



دانشگاه علامه طباطبایی
دانشکده حسابداری و مدیریت

رساله کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش تحول

آسیب شناسی سازمانی در شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن

استاد راهنما

دکتر وحید ناصحی فر

استاد مشاور

دکتر سید علی اکبر افجه

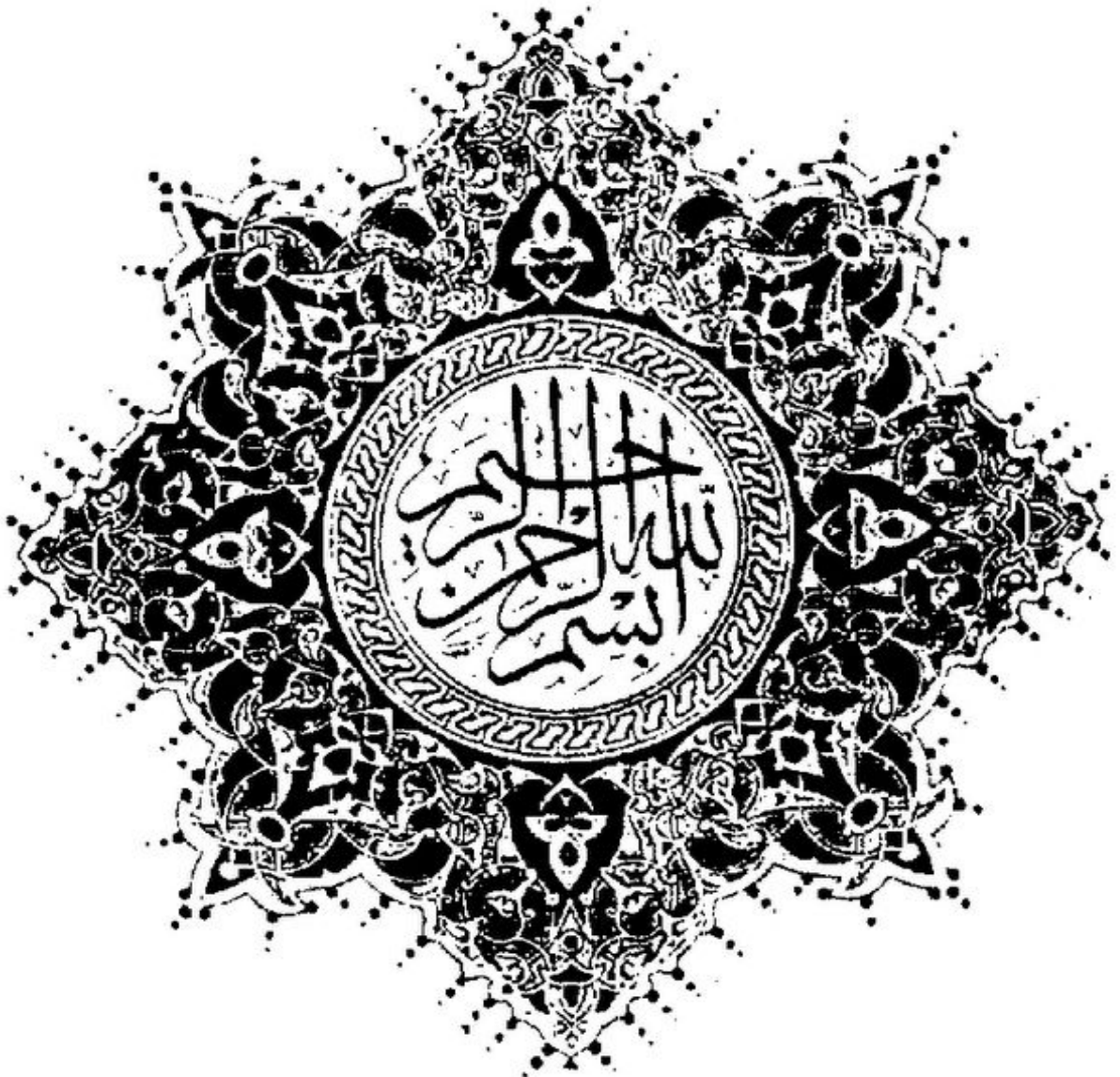
استاد داور

دکتر ابوالفضل کزازی

نگارش

بهنام اسماعیلی فر

بهار ۱۳۸۸



فهرست مطالب

فصل اول: کلیات.....	۱
۱-۱ مقدمه.....	۲
۱-۲ بیان مساله.....	۲
۱-۳ اهمیت و ضرورت‌های خاص تحقیق.....	۳
۱-۴ اهداف تحقیق.....	۳
۵- چارچوب نظری تحقیق.....	۴
۱-۶ متغیرهای تحقیق.....	۴
۱-۷ سوالات تحقیق.....	۴
۱-۸ فرضیات تحقیق.....	۵
۱-۹ روش شناسی تحقیق.....	۵
۱-۱۰ روش جمع آوری داده ها و اطلاعات.....	۵
۱-۱۱ جامعه و نمونه آماری.....	۶
۱-۱۲ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.....	۶
۱-۱۳ محدودیت‌های تحقیق.....	۶
۱-۱۴ تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی.....	۶
۱-۱۵ آشنایی با شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن.....	۷
فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق.....	۱۰
۲-۱ مقدمه.....	۱۱
۲-۲ آسیب شناسی.....	۱۱
۲-۲-۱ مفهوم آسیب شناسی.....	۱۱
۲-۲-۲ کانونهای آسیب زا.....	۱۳
۲-۲-۳ معیارها و اصول مهم در فرایند آسیب شناسی.....	۱۵
۲-۲-۴ فرایند آسیب شناسی.....	۱۶
۲-۲-۵ انواع روشهای آسیب شناسی.....	۱۸
۲-۲-۶ الگوهای آسیب شناسی سازمانی.....	۲۰
۲-۲-۶-۱ مدل پیشنهادی برای آسیب شناسی کلان سازمانها.....	۲۰

- ۲۲-۲-۶-۲ الگوی آسیب شناسی جامع.....
- ۲۴-۲-۶-۳ مدل توسعه منابع انسانی.....
- ۲۵-۲-۶-۴ مدل هاریسون.....
- ۲۵-۲-۶-۵ مدل تحلیل سه شاخگی.....
- ۲۶-۲-۶-۶ مدل همساز برای تجزیه و تحلیل سازمان.....
- ۲۹-۲-۶-۷ چارچوب ۷ اس مک کینسی.....
- ۳۰-۲-۶-۸ مدل جایزه دمینگ.....
- ۳۱-۲-۶-۹ مدل اروپایی مدیریت کیفیت (تعالی سازمانی).....
- ۳۱-۲-۶-۹-۱ ساختار کلی مدل تعالی سازمانی.....
- ۳۲-۲-۶-۹-۲ معیارهای مدل تعالی سازمانی.....
- ۳۶-۲-۶-۱۰ مدل مولکولی آسیب شناسی سازمانی.....
- ۳۸-۲-۶-۱۱ تحول و بهبود سازمانی.....
- ۳۸-۲-۶-۱۱-۱ تعاریف اولیه از تحول سازمانی.....
- ۳۸-۲-۶-۱۱-۲ تعاریف جدید از تحول سازمانی.....
- ۳۹-۲-۶-۱۱-۳ عناصر برنامه های تحول سازمان.....
- ۳۹-۲-۶-۱۱-۴ فرآیند بهبود سازمانی.....
- ۴۱-۲-۶-۱۱-۵ مدل ۷ مرحله‌ای تغییر برنامه ریزی شده هوز.....
- ۴۲-۲-۶-۱۲ کارت امتیازی متوازن.....
- ۴۳-۲-۶-۱۲-۱ معیارهایی برای انتخاب واحد سازمانی مناسب.....
- ۴۴-۲-۶-۱۳ مدل شش بخشی ماروین ویس بورد.....
- ۴۵-۲-۳ اهداف.....
- ۴۵-۲-۳-۱ انواع هدف.....
- ۴۷-۲-۳-۲ رویکرد نیل به هدف.....
- ۴۷-۲-۳-۳ ویژگیهای اهداف.....
- ۴۸-۲-۴ ساختار سازمانی.....
- ۴۸-۲-۴-۱ تعریف ساختار.....
- ۴۸-۲-۴-۲ اجزای ساختار سازمان.....
- ۴۹-۲-۴-۳ انواع ساختار از دیدگاه برنز و استاکلر.....
- ۴۹-۲-۴-۴ رابطه بین عدم اطمینان محیطی و ساختار سازمانی.....
- ۵۰-۲-۴-۵ عوامل موثر بر ساختار سازمانی.....
- ۵۱-۲-۴-۶ طراحی ساختار سازمانی.....
- ۵۱-۲-۴-۷ سازمان بر مبنای وظیفه(هدف).....

۵۲.....	۲-۴-۷-۱ مزایای سازمان بر مبنای وظیفه.....
۵۲.....	۲-۴-۷-۲ معایب سازمان بر مبنای وظیفه.....
۵۳.....	۲-۴-۸ ساختار بخشی
۵۳.....	۲-۴-۹ سازمان بر مبنای محصول.....
۵۴.....	۲-۴-۹-۱ مزایای سازمان بر مبنای محصول.....
۵۴.....	۲-۴-۹-۲ معایب سازمان بر مبنای محصول.....
۵۵.....	۲-۴-۱۰ سازمان بر مبنای موقعیت جغرافیایی.....
۵۵.....	۲-۴-۱۰-۱ مزایای سازمان بر مبنای منطقه جغرافیایی.....
۵۵.....	۲-۴-۱۰-۲ معایب سازمان مبتنی بر منطقه جغرافیایی.....
۵۵.....	۲-۴-۱۱ سازمان بر مبنای نوع مشتری.....
۵۶.....	۲-۴-۱۱-۱ مزایای سازمان بر مبنای مشتری.....
۵۶.....	۲-۴-۱۱-۲ معایب سازمان بر مبنای مشتری.....
۵۶.....	۲-۴-۱۲ سازمان بر مبنای نوع بازار.....
۵۷.....	۲-۴-۱۲-۱ مزایای سازمان بر مبنای بازار.....
۵۷.....	۲-۴-۱۲-۲ معایب سازمانی بر مبنای بازار
۵۷.....	۲-۴-۱۳ سازمان خزانه ای(ماتریسی).....
۵۸.....	۲-۴-۱۳-۱ مزایای ساختار ماتریسی.....
۵۸.....	۲-۴-۱۳-۲ محدودیت های ساختار ماتریسی.....
۵۹.....	۲-۴-۱۳-۳ شرایط ساختار ماتریسی.....
۵۹.....	۲-۴-۱۴ ساختار پیوندی.....
۵۹.....	۲-۴-۱۵ ساختار شبکه ای.....
۶۰.....	۲-۴-۱۶ سازمان بر مبنای دانش.....
۶۱.....	۲-۵ سیستم پاداش.....
۶۱.....	۲-۵-۱ مقدمه.....
۶۲.....	۲-۵-۲ رعایت اصل برابری و اثرات آن بر میزان پرداخت.....
۶۳.....	۲-۵-۳ مراحل تعیین میزان پرداخت.....
۶۳.....	۲-۵-۴ انواع پاداش.....
۶۵.....	۲-۵-۵ برنامه های نوین جبران خدمت کارکنان.....
۶۵.....	۲-۵-۵-۱ پرداخت بر مبنای مهارت و شایستگی ها.....
۶۵.....	۲-۵-۵-۲ گسترده سازی.....
۶۵.....	۲-۵-۵-۳ ارزش قابل مقایسه.....
۶۶.....	۲-۵-۵-۴ برنامه اسکن لان.....

۶۶پرداخت بر مبنای ارزش.....۲-۵-۵-۵
۶۶مبنای اعطای پاداش.....۲-۵-۶
۶۶مکانیسمهای هماهنگی.....۲-۶
۶۶مقدمه.....۲-۶-۱
۶۷اصول ایجاد هماهنگی.....۲-۶-۲
۶۸تعارض.....۲-۷
۶۹تعارض کارکردی(سازنده)، در برابر تعارض غیر کارکردی(مخرب).....۲-۷-۱
۶۹منابع تعارض.....۲-۷-۲
۷۰مدل اقتضایی تعارض.....۲-۷-۳
۷۱الگوهای اصلی تعارض.....۲-۷-۴
۷۱تکنیک‌های حل تعارض در سازمان‌ها.....۲-۷-۵
۷۳رهبری.....۲-۸
۷۳مقدمه.....۲-۸-۱
۷۳تعاریف رهبری.....۲-۸-۲
۷۴وظایف رهبر.....۲-۸-۳
۷۴ویژگی های رهبر.....۲-۸-۴
۷۴انواع مهارت‌های رهبری.....۲-۸-۵
۷۵تفاوت رهبری با مدیریت.....۲-۸-۶
۷۶تئوری خصوصیات رهبری.....۲-۸-۷
۷۸شبکه ی مدیریتی / رهبری.....۲-۸-۸
۸۱مدل چرخه عمر رهبری موقعیتی.....۲-۸-۹
۸۲مدل اچیو.....۲-۸-۱۰
۸۲پیشینه تحقیق.....۲-۹
۸۲آسیب شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان گروه بهمن.....۲-۹-۱
۸۳آسیب شناسی در شرکت آب منطقه‌ای کرمان.....۲-۹-۲
۸۳آسیب شناسی در شرکت آب منطقه‌ای غرب.....۲-۹-۳
۸۴آسیب شناسی سازمانی شرکت بازرگانی دولتی ایران.....۲-۹-۴
۸۴کاربرد مدل شش وجهی در ارزیابی جو سازمانی.....۲-۹-۵
۸۵آسیب شناسی معاونت منابع انسانی شرکت برق منطقه ای تهران با هدف بهبود و توسعه.....۲-۹-۶
۸۵مدل پیشنهادی تحقیق.....۲-۱۰
۸۷فصل سوم: روش شناسی تحقیق.....
۸۸مقدمه.....۳-۱

۸۸	۳-۲ متغیرهای تحقیق.....
۸۸	۳-۳ سوالات تحقیق.....
۸۹	۳-۴ فرضیه های تحقیق.....
۸۹	۳-۵ روش تحقیق.....
۸۹	۳-۶ روش جمع آوری داده ها و اطلاعات.....
۹۰	۳-۷ قلمرو، جامعه آماری.....
۹۰	۳-۸ روش تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات.....
۹۰	۳-۸-۱ پایایی پرسشنامه.....
۹۲	۳-۸-۲ روایی پرسشنامه.....
۹۲	۳-۸-۳ آزمون فرضیه.....
۹۲	۳-۸-۳-۱ آزمون کولموگورف-اسمیرنوف.....
۹۳	۳-۸-۳-۲ آزمون میانگین.....
۹۳	۳-۸-۳-۳ آزمون علامت.....
۹۳	۳-۸-۳-۴ تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن.....
۹۵	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها.....
۹۶	۴-۱ مقدمه.....
۹۶	۴-۲ آمار توصیفی.....
۹۶	۴-۲-۱ جنسیت پاسخ دهندگان.....
۹۷	۴-۲-۲ سطح تحصیلات پاسخ دهندگان.....
۹۸	۴-۲-۳ سن پاسخ دهندگان.....
۹۹	۴-۳ آمار استنباطی.....
۹۹	۴-۳-۱ بررسی فرضیه های تحقیق.....
۹۹	۴-۳-۱-۱ فرضیه اول.....
۱۰۰	۴-۳-۱-۲ فرضیه دوم.....
۱۰۲	۴-۳-۱-۳ فرضیه سوم.....
۱۰۳	۴-۳-۱-۴ فرضیه چهارم.....
۱۰۴	۴-۳-۱-۵ فرضیه پنجم.....
۱۰۵	۴-۳-۱-۶ فرضیه ششم.....
۱۰۷	۴-۴ بررسی میزان اهمیت و اولویت گذاری مولفه های ششگانه در عملکرد.....
۱۱۰	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات.....
۱۱۱	۵-۱ جمع بندی.....
۱۱۳	۵-۲ مدل مبتنی بر یافته های تحقیق.....

۱۱۴.....	۵-۳ نتیجه‌گیری.....
۱۱۴.....	۵-۳-۱ نتایج مربوط به فرضیه اول.....
۱۱۴.....	۵-۳-۲ نتایج مربوط به فرضیه دوم.....
۱۱۵.....	۵-۳-۳ نتایج مربوط به فرضیه سوم.....
۱۱۵.....	۵-۳-۴ نتایج مربوط به فرضیه چهارم.....
۱۱۵.....	۵-۳-۵ نتایج مربوط به فرضیه پنجم.....
۱۱۶.....	۵-۳-۶ نتایج مربوط به فرضیه ششم.....
۱۱۶.....	۵-۴ پیشنهادات.....
۱۱۶.....	۵-۴-۱ پیشنهادات برای متغیر اول (اهداف سازمانی).....
۱۱۶.....	۵-۴-۲ پیشنهادات برای متغیر دوم (ساختار).....
۱۱۷.....	۵-۴-۳ پیشنهادات برای متغیر سوم (سیستم پرداخت).....
۱۱۷.....	۵-۴-۴ پیشنهادات برای متغیر چهارم (ساز و کارهای مفید، هماهنگی).....
۱۱۸.....	۵-۴-۵ پیشنهادات برای متغیر پنجم (روابط انسانی، تعارض).....
۱۱۸.....	۵-۴-۶ پیشنهادات برای متغیر ششم (رهبری).....
۱۱۸.....	۵-۴-۷ موضوعات پیشنهادی به سایر محققین.....
۱۲۰.....	ضمائم.....
۱۲۱.....	ضمیمه ۱- منابع و مأخذ.....
۱۲۴.....	ضمیمه ۲- جداول SPSS.....

فصل اول

کلیات

۱-۱ مقدمه

این فصل به طرح و برنامه عملی تحقیق اشاره دارد. خواننده با مطالعه طرح اولیه تحقیق می‌تواند اطلاعات کلی درباره عنوان تحقیق، بیان مساله و اهمیت آن، اهداف و مدل پژوهش، سوال و فرضیه‌های تحقیق، متغیرهای تحقیق، تعاریف و اصطلاحات و تعریف عملیاتی متغیرها کسب نماید.

۱-۲ بیان مساله

اقتصاد در حال گذر ایران از جامعه سنتی به جامعه صنعتی و پیشرفته با توجه به سند چشم انداز و بندهای ابلاغی اصل ۴۴ نیازمند بررسی و شناسایی گلوگاه‌ها و نقاط ضعف دارد. در جوامع صنعتی بیش از ۲۰ درصد تولید ناخالص ملی از صنعت بدست می‌آید. برای حمایت بیشتر بخش صنعت نیازمند این هستیم که مشکلات صنایع را شناسایی کنیم. بدین منظور، روش‌هایی به وجود آمده که از آن جمله آسیب شناسی سازمانی می‌باشد. در این روش عوامل اصلی موثر بر عملکرد شناسایی می‌شوند و با شناسایی ریز عامل‌ها و شاخص‌ها امکان پیدا کردن نقاط ضعف مهیا می‌گردد. آسیب شناسی هم در سطح خرد و هم در سطح کلان مطرح می‌شود. هر بنگاه در سطح خرد، برای شناسایی نقاط ضعف و بهبود عملکرد خود دست به آسیب شناسی می‌زند. هم‌چنین در سطح کلان، صنایع و سازمان‌ها برای تحقق اهداف خود و رسیدن به عملکرد مطلوب و هم برای دستیابی به اهداف کلان شرکت که همان حرکت

بسوی جامعه صنعتی و پیشرفته می‌باشند، نیازمند آسیب شناسی وضعیت خود، یافتن مشکلات و نقاط ضعف احتمالی و یافتن راه‌حلهایی برای رفع آن‌ها می‌باشند.

یکی از این صنایع مهم خودرو سازی است که صنایع متعددی از قبیل الکترونیک، پتروشیمی، مخابرات و متالوژی و کارخانجات متعدد قطعه‌ساز را فعال و شکوفا می‌نماید. در جهان صنعت، صنعت خودرو به موتور رشد اقتصاد معروف است. زیرا تامین کننده اشتغال گسترده در کارخانجات اصلی، قطعه‌سازان و واحدهای پشتیبانی کننده از قبیل خدمات متنوع پس از فروش، تعمیرگاه‌ها می‌شود و به‌طور غیر مستقیم حمایت کننده صنعت ایرانگردی، صنعت جاده‌سازی و بسیاری از صنایع دیگر می‌شود.

در سال‌های اخیر با توجه به رشد فزاینده واردات خودروهای خارجی و متنوع شدن نیازها و خواسته‌های مشتریان، رقابت در صنعت خودروسازی بسیار شدیدتر از گذشته دنبال می‌شود. این رقابت شدید از یک طرف و ضرورت حرکت از جامعه سنتی به جامعه صنعتی و پیشرفته، لزوم آسیب شناسی را در این صنعت بیش از پیش نموده است. محقق به دنبال شناسایی وضعیت موجود گروه صنعتی بهمن و پیدا کردن فاصله احتمالی بین وضع موجود و وضع مطلوب و آن و شناسایی علل و عوامل آن‌ها می‌باشد. این گروه صنعتی، ابتدا با مونتاژ قطعات جدای از هم مبادرت به تولید خودرو می‌نمود، ولی امروزه خود تولید کننده انواع اتومبیل‌های سواری، وانت، کامیونت و مینی‌بوس می‌باشد. بقای این گروه صنعتی در بلند مدت و توسعه و گسترش آن در آینده جز با آسیب‌شناسی وضعیت خود در این بازار شدید رقابتی امکان‌پذیر نمی‌باشد.

۳-۱ اهمیت و ضرورت‌های خاص تحقیق

افزایش شدت رقابت در صنعت خودرو سازی از یک طرف و ضرورت حرکت از جامعه سنتی به جامعه پیشرفته و صنعتی از طرف دیگر، بیان‌گر ضرورت انجام آسیب شناسی در شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن می‌باشد. ضمناً این گروه صنعتی برای بقا و توسعه و گسترش در آینده نیازمند شناسایی فاصله احتمالی میان وضعیت موجود و مطلوب خود می‌باشد.

۴-۱ اهداف تحقیق

هدف این تحقیق شناسایی مشکلات سازمانی در شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن می‌باشد.

۵-۱ چارچوب نظری تحقیق

در این تحقیق از مدل شش بخشی ماروین ویس بورد برای آسیب شناسی شرکت‌های تابعه گروه بهمن استفاده می‌گردد. همان‌طور که در شکل ۱-۱ ملاحظه می‌شود، این مدل از ۶ جنبه‌ی: اهداف، ساختار، پرداخت، ساز و کارهای مفید، روابط و رهبری به آسیب شناسی سازمان می‌پردازد.

۶-۱ متغیرهای تحقیق

متغیرهای مستقل تحقیق عبارتند از: اهداف، ساختار، پرداخت، سازوکارهای مفید، روابط انسانی و سبک رهبری و متغیر وابسته عملکرد گروه صنعتی بهمن می‌باشد.

۷-۱ سوالات تحقیق

۱. آیا هدف‌گذاری نامناسب بر عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تاثیر دارد؟
۲. آیا ساختار نامناسب بر عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تاثیر دارد؟
۳. آیا سیستم پرداخت نامناسب بر عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تاثیر دارد؟
۴. آیا سازوکارهای نامناسب (هماهنگی) بر عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تاثیر دارد؟
۵. آیا روابط انسانی (تعارض) نامناسب بر عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تاثیر دارد؟
۶. آیا سبک رهبری بر عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تاثیر دارد؟

۸-۱ فرضیات تحقیق

۱. ضعف در عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تحت تاثیر هدف‌گذاری نامناسب است.
۲. ضعف در عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تحت تاثیر ساختار نامناسب است.
۳. ضعف در عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تحت تاثیر سیستم پرداخت نامناسب است.
۴. ضعف در عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تحت تاثیر سازوکارهای نامناسب (هماهنگی) نامناسب است.

۵. ضعف در عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تحت تاثیر روابط انسانی (تعارض) نامناسب است.

۶. ضعف در عملکرد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن تحت تاثیر سبک رهبری نامناسب است.

۹-۱ روش‌شناسی تحقیق

نوع تحقیق توصیفی و روش اجرای آن از نوع پیمایشی بوده است. در این تحقیق متغیرهای سوالات به توصیف رابطه بین وضع موجود و وضع مطلوب در شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن می‌پردازند، بنابراین می‌توان گفت نوع تحقیق از لحاظ هدف توصیفی و از لحاظ نتیجه کاربردی بوده است.

۱۰-۱ روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات

الف) اسناد و مدارک کتابخانه‌ای: اطلاعات مربوط به مسائل جمعیتی جامعه و نمونه مورد پژوهش و مشخصات و ویژگی‌های هر یک از شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن از بانک اطلاعاتی گروه جمع‌آوری گردید و همچنین اطلاعات مربوط به ادبیات نظری از کتاب‌ها، مقالات، مجلات تخصصی و اینترنت بدست آمده است.

ب) پرسشنامه: در راستای اندازه‌گیری دقیق شاخص‌های آسیب‌شناسی شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن، از پرسشنامه استفاده گردیده است.

۱۱-۱ جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق، ۴۰ نفر از اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن حسب نظر مدیر عامل، بوده است.

۱۲-۱ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

در طراحی پرسشنامه برای سنجش روایی از آزمون صوری، برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش همگن بودن پاسخها از آزمون کولوموگورف-اسمیرنوف و برای سنجش جهت پاسخها از آزمون میانگین و همچنین برای اولویت‌بندی مسائل و مشکلات از آزمون فریدمن استفاده شده است.

۱۳-۱ محدودیت‌های تحقیق

مشکلات مربوط به توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در شهرستان.
عدم دسترسی آسان به مدیران ارشد که معمولاً در جلسات یا سفرهای خارج از کشور هستند.
وقت محدود مدیران برای پاسخ به پرسشنامه.

۱۴-۱ تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی

آسیب شناسی سازمانی: فرآیند به‌کارگیری مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور توصیف وضعیت موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای ارتقای اثر بخشی سازمان می‌باشد.

اهداف سازمانی: نظریه پردازان مدیریت سازمان مدعی‌اند که دو نوع هدف سازمانی متمایز وجود دارد: رسمی و عملیاتی. اهداف رسمی مبهم و کلی‌اند و در حالی که اهداف عملیاتی مشخص‌ترند.

ساختار سازمانی: سیستم رسمی متشکل از وظایف رابطه اختیار که چگونگی هماهنگی امور توسط افراد و نحوه استفاده آنها از منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی را کنترل می‌نماید.

سیستم پرداخت: به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند، به تلافی خلاقیت ابتکارات وی برای یافتن و به‌کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدید تر و بهتر، سیستم پاداش گویند.

هماهنگی: فرایندی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند.

تعارض: فرآیندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله الف انجام میگیرد تا تلاش‌های ب را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه ب در مسیر نیل به هدف خود مستاصل می‌شود، یا این که الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید.

رهبری: مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی است که افرادی که از چنین تاثیری به صورت موفق استفاده می‌کنند دارا می‌باشند. از دیدگاه سازمان، رهبری ضروری است، چون دارای تاثیر قدرتمندی بر رفتار گروه و افراد می‌باشد.

۱۵-۱ آشنایی با شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن

گروه بهمن در ماه‌های پایانی سال ۱۳۳۱ هجری شمسی تحت عنوان شرکت سهامی ایران خلیج‌کو، با سرمایه اولیه ۶۰۰ هزار ریال به منظور انجام عملیات مربوط به نمایندگی و امور حمل و نقل از جمله حمل و نقل دریایی و حق‌العمل کاری نمایندگی‌های جاری تاسیس و تحت شماره ۳۹۳۹ در اداره ثبت شرکت‌ها به ثبت رسید. از سال ۱۳۵۰ فعالیت شرکت از مونتاژ وانت سه چرخ مزدا با ظرفیت ۲۰۰ کیلوگرم آغاز و سپس موضوع فعالیت شرکت به ساخت و مونتاژ انواع وانت‌های مزدا شامل مدل‌های ۱۰۰۰ با ظرفیت ۵۰۰ کیلوگرم و مدل ۱۶۰۰ با ظرفیت یک تن تغییر یافت. نام شرکت به موجب تصمیمات متخذه از سوی مجمع عمومی فوق‌العاده صاحبان سهام مورخ ۱۳۵۰/۳/۱۷ از شرکت سهامی "خلیج‌کو" به شرکت سهامی خاص "اتومبیل سازی مزدا"، در تاریخ ۱۳۶۳/۴/۶ به "ایران وانت" (شرکت سهامی خاص)، در تاریخ ۱۳۷۰/۱۲/۲۵ از سهامی خاص به سهامی عام تبدیل گشت و در تاریخ ۱۳۷۲/۱۲/۱۸ وارد بورس اوراق بهادار تهران شد. از ابتدای سال ۱۳۷۳ و در پی واگذاری سهام شرکت به بخش خصوصی، دگرگونی قابل‌ملاحظه‌ای در روند فعالیت‌های شرکت بوجود آمد. به طوری که موضوع فعالیت شرکت شامل افزایش تولید و بهره‌برداری، طراحی و ساخت خودروی دوکابین و آمبولانس ۱۶۰۰، تولید وانت و آمبولانس با موتور CC 2000 در دستور کار قرار گرفت، و بالاخره در تاریخ ۱۳۷۸/۴/۲۸ و براساس مصوبه مجمع عمومی فوق‌العاده صاحبان سهام و با تغییر اساسنامه نقطه عطف حیات شرکت شکل گرفت و نام شرکت به گروه بهمن تغییر یافت. با تغییر نام، موضوع فعالیت و ساختار شرکت، استراتژی گسترش در زمینه‌های مختلف

از جمله تولید سواری مزدا F 323 و GLX 323، تولید انواع شاسی و شاسی قابل حرکت، تولید قطعات ریخته‌گری و انجام فعالیت‌های بازرگانی و سرمایه‌گذاری در دستور کار قرار گرفت. گروه بهمن با تمام تلاش سعی دارد با استراتژی، سیاست‌ها و اقدامات به موقع، رشد و توسعه شرکت را تضمین نماید و در این راه خطوط تولید ایسوزو و پاجرو را راه اندازی نموده و موفق به اخذ رکوردهای کم‌نظیری گردیده است. همچنین با توجه به نیاز بازار به تجهیزات و ماشین آلات پیشرفته خدمات شهری، راهداری و فرودگاهی گروه بهمن در سال ۱۳۸۳ با همکاری شرکت بوشونگ سوئیس اقدام به تاسیس شرکت پارس بوشونگ در قالب یک سرمایه‌گذاری مشترک نمود.

شرکت‌های تابعه گروه صنعتی بهمن و موضوع فعالیت آنها در جدول شماره ۱-۱ بشرح ذیل آمده است:

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱ مقدمه

این فصل از تحقیق، به پیشینه و مبانی نظری اختصاص دارد. از این رو ابتدا به مفهوم آسیب شناسی و معرفی الگوهای آن پرداخته می‌شود. در ادامه ابعاد مختلف آسیب شناسی سازمانی در این تحقیق معرفی می‌گردند و در آخر پیشینه تحقیقات انجام شده ارائه می‌گردد.

۲-۲ آسیب شناسی

۲-۲-۱ مفهوم آسیب شناسی

آسیب شناسی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد. مداخلات بهبود سازمان از آسیب شناسی نتیجه‌گیری می‌شود و شامل اقدامات خاصی است که برای حل مشکلات و بهبود عملکرد سازمانی صورت می‌گیرد.

آسیب شناسی سازمانی معمولاً بررسی دو حوزه وسیع را ایجاب می‌کند:

حوزه اول: تشخیص از عوامل تشکیل‌دهنده سازمان انجام می‌شود که شامل بخش‌ها، ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تاثیر متقابل آنها بر هم است؛

حوزه دوم: آسیب‌شناسی بر اساس فرآیندهای سازمانی پایه‌گذاری شده است که شامل شبکه‌های ارتباطی، حل گروهی مشکل، تصمیم‌گیری^۱، سبک‌های رهبری و اعمال قدرت، روش‌های برنامه‌ریزی و تعیین هدف و مدیریت تعارض^۲ و رقابت^۳ است.

آسیب‌شناسی، حساس‌ترین مرحله مبتنی بر برنامه است که در آن الگوی مناسب برای درک و شناخت مشکلات سازمانی، گردآوری و تحلیل اطلاعات، ارایه بازخورد^۴، برای مدیران و کارکنان در مورد مساله‌ها مهم است.

اصطلاح "آسیب‌شناسی" علاوه بر مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روش‌های دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری، سازمانی و... را نیز مد نظر دارد.

پایین بودن سطح بهره‌وری^۵ به مفهوم کارآیی^۶ و اثربخشی^۷، فقط ناشی از اشکالات و نارسایی‌های عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری همچون سازماندهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرآیندهای کاری و غیره نیز در این میان نقش دارند که می‌بایست مورد مطالعه قرار گیرند.

هر مطالعه در آسیب‌شناسی، بررسی‌هایی را به منظور کم نمودن فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب امور انجام می‌دهد. در پرتو بررسی‌های آسیب‌شناسی، مشاوران نیاز به تغییر را در موارد زیر، بعنوان واژه‌های کلیدی سازمان پیشنهاد می‌نمایند: نیاز به تغییر در اهداف یا استراتژی‌های مدیریتی؛ نیاز به تغییر در مهارت، دانش و نگرش اعضای سازمان؛ نیاز به تغییر فرآیندهای مربوط به روابط بین افراد و گروه‌ها؛ نیاز به تغییر در ساختارهای سازمانی؛ نیاز به تغییر فن‌آوری و تکنولوژی. علاوه بر این مشاوران، ممکن است طیف وسیعی از مداخلاتی را که مدیریت یا مشتریان دیگر می‌توانند برای رسیدن به بهبود مطلوب بپذیرند، پیشنهاد نماید.

1
2
3
4
5
6
7