

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دانشکده ادبیات و علوم انسانی

گروه مدیریت

(رشته مدیریت بازرگانی)

## طراحی مدل عارضه‌یابی سازمانی با رویکرد استراتژیک

از:

مهدی مومیوند

استاد راهنما:

دکتر اسماعیل ملک‌اخلاق

اساتید مشاور:

دکتر محمود مرادی

دکتر محمد علی ولی‌پور

شهریور 1391

پیشکش بہ

روح بلند برادر م، مسعود

## پاسکزاری

بر خود می‌دانم از همه مهربانانی که در طول ماه‌های انجام این پژوهش، به هر شکلی مرایای رسانند، پاسکزاری نمایم.

تخت از همسر فداکار و مهربانم و خانواده عزیزم قدردانی می‌کنم؛ آنانکه هر لحظه به حضورشان دگرمم.

سپس از راهنمایی‌های جناب آقای دکتر اسماعیل ملک اخلاق و جناب آقای دکتر محمود مرادی و جناب آقای دکتر ولی پور اساتید

راهنما و مشاور این پژوهش، صمیمانه تشکر می‌نمایم.

همچنین از استاد ارجمندم جناب آقای دکتر علی تقی زاده هرات، جناب آقای مهندس وحیدرضا سلیمانفر مدیر عامل محترم شرکت

مشاوران صنعتی پیا سپینود، جناب آقای دکتر غلامرضا انصاری مدیر عامل محترم شرکت پرگاسیران، جناب آقای مهندس

علیرضا جلالی مدیر محترم بازرگانی و جناب آقای مهندس حامد چینی‌فروش مدیر عامل محترم شرکت نیک تدبیر آویژه، برای

مشورت، بهمفکری و راهنمایی‌هایشان پاسکزاری می‌نمایم.

## فهرست مطالب

### فصل یک: کلیات تحقیق

- 1-1- مقدمه ..... ۲
- 2-1- تبیین مسأله‌ی تحقیق ..... ۲
- 3-1- ضرورت انجام تحقیق ..... ۳
- 4-1- سوالات تحقیق ..... ۴
- 5-1- اهداف تحقیق ..... ۴
- 6-1- قلمرو تحقیق ..... ۵
- 7-1- محدودیت‌های تحقیق ..... ۵
- 8-1- متدولوژی تحقیق ..... ۶
- 9-1- فلوچارت مراحل انجام تحقیق ..... ۷
- 10-1- تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات ..... ۸

### فصل دو: پیشینه تحقیق

- 1-2- مقدمه ..... ۱۰
- 2-2- عارضه‌یابی سازمانی ..... ۱۱
- 3-2- رویکرد استراتژیک ..... ۱۲
- 1-3-2- رویکرد فرآیند پایه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک ..... ۱۲
- 2-3-2- رویکرد مبتنی بر منابع ..... ۱۳
- 3-3-2- رویکرد مبتنی بر ارزش افزوده ..... ۱۳
- 4-3-2- رویکرد مبتنی بر ارزش‌های مدیریتی ..... ۱۳
- 5-3-2- رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف ..... ۱۴
- 6-3-2- رویکرد مبتنی بر سناریوپردازی ..... ۱۴
- 7-3-2- رویکرد خودسازماندهی ..... ۱۴
- 8-3-2- رویکرد افزون‌گرایی منطقی ..... ۱۵
- 9-3-2- رویکرد مبتنی بر قواعد ساده ..... ۱۵
- 10-3-2- رویکرد نوآوری و قاعده‌شکنی ..... ۱۵
- 11-3-2- رویکرد مذاکرات استراتژیک ..... ۱۶

- ۱۶-3-2- رویکرد استفاده از منابع دیگران ----- ۱۶
- ۱۶-3-2- مبانی رویکرد استراتژیک ----- ۱۶
- 4-2- مدل‌های عارضه‌یابی سازمانی ----- ۱۷
- 1-4-2- مدل تجزیه و تحلیل میدان نیرو ----- ۱۸
- 2-4-2- مدل لویت ----- ۱۹
- 3-4-2- مدل تجزیه و تحلیل سیستم لیکرت ----- ۲۰
- 4-4-2- مدل تئوری سیستم‌های باز ----- ۲۱
- 5-4-2- مدل شش جعبه ویزبرد ----- ۲۱
- 6-4-2- مدل انطباقی نادلر - تاشمن ----- ۲۳
- 7-4-2- چارچوب 7S مکنزی ----- ۲۵
- 8-4-2- چارچوب فرهنگی، سیاسی و فنی تیشی ----- ۲۶
- 9-4-2- مدل نلسون و برنز ----- ۲۸
- 10-4-2- مدل عارضه‌یابی رفتار فردی و گروهی ----- ۲۹
- 11-4-2- مدل علی برک- لیتوین ----- ۳۱
- 12-4-2- مدل هوش سازمانی ----- ۳۳
- 13-4-2- مدل EFQM ----- ۳۵
- 14-4-2- مدل کارت امتیازی متوازن ----- ۳۶
- 15-4-2- مدل مالکوم بالدريج ----- ۳۷
- 16-4-2- مدل دمینگ ----- ۳۸
- 17-4-2- مدل ارزیابی عملکرد سینک و تاتل ----- ۳۸
- 18-4-2- ماتریس اندازه‌گیری عملکرد ----- ۳۹
- 19-4-2- هرم عملکرد SMART ----- ۴۰
- 20-4-2- مدل ارزیابی عملکرد نتایج و دلایل ----- ۴۰
- 5-2- ارزیابی مبانی رویکرد استراتژیک در مدل‌های عارضه‌یابی سازمانی ----- ۴۱
- 6-2- پیشینه‌ی تحقیق ----- ۴۲
- 1-6-2- تحقیقات دانشجویی مرتبط با عارضه‌یابی سازمانی ----- ۴۳
- 2-6-2- پروژه‌های عارضه‌یابی انجام شده توسط شرکت‌های مشاور ----- ۴۴
- 7-2- مدل عارضه‌یابی سازمانی با رویکرد استراتژیک ----- ۴۷

### فصل سه: روش‌شناسی تحقیق

- 1-3- مقدمه ----- ۴۹
- 2-3- روش تحقیق ----- ۴۹

- 3-3- سوالات و فرضیه‌های تحقیق ..... ۵۰
- 3-3-1- سوالات تحقیق ..... ۵۰
- 3-3-2- فرضیه‌های تحقیق ..... ۵۰
- 3-4- جامعه‌ی آماری تحقیق ..... ۵۱
- 3-5- نمونه‌ی آماری تحقیق ..... ۵۱
- 3-6- روش نمونه‌گیری ..... ۵۲
- 3-7- ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها ..... ۵۲
- 3-8- بررسی مبانی تئوریک پرسشنامه ..... ۵۳
- 3-8-1- جو سازمانی ..... ۵۵
- 3-8-2- تحلیل محیط کلان ..... ۵۶
- 3-8-3- انعطاف‌پذیری ..... ۵۶
- 3-8-4- رضایت ذینفعان ..... ۵۷
- 3-8-5- یادگیری سازمانی ..... ۵۸
- 3-8-6- مدیریت منابع استراتژیک ..... ۵۹
- 3-8-7- تحقق مأموریت سازمان ..... ۵۹
- 3-9- اعتبار ابزار اندازه‌گیری ..... ۶۰
- 3-10- قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری ..... ۶۰
- 3-11- روش‌های تجزیه و تحلیل آماری ..... ۶۱
- 3-11-1- آزمون پیرسون ..... ۶۱
- 3-11-2- تحلیل عاملی ..... ۶۲
- 3-12- خلاصه‌ی فصل ..... ۶۲

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

- 4-1- مقدمه ..... ۶۴
- 4-2- بررسی جمعیت‌شناختی نتایج حاصل از پرسشنامه ..... ۶۴
- 4-3- تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده پیرامون سوال فرعی دوم ..... ۶۶
- 4-3-1- بررسی رابطه متغیرهای عملیاتی با مدل ..... ۶۶
- 4-5- تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده پیرامون سوال فرعی اول ..... ۶۹

- 4-5-1- بررسی رابطه بین اجزا اصلی مدل با یکدیگر ----- ۶۹
- 4-6- تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده پیرامون سوال فرعی چهارم ----- ۷۰
- 4-6-1- روابط بین متغیرهای مربوط به «تحلیل محیط کلان» و «جو سازمانی» ----- ۷۱
- 4-6-2- روابط بین متغیرهای مربوط به «انعطاف‌پذیری» و «تحلیل محیط کلان» ----- ۷۲
- 4-6-3- روابط بین متغیرهای مربوط به «رضایت ذینفعان» و «جو سازمانی» ----- ۷۳
- 4-6-4- روابط بین متغیرهای مربوط به «رضایت ذینفعان» و «تحلیل محیط کلان» ----- ۷۴
- 4-6-5- روابط بین متغیرهای مربوط به «یادگیری سازمانی» و «جو سازمانی» ----- ۷۵
- 4-6-6- روابط بین متغیرهای مربوط به «یادگیری سازمانی» و «تحلیل محیط کلان» ----- ۷۶
- 4-6-7- روابط بین متغیرهای مربوط به «یادگیری سازمانی» و «رضایت ذینفعان» ----- ۷۷
- 4-6-8- روابط بین متغیرهای مربوط به «مدیریت منابع استراتژیک» و «تحلیل محیط کلان» ----- ۷۸
- 4-6-9- روابط بین متغیرهای مربوط به «مدیریت منابع استراتژیک» و «انعطاف‌پذیری» ----- ۷۹
- 4-6-10- روابط بین متغیرهای مربوط به «مدیریت منابع استراتژیک» و «رضایت ذینفعان» ----- ۸۰
- 4-6-11- روابط بین متغیرهای مربوط به «مدیریت منابع استراتژیک» و «یادگیری سازمانی» ----- ۸۱
- 4-6-12- روابط بین متغیرهای مربوط به «تحقق مأموریت» و «جو سازمانی» ----- ۸۲
- 4-6-13- روابط بین متغیرهای مربوط به «تحقق مأموریت» و «تحلیل محیط کلان» ----- ۸۳
- 4-6-14- روابط بین متغیرهای مربوط به «تحقق مأموریت» و «انعطاف‌پذیری» ----- ۸۴
- 4-7- تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده پیرامون سوال فرعی سوم ----- ۸۴
- 4-7-1- اولویت‌بندی متغیرهای مدل ----- ۸۴
- 4-7-1-1- شاخص KMO ----- ~
- 4-7-1-2- آزمون بارتلت ----- ~
- 4-8- خلاصه‌ی فصل ----- ۸۹

## فصل پنج: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

- 5-1- مقدمه ----- ۹۱
- 5-2- تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق ----- ۹۱
- 5-2-1- پاسخگویی به سوال فرعی دوم ----- ۹۲
- 5-2-2- پاسخگویی به سوال فرعی اول ----- ۹۳
- 5-2-3- پاسخگویی به سوال فرعی چهارم ----- ۹۵
- 5-2-4- پاسخگویی به سوال فرعی سوم ----- ۹۵
- 5-2-5- پاسخگویی به پرسش اصلی تحقیق ----- ۹۶
- 5-3- پیشنهادات کاربردی تحقیق ----- ۹۷



۹۷----- 1-3-5- اولویت‌بندی عارضه‌های سازمان

۹۸----- 2-3-5- همبستگی عارضه‌های سازمان

۹۸ ----- 4-5- پیشنهاد برای تحقیقات آتی

۹۹ ----- منابع

۱۰۳ ----- پیوست‌ها

## فهرست جداول

### فصل دو: پیشینه تحقیق

- 1-2- درونداها، اجزای سیستم و ستاده‌های مدل انطباقی ..... ۲۳
- 2-2- تعاریف انطباق در مدل انطباقی ..... ۲۴
- 3-2- برنامه‌ریزی عملکرد بالای نلسون و برنز ..... ۲۸
- 4-2- سطوح فردی و گروهی در مدل هریسون ..... ۲۹
- 5-2- متغیرهای سازمانی در مدل برک- لیتوین ..... ۳۱
- 6-2- تشریح عوامل مدل هوش سازمانی ..... ۳۳
- 7-2- ابعاد و معیارهای مدل دلایل و نتایج ..... ۴۰
- 8-2- مبانی رویکرد استراتژیک در مدل‌های عارضه‌یابی سازمانی ..... ۴۱

### فصل سه: روش‌شناسی تحقیق

- 1-3- پرسشنامه‌ی مدل عارضه‌یابی سازمانی با رویکرد استراتژیک ..... ۵۳
- 2-3- ابعاد جو سازمانی متعالی بر اساس عملکرد شرکت‌های برتر ..... ۵۶
- 3-3- منظرها و معیارهای کارت امتیازی متوازن ..... ۵۹
- 4-3- میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده ..... ۶۱

### فصل چهار: تجزیه و تحلیل داده‌ها

- 1-4- اطلاعات کلی پاسخ‌دهندگان ..... ۶۵
- 2-4- میانگین امتیازات متغیرهای 24 گانه‌ی مدل ..... ۶۸
- 3-4- میانگین امتیازات اجزا 7 گانه‌ی مدل ..... ۶۹
- 4-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای هفت عامل اصلی مدل ..... ۷۰
- 5-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به تحلیل محیط کلان و جو سازمانی ..... ۷۲
- 6-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به انعطاف‌پذیری و تحلیل محیط کلان ..... ۷۳
- 7-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به رضایت ذینفعان و جو سازمانی ..... ۷۴
- 8-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به رضایت ذینفعان و تحلیل محیط کلان ..... ۷۵
- 9-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به یادگیری سازمانی و جو سازمانی ..... ۷۶
- 10-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به یادگیری سازمانی و تحلیل محیط کلان ..... ۷۷

- 11-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به یادگیری سازمانی و رضایت ذینفعان ----- ۷۸
- 12-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به مدیریت منابع استراتژیک و تحلیل محیط کلان ----- ۷۹
- 13-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به مدیریت منابع استراتژیک و انعطاف پذیری ----- ۸۰
- 14-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به مدیریت منابع استراتژیک و رضایت ذینفعان ----- ۸۱
- 15-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به مدیریت منابع استراتژیک و یادگیری سازمانی ----- ۸۲
- 16-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به تحقق مأموریت و جو سازمانی ----- ۸۳
- 17-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به تحقق مأموریت و تحلیل محیط کلان ----- ۸۴
- 18-4- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای مربوط به تحقق مأموریت و انعطاف پذیری ----- ۸۵
- 19-4- شاخص‌های KMO و بارتلت ----- ۸۶
- 20-4- وزن‌های عاملی متغیرهای مدل ----- ۸۷
- 21-4- اولویت‌بندی متغیرهای عملیاتی بر اساس میزان تاثیر در مدل ----- ۸۸

### فصل پنج: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

- 1-5- همبستگی بین متغیرهای عملیاتی مدل ----- ۹۵
- 2-5- اولویت‌بندی متغیرهای عملیاتی مدل ----- ۹۶

## فهرست شکل‌ها

### فصل یک: کلیات تحقیق

1-1- فلوجارت مراحل انجام تحقیق ----- ۶

### فصل دو: پیشینه تحقیق

- 1-2- تجزیه و تحلیل میدان نیرو ----- ۱۷
- 2-2- مدل لویت ----- ۱۸
- 3-2- چارچوب لیکرت ----- ۱۹
- 4-2- مثالی از ابزار لیکرت ----- ۱۹
- 5-2- تئوری سیستم‌های باز ----- ۲۰
- 6-2- مفهوم‌سازی مدل شش جعبه ویزبرد ----- ۲۱
- 7-2- اجزای مدل انطباقی ----- ۲۲
- 8-2- شرح چارچوب S7 مکنزی ----- ۲۵
- 9-2- چارچوب فرهنگی، سیاسی و فنی تیشی ----- ۲۶
- 10-2- مثالی از مقیاس طیف لیکرت ----- ۲۸
- 11-2- مدل هریسون برای عارضه‌یابی فردی و رفتار گروهی ----- ۲۹
- 12-2- مدل علی برک - لیتوین ----- ۳۱
- 13-2- مدل هوش سازمانی ----- ۳۲
- 14-2- ارتباط اجزا مدل EFQM ----- ۳۴
- 15-2- مدل BSC ----- ۳۵
- 16-2- چارچوب مدل MBNQA ----- ۳۶
- 17-2- مدل دمینگ ----- ۳۷
- 18-2- مدل ارزیابی عملکرد سینک و تاتل ----- ۳۸
- 19-2- مدل ماتریس اندازه‌گیری عملکرد ----- ۳۸
- 20-2- مدل هرم SMART ----- ۳۹
- 21-2- مدل اولیه‌ی عارضه‌یابی سازمانی با رویکرد استراتژیک ----- ۴۶

## فصل سه: روش‌شناسی تحقیق

۱-3- قابلیت انعطاف در یک نگاه ----- ۵۷

۲-3- رضایت ذینفعان در مدل EFQM ----- ۵۸

## فصل پنج: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۱-5- مدل عارضه‌یابی سازمانی با رویکرد استراتژیک ----- ۹۷

## فهرست نمودارها

### فصل چهار: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۶۶ ..... 1-4- جنسیت پاسخ‌دهندگان

۶۶ ..... 2-4- سن پاسخ‌دهندگان

۶۷ ..... 3-4- تحصیلات پاسخ‌دهندگان

۶۷ ..... 4-4- سمت سازمانی پاسخ‌دهندگان

### فصل پنج: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۹۴ ..... 1-5- نمودار همبستگی بین اجزای اصلی مدل

## طراحی مدل عارضه‌یابی سازمانی با رویکرد استراتژیک

[ نام دانشجو: مهدی مومیوند ]

افزایش عدم اطمینان محیطی، تغییر نیازهای مشتریان و تشدید فضای رقابتی سازمان‌ها را وادار می‌سازد که انعطاف‌پذیر، خلاق و رقابت‌پذیر باشند. مدل‌های عارضه‌یابی سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کنند که عارضه‌ها و آسیب‌ها را شناخته و نسبت به رفع آنها اقدام نمایند؛ آسیب‌هایی که منجر به ضعف در عملکرد سازمان شده و رضایت ذینفعان را تحت تاثیر قرار داده‌اند.

آنچه در این پژوهش مد نظر قرار دارد، ارائه‌ی مدلی است که بتواند سازمان را به صورت کل‌نگر و کلان‌مورد ارزیابی قرار داده و عارضه‌های سازمان را بر اساس شدت تاثیر در دستیابی به اهداف استراتژیک، اولویت‌بندی نماید. از این روی، رویکردهای استراتژیک و پیشینه‌ی مدل‌های عارضه‌یابی مورد مطالعه قرار گرفته و مدلی مفهومی بر پایه‌ی مبانی رویکرد استراتژیک ارائه نموده‌ایم. در آخر این مدل و متغیرها و اجزا آن به تایید خبرگان عارضه‌یابی رسیده است. مدل ارائه شده در این پژوهش، سازمان را بر مبنای مفاهیم رویکرد استراتژیک تعریف نموده و مورد ارزیابی قرار خواهد داد.

**واژگان کلیدی:** رویکرد استراتژیک، عارضه‌یابی سازمانی، مدل عارضه‌یابی، تحلیل عاملی.

## **Abstract:**

### **Developing a Model for Organizational Diagnosis based on the Strategic Approach**

[ Author: Mehdi Moomivand ]

Increasing the environmental unreliability, changing customers' needs and severity of competitive atmosphere, make the organizations to be flexible, creative and competitive. The models of organizational diagnosis help the organization to know the incidents and events and try to solve them. The incidents that have made the organization performance weak and have affected the beneficiaries satisfaction.

What is considered in this research is to present a model that can evaluate the organization holistically and great and give the faults priority according to the degree of affecting on reaching the strategic aims. So, strategic approach and the diagnosis models background have been studied and have presented a conceptual model based on strategic approach.

At last, this model and its components and variables have been approved by organizational diagnosis experts. The model presented in this research will define and evaluate the organization, based on strategic approach basis.

**Keywords:** Strategic Approach, Organizational Diagnosis, Diagnosis Model, Factor Analysis



فصل اول:

# کلیات تحقیق

## 1-1- مقدمه

افزایش عدم اطمینان محیطی، تغییر نیازهای مشتریان و تشدید فضای رقابتی سازمان‌ها را وادار می‌سازد که انعطاف‌پذیر، خلاق و رقابت‌پذیر باشند. مدل‌های عارضه‌یابی سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کنند که عارضه‌ها و آسیب‌ها را شناخته و نسبت به رفع آنها اقدام نمایند. آسیب‌هایی که منجر به ضعف در عملکرد سازمان شده و رضایت ذینفعان را تحت تاثیر قرار داده‌اند. از سوی دیگر، عارضه‌یابی سازمانی ابزاری برای شناسایی فرصت‌های بهبود نیز خواهد بود.

فرآیند عارضه‌یابی را می‌توان برای انواع مختلفی از سازمان‌ها، همچون سازمان‌های تولیدی و یا خدماتی، سازمان‌های بخش دولتی و یا خصوصی، سازمان‌های انتفاعی و یا غیرانتفاعی انجام داد. همچنین مدل عارضه‌یابی مطلوب برای سازمان‌هایی که از سطح توسعه یافتگی و عملکرد بالاتری برخوردار هستند با سازمان‌هایی که از عملکرد متوسط برخوردار هستند و یا سازمان‌های بحران‌زده، می‌تواند متفاوت باشد.

آنچه در این پژوهش مد نظر قرار داشته، ارائه‌ی مدلی بوده که بتواند سازمان را به صورت کل‌نگر و کلان‌مورد ارزیابی قرار داده و عارضه‌های سازمان را بر اساس شدت تاثیر در دستیابی به اهداف استراتژیک، اولویت‌بندی نماید. در این پژوهش، سازمان بر مبنای مفاهیم رویکرد استراتژیک تعریف شده و مورد ارزیابی قرار گرفته است. مدل ارائه شده در این پژوهش در بردارنده‌ی مفاهیمی عام و کلان است و می‌توان گفت در تمامی سازمان‌ها در هر سطحی از عملکرد، قابل پیاده‌سازی است. البته عملکرد مدل را در سازمان‌هایی که تا حدی به بلوغ رسیده‌اند، بهتر می‌توان مورد سنجش قرار داد.

## 1-2- تبیین مساله‌ی تحقیق

ارائه متدلوژی‌های شناخت سازمان سال‌هاست که مورد توجه خبرگان و مشاوران مدیریت قرار دارد. الگوهایی که به صورت کارا، ابعاد مختلف سازمان و اجزای آن را نگرینسته و شکاف در تحقق اهداف یا روند نامطلوب نتایج را مشخص و سپس به جستجوی عارضه‌هایی که این شکاف و روندها را بوجود آورده‌اند، می‌پردازد.

کامینگز (2000) در توصیفی از مدل‌های عارضه‌یاب، آن را ابزاری برای پدیدآورندگان تحول می‌داند که کانون‌های تمرکز در سازمان را تعیین می‌کند [1]. اما جستجو برای راه‌حل‌های ساده (اگر نگوییم ساده‌انگارانه) برای مسائل پیچیده، حاصل ناتوانی در رویارویی موثر با مشکلات پیچیده است. این ناکارایی موجب ساده‌سازی واقعیت و راه‌های برخورد با آن می‌شود [14]. در این پژوهش ضمن ارزیابی متدلوژی‌های موجود، مدلی برای عارضه‌یابی سازمانی ارائه خواهد شد که در آن، محوریت با تفکر استراتژیک مدیران عالی سازمان است. این مدل پس از تبیین مفاهیم کلیدی موثر در بهبود وضعیت عملکرد سازمان، با طرح سوالاتی با رویکرد استراتژیک، به آسیب‌شناسی سازمان به‌صورت فرابخشی و در سطح کلان آن می‌پردازد.

این مدل، به مانند سایر مدل‌های عارضه‌یابی، اهداف زیر را دنبال می‌کند:

§ شناخت وضعیت موجود سازمان،

§ تجزیه و تحلیل وضعیت موجود سازمان،

§ تعیین فرآیندهای کلیدی عارضه‌دار سازمان.

وجه تمایز این مدل از سایر مدل‌های آسیب‌شناسی موجود، محوریت رویکرد استراتژیک در آن است. این مدل، عارضه‌های موثر بر عدم اجرای استراتژی‌ها و عدم تحقق اهداف سازمان را شناسایی می‌نماید. مدل عارضه‌یابی سازمانی با رویکرد استراتژیک، فرآیندهای کلیدی موثر بر عدم اجرای استراتژی‌ها و عدم تحقق اهداف سازمان را شناسایی نموده، این فرآیندها را اولویت‌بندی می‌نماید و پس از تشخیص فرآیندهای عارضه‌دار سازمان، اولویت اقدام جهت رفع عارضه‌های فرآیندها را به ترتیب کلیدی بودن این فرآیندها در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، تعیین می‌نماید.

### 3-1- ضرورت انجام تحقیق

بررسی تاریخچه‌ی مدل‌های عارضه‌یابی سازمانی نشان می‌دهد که این مدل‌ها از حیث رویکرد، اغلب عملیاتی بوده و البته هر چه به زمان حاضر نزدیک می‌شویم، رویکرد استراتژیک در آنها تقویت می‌شود. یعنی بیشتر از سطوح عملیاتی، ابعاد استراتژیک سازمان مبنای مدل‌های عارضه‌یابی قرار گرفته‌اند. با این حال هنوز هم فقدان مدلی که پوشش کاملی بر روی مبانی رویکرد استراتژیک داشته باشد احساس می‌شود. مدلی با محوریت رویکرد استراتژیک طراحی شده و سازمان را با همین رویکرد مورد آسیب‌شناسی قرار دهد.

بر اساس نتایج ارزیابی سازمان‌های برتر بخش صنعت و معدن که توسط موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی (دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی) بر اساس چک لیست EFQM انجام شد، برترین‌های ایرانی همگی به نتایج ضعیفی دست یافتند [10].

از این روی در این پژوهش مدلی ارائه شده است که از نظر در بر داشتن رویکرد استراتژیک وضعیت بهتری نسبت به مدل‌های موجود دارد. همچنین این مدل توسط خبرگان عارضه‌یابی، مورد تایید قرار گرفته است.

## 4-1- سوالات تحقیق

پژوهش حاضر برای پاسخگویی به سوالات زیر طراحی و اجرا شده است. این سوالات شامل یک سوال اصلی و چهار سوال فرعی می‌باشد که به شرح زیر هستند:

پرسش اصلی:

1) مهمترین مفاهیم و مولفه‌های مدل عارضه‌یابی با رویکرد استراتژیک کدامند؟

پرسش‌های فرعی:

1) روابط موجود بین مولفه‌های مذکور چگونه است؟

2) اجزاء هر یک از این مولفه‌های اصلی کدامند؟

3) میزان تاثیر هر یک از این اجزاء در مدل چقدر است؟

4) تاثیرات متقابل این اجزا بر یکدیگر چگونه است؟

## 5-1- اهداف تحقیق

این تحقیق در مرحله‌ی نخست در پی شناسایی ابعاد اصلی مدل عارضه‌یابی سازمانی با رویکرد استراتژیک است. این ابعاد از مطالعه‌ی ادبیات رویکردهای استراتژیک استخراج شده‌اند. در مرحله‌ی دوم، متغیرهایی برای سنجش ابعاد مذکور در سازمان معرفی شدند. این متغیرها از پژوهش‌ها و مدل‌های معتبر استخراج شده و تاثیر و نقش آنها در مدل عارضه‌یابی سازمانی با رویکرد استراتژیک، از طریق پرسشنامه، به تایید خبرگان عارضه‌یابی سازمانی رسیده است. بر همین اساس این تحقیق اهداف زیر را مورد توجه دارد:

- § طراحی یک مدل عارضه‌یابی سازمانی با رویکرد استراتژیک،
- § تبیین متغیرهایی برای سنجش وضعیت عملکرد در هر یک از ابعاد استراتژیک سازمان،
- § ارائه‌ی چارچوبی مفهومی برای شناسایی فرآیندهای عارضه‌داری که بیشترین تاثیر را بر اهداف استراتژیک سازمان دارند،
- § راهکاری برای اولویت‌بندی عارضه‌های سازمان برای اقدام، از حیث اثرگذاری بر جهت‌گیری استراتژیک سازمان.