مدیران عالی یا ارشد: هدف‌های عمده عملکرد را تعیین می‌کنند. این مدیران باید توجه خاصی به محیط بیرونی سازمان داشته باشند، و در برابر مسائل و فرصت‌های بالقوه بلندمدت هوشیاری نشان دهند و قادر باشند راه‌هایی برای مواجه شدن با آن‌ها پیدا کنند.

### مهارت‌های مدیریت:

مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش به عملی که منتج به عملکرد مطلوب می‌شود. مهارت‌های مدیریتی به‌وسیله رابرت کتزر تحت عنوان مهارت‌های انسانی، فنی، و ادراکی توصیف شده است.

۱. مهارت فنی: عبارت است از توانایی به‌کاربردن تبحر خاص یا تخصص برای انجام فعالیت‌های ویژه است. مهارت‌های فنی در رده‌های پایین مسئولیت مدیریتی حائز اهمیت‌اند.
۲. مهارت انسانی: توانایی خوب کار کردن و همکاری با سایر اشخاص، مهارت انسانی نام دارد. مهارت‌های انسانی برای همه رده‌های مدیریتی به‌طور یکسان دارای اهمیت‌اند.
۳. مهارت ادراکی: توانایی تفکر تحلیلی برای در نظر آوردن موقعیت‌های جدید به‌طور وسیع و حل مشکلات به سود همه افراد ذی‌ربط، مهارت ادراکی نامیده می‌شود.

مهارت‌هایی که به‌عنوان مبانی موفقیت مدیریتی بیان شده‌اند عبارت‌اند از: ارتباطات، کار تیمی، خود - مدیریتی، رهبری، تفکر انتقادی، حرفه‌گرایی.

### تصمیم‌گیری در مدیریت:

یکی دیگر از ویژگی‌ها و وظایف مدیران تصمیم‌گیری می‌باشد. برحسب سطح مدیریت سه نوع

تصمیم‌گیری می‌توان برای مدیران این سه سطح تعیین و تعریف کرد:

تعریف تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری به زبان ساده یعنی رسیدن به یک راه‌حل یا نتیجه. تصمیم: عبارت است از یک گزینش که به‌موجب آن شخص دربارۀ یک موقعیت به نتیجه‌ای نائل می‌شود. تصمیم‌گیری یک فرایند و تصمیم نتیجه آن است. تعریف تصمیم‌گیری (استونر و همکاران): فرایند تشخیص و گزینش یک طرز عمل خاص از میان گزینه‌های عمل برای نیل به یک هدف ویژه یا حل یک مسئله گزینش تلویحاً به معنی انتخاب دقیق است. گزینه‌ها به معنی فرصتی برای انتخاب از میان دو یا چند طرز عمل یا راه‌حل.

### سطوح تصمیم‌گیری در مدیریت:

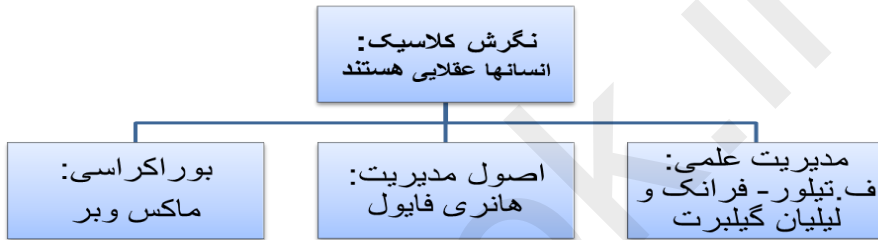
تصمیم‌گیری‌های سازمانی برحسب سطوح مدیریتی که در آن اتخاذ می‌شوند تفاوت‌هایی دارند و از این‌رو به سه گروه تقسیم می‌شوند: ۱- راهبردی ۲- اداری ۳- عملیاتی.

تصمیم‌گیری راهبردی یا استراتژیک: هدف‌های بلندمدت، آرمان، خط‌مشی و جهت کلی سازمان را تعیین می‌کند اتخاذ این نوع تصمیم، عمدتاً وظیفه مدیریت عالی سازمان است. این تصمیم‌ها همچنین چگونگی روابط سازمان با محیط بیرونی آن را تعیین تکلیف می‌کنند. از نوع تصمیم‌های غیرمعمول (بی‌برنامه) تصمیم‌های راهبردی ماهیتاً بی‌برنامه هستند. تصمیم کلی دربارۀ تولید یک محصول یا آغاز یک خدمت ورود به یک بازار جدید مثال‌های از این نوع تصمیم به شمار می‌روند. تصمیم‌گیری اداری (تاکتیکی): در سطح مدیریت میانی به‌وسیله مدیران ادارات و بخش‌های سازمان صورت می‌گیرد. این تصمیم‌ها به توسعه راهکارها و تدابیری برای تحقق هدف‌های راهبردی می‌پردازند. تصمیم‌های راهبردی کلیت و عمومیت دارند تصمیم‌های اداری هدف‌های سازمان را در سطح واحدها و بخش‌های سازمان به طور خاص تصریح و قابل اجرا می‌سازند؛ از این‌رو تصمیم‌های دقیق و عینی تراز تصمیم‌های راهبردی‌اند. مثال؛ تصمیم‌گیری در مورد تولید یک محصول خاص یا انجام یک خدمت ویژه. تصمیم‌گیری عملیاتی: در پایین‌ترین سطح سازمان یعنی سطح سرپرستی اتفاق می‌افتد و به جریان عملیات روزمره واحدهای سازمان مربوط است. این تصمیم‌ها اثربخش‌ترین و کارآمدترین شیوه کارگردانی و طراحی عملیات برای اجرای تصمیم‌های تاکتیکی اتخاذشده توسط مدیران میانی را مشخص می‌کنند. مثال؛ تعیین یک برنامه تولید و تعیین سطح مناسب موجودی مواد خام (تولید فلان مقدار از محصول خاص در هفته یا انجام دادن میزان معینی از خدمات ویژه در روز). چالش‌های مدیریت

در جهان معاصر: در یک محیط در حال تغییر روش سنتی اداره کردن دیگر مطلوب نیست کسانی که می‌خواهند سازمان‌های فردا را هدایت کنند باید اندیشه‌های نو داشته باشند. امروزه نیروی کار، انتظارات مشتری و سازمان‌ها در حال تغییرند لذا مدیریت نیز باید تغییر کند. مدیران قرن ۲۱ صرفاً با هوشیاری و گوش‌به‌زنگ بودن، حساس بودن، سخت‌کوشی و علاقه به یادگیری مستمر موفق می‌شوند.

### شیوه‌های کلاسیک مدیریت

سه شاخه عمده در شیوه کلاسیک مدیریت وجود دارد: ۱- مدیریت علمی، ۲- اصول مدیریت، ۳- بوروکراسی.



### مدیریت علمی فردریک تیلور:

فردریک تیلور در سال ۱۹۱۱، کتابی را با عنوان اصول مدیریت علمی منتشر نمود که پیام آن چنین بود: «هدف اصلی مدیریت باید تضمین حداکثر کامیابی برای کارفرماها و همچنین کارمندان باشد».

این روش به مدیریت علمی معروف است و شامل این چهار اصل راهنما می‌باشد:

- برای هر شغلی، «علمی» را بکار ببرید که شامل قوانین حرکتی، روش انجام کار استاندارد و شرایط کاری مناسب و درست باشد.

- کارکنان را با دقت بسیار زیادی و با توجه به استعدادها توانایی‌هایشان برای شغل موردنظر انتخاب کنید.

- کارکنان را با دقت آموزش دهید که کارشان را انجام دهند و انگیزه کاملی را برای همکاری در انجام کار به طریق «علمی» به وجود آورید.

- از کارکنان با برنامه‌ریزی کارشان هموار کردن مسیری را که باید برای انجام مشاغل طی کنند، حمایت کنید.

هدف در مدیریت تیلور، بهبود بهره‌وری کارکنان در کار و تولید بود.

## مدیریت اداری هانری فايول

هانری فايول: اعتقاد داشت که مدیریت باید آموخته شود. او در مورد ارتقای کیفیت مدیریت بسیار علاقمند بود و اصولی را برای هدایت اعمال مدیریتی طراحی کرد. هنوز هم تعدادی از آن‌ها بخشی از اصول مدیریت به شمار می‌روند این‌ها عبارت‌اند از: اصل سلسله‌مراتب (خط ارتباطی روشن و ممتد از بالا تا پایین سازمان)، اصل وحدت فرماندهی (هر شخصی فقط باید از یک نفر دستور بگیرد) و اصل وحدت جهت (یک نفر باید مسئول تمام فعالیت‌هایی باشد که هدف عملکردی یکسان دارند).

### مدیریت بوروکراسی، ماکس وبر:

دیدگاه‌های ماکس وبر تأثیر شگرفی در زمینه‌ی مدیریت و جامعه‌شناسی سازمان‌ها برجای گذاشت. محور تفکر وبر یک ساختار ویژه‌ای بود که او اعتقاد داشت با آن می‌توان مشکلات گفته‌شده را برطرف و اصلاح نمود و آن چیزی نبود جز بوروکراسی. این ساختار ایده‌آل، منطقی و کارآمدی از یک سازمان است که بر پایه منطق، نظم و قدرت مشروع بناشده است. ویژگی‌های بوروکراسی وبر شامل موارد زیر است: تقسیم مشخص کار (تخصصی‌شدن)، سلسله‌مراتب روشن، قوانین و مقررات رسمی، غیرشخصی بودن، کارراهه شغلی بر مبنای شایستگی (شیرازی، علی؛ ۱۳۹۲).

### نگرش‌های رفتاری در مدیریت

ماری پارکرفالت: فالت در نوشته‌هایش سازمان‌ها را به‌عنوان «اجتماعاتی» می‌داند که مدیران و کارکنان، بدون اینکه کسی بر دیگری غلبه کند، باید با هماهنگی کار کنند و درباره کسب و کارها در سازمان‌ها، درک گروه‌ها و تعهد عمیق به همکاری به نوع بشر را نشان داد. از نظر او گروه‌ها مکانیزم‌هایی بودند که از طریق آن‌ها، افراد مختلف استعدادهايشان را برای نتیجه بهتر و هدف بزرگ‌تری باهم درمی‌آمیختند. او بر این باور بود که این شغل مدیران است که به افراد سازمان‌ها کمک کند تا برای دستیابی به منافع مشترک با یکدیگر همکاری نمایند.

**مطالعات هاثورن:** مهم‌ترین اشتراک‌مسابی پیدایش رشته رفتار سازمانی مطالعات هاثورن بود. از مطالعات هاثورن چنین برمی‌آید که رفتار کاری به‌وسیله نیروهای روان‌شناختی و اجتماعی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و عملکرد ممکن است از طریق روابط انسانی بهتر، بهبود یابد. این مطالعات در ۱۹۲۳ اساساً به‌وسیله مهندسين صنایع شرکت وسترن الکتریک به‌عنوان تجربه مدیریت علمی طراحی شد. آن‌ها می‌خواستند تأثیر روشنایی سطوح مختلف را بر بهره‌وری کارکنان آزمایش کنند. دو گروه را

انتخاب کردند و یکی از آن‌ها را در معرض شدت نور گوناگون قرار دادند. آن‌ها دریافتند که همچنان که سطح نور در آن گروه افزایش یافت عملکرد هر دو گروه بالا رفت، اما با کاهش نور بازهم بهره‌وری در هر دو گروه افزایش یافت. آن‌ها نتیجه گرفتند که شدت نور مستقیماً با بهره‌وری مرتبط نیست. این گروه مهندسين از پروفیسور التون میو (mayo) استاد دانشگاه هاروارد کمک گرفتند. بعد از انجام چندین سال تحقیقات تجربی محققان نتیجه گرفتند که هنجارهای اجتماعی یا استانداردهای گروهی از عوامل تعیین‌کننده اصلی رفتار فردی بودند. این نتایج به تأکید تازه‌ای بر عامل رفتاری انسان در مدیریت سازمان منجر شد.

تئوری نیازهای بشری مازلو: مفهوم نیاز خودیابی و ظرفیت بالقوه برای انسان‌ها تا خود شکوفایی را در کارشان تجربه کنند، معرفی نمود. مازلو پنج سطح از نیازهای بشری را مشخص کرده است که به ترتیب عبارت‌اند از: نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی و امنیت، اجتماعی، عزت‌نفس، و خودشکوفایی. تئوری مازلو بر مبنای دواصل زیربنایی استوار است؛ اول اصل کمبود و دوم اصل تصاعد است.

تئوری X و Y مک‌گری گور: داگلاس مک‌گری گور بسیار تحت تأثیر بررسی‌های هائورن و مازلو قرار گرفت در کتاب کلاسیکش با عنوان «چهره انسانی سازمان» بیان می‌دارد که مدیران باید به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محل کارشان، توجه بیشتری داشته باشند. مدیران با مفروضات تئوری X، در یک شیوه کاملاً دستوری، فرماندهی و کنترل عمل می‌کنند که به افراد هیچ فرصتی نمی‌دهند که در مورد کارشان اظهار نظر کنند. اما بالعکس، مدیرانی که بادی تئوری Y کار می‌کنند با یک حالت «مشارکتی» عمل می‌نمایند که به کارکنان فرصت درگیری بیشتر در کار، آزادی و احساس مسئولیت می‌بخشد.

شیوه تفکر بر اساس تئوری Y با پیشرفت در محل کار جدید سازگاری دارد و تأکید آن بر روی تنوع نیروی کار است این تئوری همچنین محور مفاهیم متداول مشارکت، درگیری ذهنی و عاطفی، توانمندسازی و خودمدیریتی است. مک‌گری گور به مدیران توصیه می‌کند که تفکر خود را از تئوری X به تئوری Y که افراد را به عنوان مستقل، مسئول، قابل خودمدیریتی در کارشان می‌داند، تغییر دهند. گریس آرجریس: در نظریات خود خاطرنشان نمود که انسان‌ها در محیط کار بالغ هستند و وقتی که اقدامات مدیریت و ساختار سازمانی غیرمنعطف بر آن‌ها فشار وارد کند ممکن است واکنش منفی نشان دهند.

## اخلاقیات و مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت

اخلاقیات: مجموعه اصول و ارزش‌های است که رفتارهای یک شخص یا گروهی را با در نظر گرفتن آنچه صواب یا ناصواب است، هدایت می‌کنند. رفتار اخلاقی: در عمل به آن چیزی می‌گویند که به‌عنوان "خوب" و "درست" در مقابل "بد" یا "نادرست" در یک زمینه اجتماعی پذیرفته می‌شود صرفاً به این سبب که یک عمل غیرقانونی نیست، لزوماً در یک وضعیت معین اخلاقی محسوب نمی‌شود.

### چهار دیدگاه درباره رفتار اخلاقی:

- دیدگاه اصالت‌فایده: رفتار اخلاقی آن است بیشترین فایده را به حداکثر مردم می‌رساند.
  - دیدگاه اصالت‌فرد: رفتار اخلاقی آن است که منافع شخصی را در بلندمدت به بهترین وجه تأمین می‌کند.
  - دیدگاه حقوق و اخلاق: رفتار اخلاقی آن است که به حقوق اساسی بشر که همه مردم در آن مشترک‌اند، احترام بگذارد.
  - دیدگاه عدالت: رفتار اخلاقی آن است که در رفتار با مردم، بی‌طرفانه، عادلانه و منصفانه باشد.
- اخلاق مدیریتی:** رفتار اخلاقی مدیریتی نه تنها با قانون بلکه با مجموعه‌ای از اصول اخلاقی مشترک در جامعه انطباق دارد. مدیرانی که اخلاقی رفتار می‌کنند، می‌توانند بر آدم‌ها در محیط کار و کارهایی که سازمان‌هایشان به نفع جامعه انجام می‌دهند، تأثیر مثبتی داشته باشند.
- مدیران می‌گویند: دوره‌های اخلاقی برای آن‌ها غالباً بر سر تعارض و اختلاف با سرپرستان، مشتریان، و زیردستان در مورد اموری نظیر صداقت در تبلیغات و ارتباطات و همچنین بر اثر فشار از طرف رؤسایشان برای انجام کارهای غیراخلاقی پدید می‌آید.
- استدلال‌های عقلانی برای رفتار غیراخلاقی عبارت‌اند از: باور به غیرقانونی نبودن رفتار، بیشترین نفع برای همه، هرگز برملانشدن، و حمایت‌شدن به‌وسیله سازمان. اخلاقیات مدیریتی از عوامل شخصی، سازمانی، و محیطی تأثیر می‌پذیرند. **عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی مدیریتی:** ۱- شخص مدیر، ۲-

سازمان، و ۳- محیط

### عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی در محیط کار:

- نفوذ خانواده
- ارزش‌های مذهبی