

توسعه مدیریت، توسعه مدیران

(مبانی، تکنیک‌ها

و روش‌ها)

دکتر برزو فرهی روزنجانی

عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

سال ۱۳۸۸

- عنوان: توسعه مدیریت، توسعه مدیران
 - تألیف: دکتر برزو فرهی بوزنجانی
 - طراحی جلد: سید حسین حسینی
 - نوبت چاپ: اول (۱۳۸۹)
 - شمارگان: ۱۰۰ نسخه
 - نشان: تهران، بزرگراه شهید بابایی، بعد از پل لشکرک، دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)، معاونت پژوهش مؤسسه چاپ و انتشارات
 - مراکز پخش: ۱- تهران، میدان فردوسی، فروشگاه و نمایشگاه شماره ۱ مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)، تلفن: ۸۸۸۳۹۲۹۷، همراه: ۰۹۱۲۴۸۷۰۰۱۷
 - ۲- تهران، بزرگراه شهید بابایی، بعد از پل لشکرک، دانشگاه امام حسین (علیه السلام)، فروشگاه میثاق
- تلفن: ۷۷۱۰۵۷۵۲

• کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسبت به بردارنده، ترجیحاً و اقتباس برای دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)، محفوظ است.

سرشناسه	فرهی بوزنجانی، برزو، ۱۳۸۷
عنوان و پدیدآور	توسعه مدیریت، توسعه مدیران (مبانی، تکنیک، هاروش ها) / برزو فرهی بوزنجانی
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات، ۱۳۸۹
مشخصات ظاهری	۵۳۷ص: جدول، نمودار
فروست	:
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۴۵۲-۲۸۴-۰۰
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
یادداشت	کتابنامه
یادداشت	نمایه
موضوع	مدیران-آموزش
شناسه افزوده	دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)، مؤسسه چاپ و انتشارات
رده بندی کنگره	HD ۳۸/۲/۴۴۴: ۹۱۳۸۸
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۷۱۲۴:
شماره کتابشناسی ملی	۱۹۵۸۰۳۲:

بسم الله الرحمن الرحيم

« یرفع الله الذین امنوا منکم و الذین اتوا العلم درجات »

خداوند مقام اهل ایمان و دانشمندان عالم را (در دو جهان) رفیع می گرداند.

(سوره مبارکه مجادله - آیه ۱۱)

همای ادیان الهی و در رأس آنها اسلام، انسان را موجودی کمال گرا می دانند. از نظر اسلام، انسان هواره در حال تکامل است و جهت گیری او به سمت کمال بی نهایت یعنی خداوند برکست. تعالی است.

یکی از راه های رسیدن به کمال و تقرب به ذات اقدس الهی، علم و دانش است. علمی که - به تعبیر استاد شهید مطهری - زیبایی عقل است؛ علمی که انسان خداجو در آن نشانه های معبود را می بیند و می آید و علمی که هر چه فزون تر می گردد، دارنده آن را به خدا نزدیک تر می کند.

هم از این روست که در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران که شالوده و اساس حاکمیت در آن بر مبنای احکام اسلام است، توجه به علم و دانش و تحقیق و نشر در صدر مسائل قرار دارد.

دانشگاه جامع امام حسین (ع) نیز که شجره طویه پناه سدا ان انقلاب اسلامی و بر آمده از عمق ارزش های الهی و انقلابی است به عنوان یک دانشگاه جامع علمی - نظامی، پس از پایان افتخار آمیز حماسه هشت سال دفاع مقدس به خود عرضه ای کم نظیر برای ابراز لیاقت ها و توانمندی های علمی - پژوهشی نیروهای مخلص حزب اللهی بود، تلاش در جهت رشد و شکوفایی هر چه بیشتر در زمینه های مختلف علمی را سرلوحه فعالیت های خویش قرار داده است. در این راستا این دانشگاه از ابتدای تأسیس، سعی وافر در ترویج و نشر علوم مختلف داشته و آثاری نیز عرضه نموده است که با استقبال اندیشمندان و پژوهشگران مواجه شده است.

امید است این کتاب مورد توجه و بهره‌داری صاحب‌نظران، محققان و علاقه‌مندان قرار گرفته و با اعلام نظرات و پیشنهادهای اصلاحی خود، ما را در جهت ترویج و انتشار آثار مورد نیاز جامعه علمی کشور یاری فرمایند.

و من الله التوفیق

معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه جامع امام حسین (ع)

www.ketab.ir

پیشگفتار	۱
بخش اول: کلیات توسعه مدیریت	۹
فصل اول: اهداف، فرآیندها و الزامات	۱۱
توسعه مدیریت	۱۱
اهداف توسعه مدیریت	۱۳
فرآیندهای توسعه مدیریت	۱۴
الزامات توسعه مدیریت	۱۵
چرا توسعه مدیریت؟	۱۶
مفاهیم نوین برای توسعه مدیریت	۱۶
یادداشت‌ها	۱۹
فصل دوم: شناخت نقش‌های مدیریتی	۲۱
تعریف نقش	۲۲
اهمیت و ضرورت تحلیل نقش‌های مدیریتی	۲۲
خصوصیات نقش‌های مدیران	۲۳
پیشینه تحقیق	۲۴
رابطه بین نقش‌ها و شایستگی‌های مدیریتی	۳۰
تشریح نقش‌ها	۳۰
اهمیت تئوری نقش در تحلیل نقش‌های مدیریتی	۳۲
راهنماهایی برای تحلیل نقش‌های مدیریتی	۳۴
چارچوب‌های شایستگی مدیریتی و تحلیل نقش‌های مدیریتی	۳۴
مدل اثربخشی مدیریت	۳۶
نقد رویکرد	۳۸
شایستگی‌ها و صلاحیت‌های عمومی و خاص	۴۰
استفاده از مؤلفه‌های شایستگی برای پیشبرد مدیریت	۴۱
معرفی نقش‌های مدیریتی	۴۱
منابع و مآخذ	۵۳
فصل سوم: روش‌شناسی مطالعه نقش‌های مدیریتی	۵۵
تکنیک‌های تحلیل نقش	۵۵

روش مطالعه گزارش ها و یادداشت نامه های شخصی.....	۵۸
روش مصاحبه های تحلیلی شغل.....	۵۹
روش مشاهده.....	۶۰
روش وقایع حساس.....	۶۱
تکنیک شبکه خزانه.....	۶۴
مداخلات مهارت ها و پرسش نامه.....	۶۴
ترسیم نقش: تحلیل کل تصویر.....	۶۶
یادداشت.....	۶۸
منابع و مآخذ.....	۶۹
بخش دوم: ابعاد توسعه مدیریت	۷۱
فصل چهارم: توانایی های مدیریتی	۷۳
تعریف توانایی.....	۷۴
اهمیت و ضرورت توجه به توانایی های مدیریتی.....	۷۵
اهداف مطالعه توانایی.....	۷۶
توانایی های لازم برای مدیریت.....	۷۶
توانایی های فکری / ذهنی.....	۷۷
توانایی های فیزیکی / جسمی.....	۸۲
توانایی های علمی.....	۸۴
توانایی های روحی و روانی.....	۸۷
گونه شناسی توانایی های مدیریت.....	۹۰
هرم عملکرد عالی مدیریت.....	۹۲
توانایی جسمی.....	۹۴
ظرفیت عاطفی.....	۹۸
ظرفیت ذهنی.....	۹۹
ظرفیت روحی.....	۱۰۲
یادداشت ها.....	۱۱۱
منابع و مآخذ.....	۱۱۲
فصل پنجم: مهارت های مدیریتی	۱۱۵

تعریف مهارت.....	۱۱۵
اهمیت و ضرورت توجه به مهارت‌ها.....	۱۱۶
توسعه مهارت.....	۱۱۷
راه کارهای توسعه مهارت‌های مدیریت.....	۱۱۸
معرفی انواع مهارت‌های مدیریت.....	۱۱۹
مهارت‌های فنی.....	۱۱۹
مهارت‌های انسانی.....	۱۲۱
ریزگی‌های مدیر با مهارت انسانی.....	۱۲۳
راه کارهای توسعه مهارت‌های انسانی.....	۱۲۴
مهارت‌های اخلاقی.....	۱۲۵
مهارت‌های تصمیم‌گیری.....	۱۲۸
مهارت‌های ارتباطی.....	۱۳۰
گونه‌شناسی مهارت‌های مدیریت.....	۱۳۳
چارچوب نظری مهارت‌های مورد نیاز مدیران.....	۱۳۷
منابع و مآخذ.....	۱۴۴
فصل ششم: ذهنیت فلسفی مدیران.....	۱۴۷
تعریف ذهنیت فلسفی.....	۱۴۸
ابعاد تفکر فلسفی.....	۱۴۸
ذهنیت فلسفی و مدیران.....	۱۴۹
منابع و مآخذ.....	۱۶۷
فصل هفتم: ویژگی‌های شخصیتی مدیران.....	۱۶۹
تعاریف شخصیت.....	۱۶۹
ضرورت و اهمیت مطالعه شخصیت.....	۱۷۱
عوامل مؤثر در شکل‌گیری و تکامل شخصیت.....	۱۷۳
شخصیت و ضرورت توسعه آن.....	۱۷۴
راه کارهای توسعه مؤلفه‌های شخصیت.....	۱۷۵
شخصیت‌های سازگار و ناسازگار.....	۱۷۷
نظریات شخصیت.....	۱۷۷

سیر مکاتب در روانشناسی شخصیت	۱۷۹
ارزیابی و سنجش ابعاد شخصیت	۱۸۹
روش‌های مطالعه شخصیت	۱۸۹
گونه‌شناسی شخصیت	۱۹۲
منابع و مآخذ	۲۰۴
بخش سوم: روش‌های توسعه دانش مدیران	۲۰۷
فصل ۱۰: مکتب دانش مورد نیاز مدیران	۲۰۹
مفهوم دانش	۲۱۰
جایگاه تجربه در دانش	۲۱۲
اهمیت و ضرورت دانش	۲۱۳
اهمیت مطالعه دانش	۲۱۴
مفهوم پایگاه دانش	۲۱۴
پیدایش نظام مدیریت دانش	۲۱۶
ماهیت مدیریت دانش	۲۱۸
مراحل مدیریت دانش	۲۱۹
نقش‌ها و مهارت‌های مدیریت دانش	۲۲۷
منابع و مآخذ	۲۴۰
فصل نهم: روش‌های آموزش و یادگیری مدیران	۲۴۱
مفاهیم کلی در آموزش	۲۴۳
تعریف آموزش	۲۴۳
تعریف یادگیری	۲۴۴
اهداف آموزش	۲۴۵
دو الگوی اساسی برای آموزش	۲۴۶
اصول آموزش در سازمان	۲۴۶
نظریه‌های یادگیری	۲۴۹
عمل به آموخته‌ها	۲۵۲
آموزش، یادگیری و توسعه	۲۵۲
فصل دهم: فرآیند آموزش	۲۵۵

۲۶۱		مراحل اصلی فرآیند آموزش
۲۶۴		ارزیابی دستاوردهای آموزش
۲۶۵		فصل یازدهم: نیازسنجی آموزش
۲۶۵		مفهوم نیاز
۲۶۶		نیاز آموزشی
۲۶۶		طیف بندی نیازهای آموزشی
۲۶۸		نیازسنجی آموزشی
۲۶۹		انواع نیازسنجی
۲۷۸		روش ها فنون تعیین نیازهای آموزشی
۲۸۱		روش آگاهی دهی ثان (مشاوران) کلیدی
۲۸۵		فصل دوازدهم: تکنیک های آموزش
۲۸۶		آموزش ضمن خدمت
۲۸۷		آموزش توصیف شغل
۲۸۷		سخنرانی
۲۸۸		سمینار
۲۸۸		چرخش در مشاغل
۲۸۹		معاون شغلی
۲۸۹		آموزش مکاتبه ای
۲۹۰		آموزش اتفاقی
۲۹۰		تکنیک های سمعی و بصری
۲۹۱		آموزش تصویری
۲۹۱		آموزش صوری یا شبیه ساز
۲۹۱		گروه آموزش (آموزش حساسیت)
۲۹۲		ایفای نقش
۲۹۳		بررسی موارد خاص
۲۹۳		تمرین شغل
۲۹۴		آموزش سیستمی
۲۹۵		روش های تغییر سیستم کار

۲۹۷	منابع و مأخذ
۳۰۱	بخش چهارم: سازمان‌های اداری ایران
۳۰۳	فصل سیزدهم: بررسی و شناخت سازمان‌های اداری ایران
۳۰۴	نقش و جایگاه دولت
۳۰۶	تعریف اداره (سازمان دولتی)
۳۰۸	ضرورت وجود نظام اداری
۳۱۰	ارکان نظام اداری
۳۱۲	انواع شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی
۳۱۲	اداره عمومی (مدیریت دولتی)
۳۱۳	نظریه اداره فایول
۳۱۵	تئوری روزن بلرم
۳۱۸	محیط سازمان‌های دولتی
۳۱۹	محیط اجتماعی و فرهنگی
۳۲۳	محیط سیاسی
۳۲۴	محیط مذهبی
۳۲۶	سایر عوامل محیط بیرونی
۳۲۷	مقایسه شرکت‌های دولتی با مؤسسات دولتی
۳۲۹	مقایسه سازمان‌های اداری گذشته با معاصر
۳۳۲	مقایسه سازمان‌های دولتی با سازمان‌های خصوصی
۳۳۵	مدیریت دولتی نوین
۳۳۶	مدل‌های مدیریت دولتی نوین
۳۴۰	سیر تاریخی سازمان‌های دولتی ایران
۳۴۰	نظام‌های اداری ایران قبل از اسلام
۳۴۱	نظام‌های اداری ایران بعد از اسلام
۳۴۴	نظام‌های اداری ایران پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران
۳۴۵	تنگناهای نظام اداری ایران
۳۴۷	منابع و مأخذ
۳۵۱	فصل چهاردهم: کلیات بهره‌وری

بهره‌وری، اثربخشی و کارایی	۳۵۱
چرخه بهره‌وری	۳۵۳
عوامل مؤثر بهره‌وری	۳۵۴
بهره‌وری از دیدگاه عاملان سازمان	۳۵۶
فصل پانزدهم: شاخص‌های اثربخشی	۳۵۹
کلیات شاخص	۳۵۹
تعریف شاخص	۳۵۹
کاربرد شاخص	۳۶۰
ویژگی‌های ضروری شاخص	۳۶۰
عوامل مؤثر بر انتخاب اثربخشی	۳۶۱
گونه‌شناسی شاخص‌های اثربخشی	۳۶۲
بررسی تاریخی مؤلفه‌های اثربخشی	۳۶۳
مدل‌های اثربخشی	۳۶۷
مدل سنتی سنجش اثربخشی	۳۶۷
مدل چندگانه اثربخشی سازمانی با تأکید بر فرهنگ سازمانی	۳۷۱
مدل سنجش عملکرد عالی کسب و کار	۳۷۵
مدل سنجش عملکرد شاخص‌های متوازن	۳۷۵
فصل شانزدهم: شاخص‌های اثربخشی در سازمان‌های دولتی	۳۷۷
سازمان‌های دولتی	۳۷۷
سازمان‌های خصوصی	۳۷۸
وجوه افتراق سازمان‌های دولتی و خصوصی	۳۷۸
شاخص‌های اثربخشی در سازمان‌های دولتی	۳۸۱
بخش پنجم: الگوهای رفتاری اثربخش و مدیران موفق	۳۸۷
فصل هفدهم: الگوهای رفتاری اثربخش مدیران موفق	۳۸۹
مدیران موفق	۳۸۹
مدیران اثربخش	۳۹۰
مدلی برای تحلیل میزان اثربخشی و موفقیت مدیران	۳۹۰
الگوی رفتاری مدیران موفق	۳۹۲

الگوی رفتاری مدیران اثربخش	۳۹۴
راه کارهایی برای دستیابی به اثربخشی مدیریت	۳۹۵
شاخص های اثربخشی در نظام های اداری	۳۹۷
منابع و مأخذ	۴۰۰
فصل هجدهم: معرفی الگوی توسعه مدیران	۴۰۵
مروری بر ادبیات موضوع	۴۰۵
۱- نقش های مدیریتی	۴۰۷
۲- ترکیب های مدیریتی	۴۰۹
۳- مهارت های مدیریتی	۴۱۱
۴- ویژگی های شخصی مدیران	۴۱۳
۵- ذهنیت فلسفی مدیران	۴۱۵
۶- دانش مدیریت	۴۱۶
۷- روش آموزش و توسعه مدیران	۴۲۱
رویکردها و روش های توسعه و یادگیری	۴۲۴
منابع و مأخذ	۴۳۱
بخش ششم: الگوی توسعه مدیران و کاربرد آن	۴۳۳
ضمیمه (۱): معرفی الگوی توسعه توانایی های مدیریتی	۴۳۳
چکیده	۴۳۴
مقدمه	۴۳۵
تعریف توانایی	۴۳۷
بیان مسئله، اهداف و فرضیه های پژوهش	۴۳۸
فرضیه پژوهشی	۴۳۹
معرفی توانایی های مورد نیاز مدیران	۴۴۰
توانایی های علمی	۴۴۳
روش تحقیق	۴۴۹
نمونه آماری مراحل تحقیق	۴۴۹
بحث و نتیجه گیری	۴۵۷
یادداشت ها	۴۶۱

منابع و مآخذ.....	۴۶۳
ضمیمه (۲): بررسی رابطه نقش‌های مدیران و اثربخشی سازمانی.....	۴۶۵
چکیده.....	۴۶۶
مقدمه.....	۴۶۷
تشریح نقش‌ها.....	۴۶۷
اهمیت تئوری نقش در تحلیل فعالیت‌های مدیریتی.....	۴۶۹
حرف نقش‌های مدیریتی.....	۴۷۰
ن مسئله و هدف پژوهش.....	۴۷۷
روش پژوهش.....	۴۷۷
نمونه آماری مراحل پژوهش.....	۴۷۷
چگونگی سنجش نقش‌های مدیریتی.....	۴۷۹
نتایج اولویت‌بندی نقش‌های مدیریتی به تفکیک سطوح سازمانی.....	۴۸۳
بحث و نتیجه‌گیری.....	۴۸۹
منابع و مآخذ.....	۴۹۳
ضمیمه (۳): معرفی مدلی جامع برای توسعه مدیران.....	۴۹۵
چکیده.....	۴۹۶
مقدمه.....	۴۹۷
شایستگی‌های مدیریتی چیست؟.....	۴۹۸
توسعه مدیریت.....	۴۹۹
تشریح ابعاد اصلی توسعه مدیران.....	۵۰۲
رویکردها و روش‌های توسعه و یادگیری.....	۵۱۰
روش تحقیق.....	۵۱۲
نمونه آماری مراحل تحقیق.....	۵۱۴
بحث و نتیجه‌گیری.....	۵۱۸
خلاصه نتایج.....	۵۲۷
منابع و مآخذ.....	۵۳۰

پیشگامان

دانشمندان سازمان و مدیریت به فراخور زمینه تخصصی و گرایش‌های مطالعاتی و تحقیقاتی، بود برای هر سازمان، ابعاد یا ارکان چندی را ذکر کرده‌اند. اسکات به نقل از لویت، ارکان سازمان را در مدلی به نام لوزی لویت به شرح زیر توضیح می‌دهد (اسکات، م. رزایی، ایرنجانی و فلورا سلطانی، ۱۳۷۴):

۱- ساختار اجتماعی:

ساختار اجتماعی به جنبه‌های متشکل یا تنظیم شده روابط میان افراد سازمان اشاره می‌کند. ساختار اجتماعی هر شکل انسانی را می‌توان به طور تحلیلی به دو جزء تقسیم کرد:

الف) ساختارهای هنجاری که شامل ارزشها، عادات و انتظارات هر نقش است (Davis, ۱۹۴۹: ۵۲).

ب) ساختار رفتاری که شامل سه عامل فعالیت‌ها، کنش‌های متقابل و گرایش‌هاست (Hommans, ۱۹۵۰: ۳۳-۴۰).

ساختار رفتاری و هنجاری به هم وابسته است. ساختار هنجاری، محدودیت‌های عمده‌ای را بر ساختار رفتاری تحمیل می‌کند. از سوی دیگر، بسیاری از رفتارها از ساختار هنجاری تجاوز می‌کند و منبع عمده توسعه عوامل و تغییرات در آن ساختار هنجاری می‌شود. این دو ساختار مرتبط به هم، ساختار اجتماعی گروه (سازمان) را تشکیل می‌دهد.

۲- افراد سازمانی (عاملان اجتماعی):

بارنارد (۱۹۳۸)؛ سایمون (۱۹۷۶) افراد سازمانی، کسانی هستند که در برابر دریافت‌های مختلف، سازمان را یاری می‌کنند. همه افراد در بیش از یک سازمان مشارکت دارند. میزان و شدت مشارکت آنان ممکن است بسیار متفاوت باشد. افراد سازمانی در وهله اول و در بیشتر موارد، عاملان اجتماعی هستند و بدون آنها نه ساختار، نه سازمان و نه موقعیت اجتماعی موجودیت نخواهد یافت.

۳- اهداف:

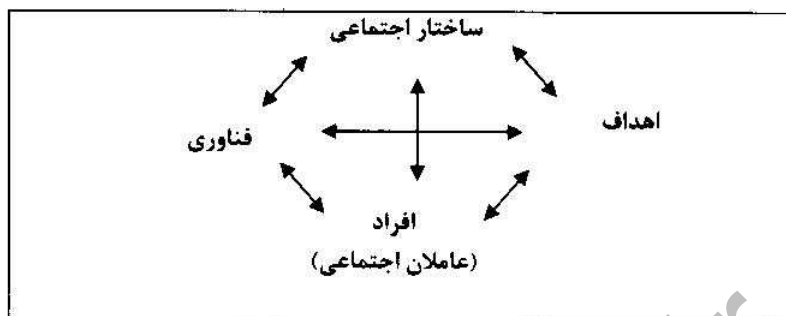
مفهوم اهداف، سازمانی، مهمترین و بحث‌انگیزترین جنبه از مطالعه سازمانهاست. اهداف برای بیشتر تحلیلگران، محور اصلی تجزیه و تحلیل سازمانها به‌شمار می‌رود. اهداف به عنوان طراحی نتایج مطلوب تعریف می‌شود.

۴- فناوری:

هر سازمانی که کاری انجام می‌دهد، فناوری آن کار را هم در اختیار دارد. این فناوری نه تنها شامل ماشین‌آلات و تجهیزات فنی می‌گردد، بلکه شامل دانش فنی و مهارت‌های افراد سازمانی نیز می‌شود.

۵- محیط:

هر سازمانی در محیط خاص فیزیکی، تکنولوژیک، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن سازگار کند. البته سازمانها نه تنها از محیط تأثیر می‌پذیرند، بلکه بر محیط نیز تأثیر می‌گذارند. در واقع، روابط بین سازمانها و محیط‌ها حیاتی، پیچیده و وابسته به هم است.



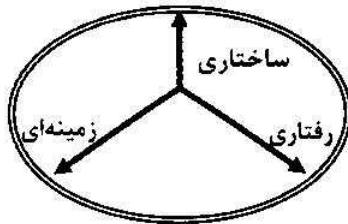
شکل شماره ۱- لوزی لویت: مدلی از سازمان: لویت ۱۹۶۵: ۱۱۴۵

میرزایی از نجانی (۱۳۷۶) از مدل سه شاخگی برای تجزیه و تحلیل سازمان بهره می‌گیرد و آن را صدلاًناً Thricotomy می‌نامد. وی برای هر سازمان و یا سیستم اجتماعی، سه بعد اصلی ذکر می‌کند:

۱- بُعد ساختاری: این بعد به تمام عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (به‌جز عامل انسانی) اشاره دارد که زمینه‌های سازمان به‌اهداف سازمان را آسان می‌سازد.

۲- بُعد رفتاری: این بعد به عامل انسانی اشاره دارد که با ورودش به سازمان، سازمان جان می‌گیرد و تعاملات شغلی پدید می‌آید.

۳- بُعد زمینه‌ای (محیط): این بعد به محیط پیرامونی هر سازمانی اشاره دارد که بر ساختار و رفتار آن سازمان اثر دارد. این بعد، هم‌بندی بیشتری بر دو بعد دیگر سایه می‌افکند. استمرار بعد زمینه‌ای، حالت احاطه‌کنندگی بر دو بعد دیگر را فراهم می‌سازد.



شکل شماره ۲- ابزار تحلیلی یا مدل سه شاخگی سازمان (میرزائی اهرنجانی: ۱۳۷۶)

ما خود، دانش، مطالعات و تحقیقات متعددی که در سازمانهای مختلف به عمل آورده ایم و با تجربه عملی در کارهای آموزشی، مشاوره‌ای و پژوهشی در سازمانهای مختلف، ابزار تحلیلی چهار بُعدی را برای شناخت، تجزیه و تحلیل و توسعه سازمان‌های پیشنهاد کردیم (ف.هی، ۱۳۸۵).

۱- بُعد معنایی (جهت دهنده):

این بُعد به مقصد و مسیر و اندازه‌دهی به آن مقاصد اشاره دارد. در واقع، بُعد معنایی یا جهت دهنده‌گی به مقصد و مقود و ابزارها و مسیرهایی اشاره دارد که سمت و سوی حرکت سازمان را معین می‌کند. هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خاصی ایجاد می‌شود، در واقع، هر نهاد اجتماعی در هر اندازه که باشد (در سطح خرد سازمان یا در سطح کلان جامعه) یکی از موضوعات اصلی آن، تعیین مقصد و مسیر و تغییر و تحول مستمر آن است. وظیفه ما در عالم تکلیف این است که همواره مقاصد (ENDS) و مسیرهای (Means) خود را تعریف کنیم. تعیین مقصد و مسیر، سلسله مراتبی دارد که از تعیین آرمانها و آرزوها گرفته تا تدوین چشم‌انداز، مأموریت، رسالت، اهداف کلی و عینی و استراتژیهای دستیابی به آنها را شامل می‌شود.

۲- بُعد کالبدی (ساختاری):

دومین بُعد هر سازمانی، بُعد ساختاری آن است. این بُعد به تمام سازوکارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری اشاره دارد که زمینه دستیابی به بُعد معنایی (اهداف) را

آسان می‌سازد. عوامل سخت‌افزاری مواردی از قبیل تجهیزات، فضا و مکان، زیرساخت‌های ارتباطاتی، اطلاعاتی و... است و عوامل نرم‌افزاری شامل نظام‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها، قوانین، مقررات، روش‌ها و رویه‌هاست. ساختارها به روابط بین عوامل اجرای کار اشاره دارد که هم جنبه سخت‌افزاری و هم جنبه نرم‌افزاری دارد.

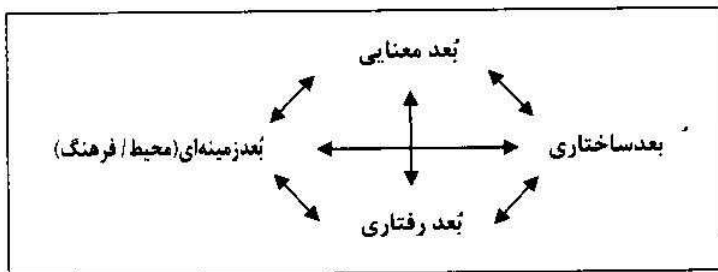
۳- بُعد محتوایی (رفتاری):

این بُعد به عامل انسانی اشاره دارد که با ورودش به سازمان، پست‌ها و مشاغل، هویت می‌یابد و تعاملات شغلی و ارتباطات رسمی و غیررسمی، افقی و عمودی و مورب بی‌مشاغل شکل می‌گیرد و نقش‌ها و انتظارات شغلی معنا پیدا می‌کند. این عامل را به 'خون' یا 'روح' تشبیه کرده‌اند که با ورودش به سازمان، سازمان جان می‌گیرد.

نیروی انسانی را، که عامل اساسی و استراتژیک هر سازمانی یا نظام اجتماعی تلقی می‌شود، عوامل اجرای کار نیز تعریف کرده‌اند که ممکن است بی‌توجهی به آن موجب صدمات جبران‌ناپذیر (اضل اجتماعی) شود. چنانچه توجه در خور و شایسته به آن مبذول گردد، به شایستگی‌های کلیدی تبدیل می‌شود که برای سازمان و جامعه خود ارزش‌آفرین خواهد بود.

۴- بُعد زمینه‌ای (احاطه‌کنندگی):

بُعد زمینه‌ای یا احاطه‌کنندگی به محیط و فرهنگ اشاره دارد که می‌تواند بر تمام عوامل یاد شده اثر بگذارد. به هرآنچه برسیستم (سازمان یا جامعه) اثر بگذارد و قابل کنترل توسط آن سیستم نباشد، محیط گفته می‌شود. بنابراین به عواملی که در اختیار ما نباشد و ما نتوانیم تأثیرات آن را کنترل کنیم، محیط گفته می‌شود. فرهنگ نیز مجموعه باورها و اعتقادات و مفروضات اساسی، ارزش‌ها و نگرش‌ها، نرم‌ها و هنجارهاست که در گفتار، کردار، استفاده از اشیاء، چگونگی ابراز احساسات، مناسک و شعائر، آداب و رسوم و جشن‌ها و سرودها، داستان‌ها و قصه‌ها، نمود و تجلی پیدا می‌کند و همواره در انطباق با اوضاع بیرونی آموخته می‌شود و عامل انسجام درونی هر سیستم است (شاین، ۱۹۹۲، فرهی و نجفی، ۱۳۸۳).



شکل شماره ۳ - ابعاد اصلی سازمان (فرهی، ۱۳۸۵)

براساس این ابرار تحلیلی می‌توان گفت که مقصد و مسیر تابعی از عوامل ساختاری، انسانی، زمینه‌ای (محیط و فرهنگ) است یعنی برای تغییر و تحول سازمانی باید به تمام حواما، مزه، توجه کرد. آن‌گاه که سازمان، هدف و مقصد و مسیر خود را گم کرده و اهداف فرعی جایگزین اهداف اصلی شده و روزمرگی بر فعالیتهای سازمان سایه افکنده است، تغییرات اساسی (بنیادین) نیازاست که باید چشم‌انداز، رسالت/ مأموریت، اهداف و استراتژیهای سازمان بازآفرینی گردد؛ اما آن‌گاه که سازمان در فعالیتهای خود دچار کندی، ضعف و کوتاهی می‌شود که نمودهای عینی آن در گلوگاه‌ها، توقفگاه‌ها، صف کسین‌ها، طولانی شدن فرایند اجرای کارها و... قابل مشاهده است به تغییرات بهینه از طریق مهندسی مجدد فرآیندها، ساختارها و سیستم‌ها نیاز است.

اما آن‌گاه که عوامل کار (نیروی انسانی) دچار رخوت، سیستمی انگیزی، ناتوانی، بی‌کفایتی و ناشایستگی می‌گردد که نمود عینی آن در فرار و ترک خدمت سازمان، جابه‌جایی و انتقال از سازمان، رابطه بازی و رفیق‌بازی قابل مشاهده خواهد بود در این حالت، توسعه عوامل انسانی در صدر برنامه‌های توسعه‌ای سازمان قرار می‌گیرد. گاهی نیز ممکن است عوامل زمینه‌ای (محیط و فرهنگ) موانع اساسی توسعه و تحول سازمان باشد که در شکل نگرش منفی، ارزش‌های نادرست، مخالفت‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی ظهور و نمود می‌یابد که در

چنین حالتی از طریق تجزیه و تحلیل فرهنگی و محیطی باید درصدد رفع آن موانع برآمد.

در هر حال، تغییر و تحول و توسعه در هر نظام اجتماعی (سازمان/ جامعه) باید در تمام عوامل و به صورت هماهنگ انجام پذیرد؛ چرا که تغییر و توسعه هر بعد به تنهایی توسعه پایدار را به دنبال نخواهد داشت، اما از آنجایی که هدف اصلی این کتاب، ارائه مدل‌هایی به منظور توسعه شایستگی‌های مدیریتی است، عمده تأکید ما بر توسعه بعد نیروی انسانی است؛ چرا که به زعم ما نیروی انسانی عامل اساسی و استراتژیک سازمان است و پرداختن به آن، موجبات شکوفایی و توسعه سایر اینک سازنده می‌خواهد شد. اما در میان عوامل انسانی، مدیران، سرنوشت ساز سازمان هستند (غفاریان، ۱۳۷۹: ۹).

امروزه ورای هر مانیسم، بزرگ اقتصادی نام یک "مدیر" به چشم می‌خورد؛ بیل گیتز (Bill Gates)، برای مایکروسافت (Microsoft)، آندرو گرو (A. Grove) برای اینتل (Intel) و کاتسوشیتا (K. Matsushita) برای مایکروسافت، و ماهاتیر محمد برای کشور مالزی، نقش‌آفرین بزرگ این صحنه هستند. این مدیران نه تنها برای سازمانهای خود موفقیت آفریدند، بلکه برای ملت و کشور خود نیز رفاه و سربلندی به ارمغان آوردند. بنابراین به نظر می‌رسد که امروزه نقش سازمانها و مدیران در تحول جوامع، تعیین کننده است و بررسی این نقش‌ها می‌تواند نگرش ما را به عوامل و ساختارهای حرکت آفرین جامعه دگرگون سازد (غفاریان، ۲۲).