



دانشگاه پیام نور
دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی
مرکز تهران غرب

پایان نامه

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد
رشته مدیریت بازرگانی (گرایش بازرگانی بین الملل)
گروه مدیریت بازرگانی

عنوان پایان نامه:

**شناسایی DNA سازمانی بر اساس مدل هنالد
(مطالعه موردی : شرکت آب و فاضلاب روستایی اصفهان)**

زهرا مؤمنی

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر علی ربیعی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر اکبر اعتباریان

آذر 1391

آغاز به یکتائی دوست

تقدیم به:

همسرم

یگانه پناهم، استوارترین پشتوانه زندگی ام
که همواره چتری از محبت، آرامش و شادی بر سرم گسترانده
و نبودش به معنای نابودی زندگیم است.

به فرشته پاک هستی ام، معنا بخش زندگیم:

فرزندم پارسا، که بالبخندش زنده ام. از روزها و شبها و ساعاتی که محض او بود کاستم تا بتوانم امروز سرانجام کارم را تقدیم
حضور پاک و معصوم و شادی بخش کنم.

وباسپاس

از کسانی که سر آغاز تولدم هستند از یکی زاده می شوم و از دیگری جاودانه.
پدر و مادری که مویشان سپید گشت بر این امید که من رو سفید شوم
و در تمامی عرصه های زندگی ام، در خوشی و ناخوشی و بیماری ام، همراه و بهمی بی چشمداشت و بی منت برایم بودند.

بر خود لازم میدانم از اساتید فریخته و فرزانه ام جناب آقای دکتر علی ربیعی و دکتر اکبر اعتباریان و جناب آقای دکتر
پریزکار که با کرامتی چون خورشید، سرزمین دلم را روشنی بخشیده و گلشن سرای علم و دانش را بارانهای های کار ساز و سازنده
بارور نمودند تشکر نمایم.

بمتم بدرقه راه کن ای طایر قدس که در از ست ره مقصد و من نوسفرم

چکیده :

هدف این مقاله ارائه روشی مدرن با استفاده از استعاره DNA سازمانی برای درک سازمان و یافتن بهترین شیوه مدیریت آن به صورت منحصر به فرد میباشد. زیرا با توجه به کاهش چشمگیر فاصله های جغرافیایی و فرهنگی و سرعت تحولات، اصول موفقیت آمیز حرفه ای دیروز دچار کم فایده‌گی شده و مدیران به طور مداوم با چالش های جدیدی روبه رو گشته و رقابت جهانی، نیازهای مدیریتی جدیدی را مطرح میکند. همانطور که DNA، بلوک سازنده ساختمان ژنتیکی موجودات زنده است DNA سازمانی نیز پایه و اساس رهبری و مدیریت اثربخش میباشد. الگوی مبتکرانه "DNA سازمانی" بر این اصل مبتنی است که هر سازمانی خصوصیات ژنتیکی منحصر به فردی شبیه یک ارگانیسم زنده دارد و تمامی کنش‌ها و واکنش‌ها، شیوه‌ها و روش‌های سازمانی تحت تأثیر نوع DNA آنها است. تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی و از منظر نوع توصیفی - اکتشافی و تا حدودی توسعه ای است. در این تحقیق هدف پوشیده به کارگیری این ابزار و تحلیل کارآمدی آن در آسیب‌شناسی سازمانی است. ابزار این تحقیق پرسشنامه 5 گزینه‌ای لیکرت بوده که طبق جدول حجم نمونه کرجسی و مورگان به بررسی نمونه 70 تایی از کارکنان و مسئولین ستاد شرکت آب و فاضلاب روستایی اصفهان پرداخته است پایایی پرسشنامه برابر $(\alpha = 0/963)$ بدست آمد و با استفاده از نرم افزار SPSS مدل مذکور مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که در شرکت مذکور DNA غالب از نوع عین گرا بوده و تنها بعد همراستا با DNA غالب شرکت، فعالیت های رهبری بود. نهایتاً پیشنهاد های لازم جهت حرکت به سوی هماهنگی با DNA غالب شرکت و بهبود عملکرد در هر بخش به تفکیک داده شد. به جهت منحصر به فرد بودن DNA هر سازمان، نمیتوان برای تعمیم یافته های این تحقیق ادعایی داشت. از طریق این پژوهش و معاینات سازمانی میتوانیم به شناسایی بیماری ها و عناصر ناسازگار سازمانی پرداخته و ارتقاء کیفیت رهبری و مدیریت اثر بخش در سازمان را شاهد باشیم. اثربخشی این شرکت مستلزم هم راستایی و هماهنگی امور و فعالیت های آن است. از آن جا که هر کدام از انواع DNA، با امور و فعالیت های سازمانی ویژه خود سازگاری دارند. اگر امور و فعالیت های سازمانی با DNA آن همراستا شوند استرس سازمانی فرو نشانده میشود.

واژگان کلیدی : DNA سازمانی، مدیریت DNA، DNA نوآوری، DNA غالب، شرکت آب و

فاضلاب روستایی اصفهان، مدل هنالد و سیلورمن.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
فصل اول: کلیات تحقیق	
2.....	مقدمه
3.....	1-1. بیان مسأله
6.....	2-1. سابقه و ضرورت انجام تحقیق
9.....	3-1. بررسی تحقیق از منظر کاربردی
10.....	4-1. استفاده کنندگان از نتیجه‌ی پایان‌نامه
11.....	5-1. بررسی تحقیق از منظر نوآوری
11.....	6-1. اهداف تحقیق
12.....	7-1. سؤال‌های اصلی تحقیق
13.....	8-1. تعریف واژه‌ها
13.....	1-8-1. واژه‌های مدیریتی (نظری و عملیاتی)
17.....	2-8-1. واژه‌های زیستی
فصل دوم: ادبیات تحقیق	
19.....	مقدمه
19.....	1-2. مشابهت سازی سازمان با DNA ارگانیسم زنده

- 19.....1-1-2. نقش استعاره ها در شناخت سازمان.....
- 21.....2-1-2. شباهت ها و تفاوت ها بین DNA سازمان و DNA ارگانیسم زنده.....
- 28.....3-1-2. یک مثال برای درک بهتر اهمیت شناخت DNA غالب.....
- 29.....2-2. بررسی DNA در سازمان.....
- 29.....1-2-2. انواع DNA سازمانی.....
- 30.....2-2-2. DNA غالب در سازمان.....
- 31.....3-2-2. DNA انطباقی در سازمان.....
- 34.....4-2-2. مهندسی مجدد DNA سازمانی در جهت بهبود اجرای نوآوری.....
- 35.....1-4-2-2. راه حل هایی برای داشتن DNA سازمانی سالم.....
- 37.....5-2-2. مفهوم DNA سازمانی از دیدگاه های مختلف.....
- 38.....6-2-2. فواید شناخت DNA سازمانی.....
- 40.....7-2-2. سازمانهای سالم و ناسالم طبق نظر بوز.....
- 42.....3-2. DNA نوآوری.....
- 42.....1-3-2. نوآوری چیست و به چه دلیل از اهمیت برخوردار است؟.....
- 44.....2-3-2. DNA نوآوری چیست؟.....

45	3-3-2. ترتیب DNA نوآوری
45	1-3-3-2. DNA مدیریت دانش
47	2-3-3-2. DNA مدیریت خوشه‌ای (دسته‌ای)
47	3-3-3-2. DNA مدیریت ارزش
49	4-3-3-2. DNA صف‌بندی
50	5-3-3-2. حوزه‌ی انتخابی کارمندان
50	6-3-3-2. اختیار و آزادی
52	4-3-2. نوآوری استراتژیک
55	4-2. مدیریت DNA
55	1-4-2. تعریف مدیریت DNA
56	2-4-2. مراحل مدیریت DNA
56	5-2. بررسی اصول اخلاقی در سازمان
56	1-5-2. DNA اخلاقی سازمان
59	6-2. بررسی DNA بازاریابی در سازمان
59	1-6-2. تعریف بازاریابی

60.....2-6-2. DNA بازاریابی

60.....7-2. برخورد انواع DNA

60.....1-7-2. تعریف برخورد DNA

60.....2-7-2. تغییر در رهبری

61.....3-7-2. ادغام و خرید سازمان‌ها

61.....8-2 سوابق تحقیق

61.....1-8-2. تحقیقات داخلی

62.....2-8-2. تحقیقات خارجی

فصل سوم: روش تحقیق

67.....مقدمه

67.....1-3. نوع و روش انجام تحقیق

69.....2-3. روش گردآوری اطلاعات

69.....3-3. ابزار گردآوری اطلاعات

71.....4-3. اعتبار پرسشنامه

71.....1-4-3. روایی ابزار سنجش

71.....2-4-3. پایایی ابزار سنجش

5-3. جامعه ی آماری.....72

6-3. برآورد حجم نمونه و روش نمونه گیری.....72

7-3. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....72

1-7-3. تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها.....73

8-3. کارت امتیازی.....74

1-8-3. بررسی و تعیین DNA سازمانی.....74

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات

مقدمه.....76

1-4. توزیع فراوانی.....76

1-1-4. توزیع فراوانی برحسب جنسیت.....76

2-1-4. توزیع فراوانی برحسب سابقه خدمت.....77

3-1-4. توزیع فراوانی برحسب تحصیلات.....78

4-1-4. توزیع فراوانی برحسب پست سازمانی.....79

2-4. تجزیه و تحلیل سؤالات پرسشنامه.....80

3-4. تجزیه و تحلیل سؤالات اصلی پژوهش.....94

1-3-4. بررسی سؤال دوم.....94

- 96.....1-1-3-4. بررسى سؤال دوم عامل اول.
- 98.....2-1-3-4. بررسى سؤال دوم عامل دوم.
- 100.....3-1-3-4. بررسى سؤال دوم عامل سوم.
- 102.....2-3-4. بررسى سؤال سوم.
- 104.....1-2-3-4. بررسى سؤال سوم عامل اول.
- 106.....2-2-3-4. بررسى سؤال سوم عامل دوم.
- 108.....3-2-3-4. بررسى سؤال سوم عامل سوم.
- 110.....3-3-4. بررسى سؤال چهارم.
- 112.....1-3-3-4. بررسى سؤال چهارم عامل اول.
- 114.....2-3-3-4. بررسى سؤال چهارم عامل دوم.
- 116.....3-3-3-4. بررسى سؤال چهارم عامل سوم.
- 118.....4-3-4. بررسى سؤال پنجم.
- 120.....1-4-3-4. بررسى سؤال پنجم عامل اول.
- 122.....2-4-3-4. بررسى سؤال پنجم عامل دوم.
- 124.....3-4-3-4. بررسى سؤال پنجم عامل سوم.

126.....4-4-3-4. بررسی سؤال پنجم عامل چهارم.

128.....5-3-4. بررسی سؤال اول.

130.....6-3-4. بررسی سؤال ششم.

فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

133.....مقدمه.

133.....1-5. نتیجه گیری و بحث.

133.....1-1-5. تحلیل سؤال اول.

133.....2-1-5. تحلیل سؤال دوم.

134.....1-2-1-5. تحلیل سؤال دوم شاخص اول.

134.....2-2-1-5. تحلیل سؤال دوم شاخص دوم.

135.....3-2-1-5. تحلیل سؤال دوم شاخص سوم.

137.....3-1-5. تحلیل سؤال سوم.

137.....1-3-1-5. تحلیل سؤال سوم شاخص اول.

138.....2-3-1-5. تحلیل سؤال سوم شاخص دوم.

138.....3-3-1-5. تحلیل سؤال سوم شاخص سوم.

- 139.....4-1-5. تحلیل سؤال چهارم.
- 139.....1-4-1-5. تحلیل سؤال چهارم شاخص اول.
- 140.....2-4-1-5. تحلیل سؤال چهارم شاخص دوم.
- 140.....3-4-1-5. تحلیل سؤال چهارم شاخص سوم.
- 141.....5-1-5. تحلیل سؤال پنجم.
- 141.....1-5-1-5. تحلیل سؤال پنجم شاخص اول.
- 142.....2-5-1-5. تحلیل سؤال پنجم شاخص دوم.
- 143.....3-5-1-5. تحلیل سؤال پنجم شاخص سوم.
- 143.....4-5-1-5. تحلیل سؤال پنجم شاخص چهارم.
- 144.....6-1-5. تحلیل سؤال ششم.
- 147.....2-5. پیشنهادها.
- 147.....1-2-5. پیشنهادات کاربردی مبتنی بر نتایج تحقیق.
- 147.....1-1-2-5. پیشنهادات برای بهبود عملکرد فعالیت های رهبری شرکت.
- 148.....2-1-2-5. پیشنهادات برای بهبود عملکرد امور و فعالیت های مدیریت شرکت.
- 150.....3-1-2-5. پیشنهادات برای بهبود عملکرد فعالیت های منابع انسانی شرکت.

4-1-2-5. پیشنهادات برای بهبود عملکرد امور و فعالیت‌های فرهنگی روزانه شرکت.....151

2-2-5. پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی.....155

3-5. محدودیت‌های پژوهش.....156

4-5. نتیجه‌گیری نهایی.....156

پیوست ها :

پرسشنامه.....159

منابع :

منابع فارسی.....167

منابع لاتین.....170

فهرست جداول:

- جدول 3-1. تقسیم‌بندی سؤالات پرسشنامه.....70
- جدول 3-2. محاسبه پایایی مربوط به هر یک از سؤالات تحقیق در پرسشنامه.....72
- جدول 3-3. کارت امتیازی DNA سازمان.....74
- جدول 4-1. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب جنسیت.....76
- جدول 4-2. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب سابقه خدمت.....77
- جدول 4-3. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب تحصیلات.....78
- جدول 4-4. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب پست سازمانی.....79
- جدول 4-5. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به مأموریت سازمان.....80
- جدول 4-6. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به ساختار سازمان.....82
- جدول 4-7. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به سبک رهبری.....83
- جدول 4-8. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به برنامه‌ریزی.....84
- جدول 4-9. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به کار گروهی.....85
- جدول 4-10. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به مدیریت عملکرد.....86
- جدول 4-11. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به استخدام.....87
- جدول 4-12. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به سیستم پرداخت.....88
- جدول 4-13. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به آموزش و توسعه کارکنان.....88
- جدول 4-14. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به تصمیم‌سازی.....90

- جدول 4-15. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به روابط بین فردی.....91
- جدول 4-16. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به فرایندهای تغییر.....92
- جدول 4-17. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به نحوه نگاه به سود.....93
- جدول 4-18. آمار توصیفی مربوط به فعالیت و وظایف رهبری.....94
- جدول 4-19. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با فعالیت و وظایف رهبری.....94
- جدول 4-20. نتایج مقایسات زوجی (فعالیت و وظایف رهبری).....95
- جدول 4-21. آمار توصیفی مربوط به مأموریت سازمان.....96
- جدول 4-22. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با مأموریت سازمان.....96
- جدول 4-23. نتایج مقایسات زوجی (مأموریت سازمان).....97
- جدول 4-24. آمار توصیفی مربوط به ساختار سازمانی.....98
- جدول 4-25. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با ساختار سازمانی.....98
- جدول 4-26. نتایج مقایسات زوجی (ساختار سازمانی).....99
- جدول 4-27. آمار توصیفی مربوط به سبک رهبری.....100
- جدول 4-28. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با سبک رهبری.....100
- جدول 4-29. نتایج مقایسات زوجی (سبک رهبری).....101
- جدول 4-30. آمار توصیفی مربوط به وظایف و فعالیت‌های مدیریتی.....102
- جدول 4-31. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با وظایف و فعالیت‌های مدیریتی.....102
- جدول 4-32. نتایج مقایسات زوجی (وظایف و فعالیت‌های مدیریتی).....103
- جدول 4-33. آمار توصیفی مربوط به فرایند برنامه‌ریزی.....104

- جدول 4-34. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با فرایند برنامه‌ریزی.....104
- جدول 4-35. نتایج مقایسات زوجی (فرایند برنامه‌ریزی).....105
- جدول 4-36. آمار توصیفی مربوط به‌کار گروهی.....106
- جدول 4-37. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با کار گروهی.....106
- جدول 4-38. نتایج مقایسات زوجی (کار گروهی).....107
- جدول 4-39. آمار توصیفی مربوط به مدیریت عملکرد.....108
- جدول 4-40. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با مدیریت عملکرد.....108
- جدول 4-41. نتایج مقایسات زوجی (مدیریت عملکرد).....109
- جدول 4-42. آمار توصیفی مربوط به عملکردهای منابع انسانی.....110
- جدول 4-43. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با عملکردهای منابع انسانی.....110
- جدول 4-44. نتایج مقایسات زوجی (عملکردهای منابع انسانی).....111
- جدول 4-45. آمار توصیفی مربوط به استخدام.....112
- جدول 4-46. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با استخدام.....112
- جدول 4-47. نتایج مقایسات زوجی (استخدام).....113
- جدول 4-48. آمار توصیفی مربوط به سیستم پرداخت.....114
- جدول 4-49. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با سیستم پرداخت.....114
- جدول 4-50. نتایج مقایسات زوجی (سیستم پرداخت).....115
- جدول 4-51. آمار توصیفی مربوط به آموزش و توسعه کارکنان.....116
- جدول 4-52. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان.....116

- جدول 4-53. نتایج مقایسات زوجی (آموزش و توسعه کارکنان).....117
- جدول 4-54. آمار توصیفی مربوط به امور و فعالیت‌های فرهنگی روزانه.....118
- جدول 4-55. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با امور و فعالیت‌های فرهنگی.....118
- جدول 4-56. نتایج مقایسات زوجی (امور و فعالیت‌های فرهنگی روزانه).....119
- جدول 4-57. آمار توصیفی مربوط به تصمیم‌سازی.....120
- جدول 4-58. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با تصمیم‌سازی.....120
- جدول 4-59. نتایج مقایسات زوجی (تصمیم‌سازی).....121
- جدول 4-60. آمار توصیفی مربوط به روابط بین فردی.....122
- جدول 4-61. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با روابط بین فردی.....122
- جدول 4-62. نتایج مقایسات زوجی (روابط بین فردی).....123
- جدول 4-63. آمار توصیفی مربوط به فرایند تغییر.....124
- جدول 4-64. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با فرایند تغییر.....124
- جدول 4-65. نتایج مقایسات زوجی (فرایند تغییر).....125
- جدول 4-66. آمار توصیفی مربوط به نحوه نگاه به سود.....126
- جدول 4-67. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با نحوه نگاه به سود.....126
- جدول 4-68. نتایج مقایسات زوجی (نحوه نگاه به سود).....127
- جدول 4-69. آمار توصیفی مربوط به کل سازمان.....128
- جدول 4-70. نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری مرتبط با کل سازمان.....128

جدول 4-71. نتایج مقایسات زوجی (کل سازمان)..... 129

جدول 4-72. مقایسه میانگین داده‌ها با میانگین فرضی 3..... 130

جدول 5-1. نتایج اجمالی (آنچه هست)..... 145

جدول 5-2. پیشنهادات (آنچه باید بشود)..... 153

فهرست نمودارها:

- نمودار 4-1. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب جنسیت.....77
- نمودار 4-2. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب سابقه خدمت.....78
- نمودار 4-3. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب تحصیلات.....79
- نمودار 4-4. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب پست سازمانی.....80
- نمودار 4-5. بررسی همراستایی.....131

فهرست شکل‌ها:

- شکل 2-1. DNA دو رشته‌ای ارگانیزم زنده 21
- شکل 2-2. دوره عمر فروش 23
- شکل 2-3. چرخه حیات سلول 24
- شکل 2-4. سیستم باز 25
- شکل 2-5. چهار آجر ساختمانی DNA سازمان 33
- شکل 2-6. راه‌حلهایی برای داشتن DNA سازمانی سالم 34
- شکل 2-7. تأثیر نوآوری بر استراتژی 44
- شکل 2-8. ترتیب DNA نوآوری 51
- شکل 2-9. DNA سازمانی 54