

طراحی سازمان

مولف : پروفسور ناثومی استنفورد

مترجمان : نویدرضا برومند علیپور ، ناهید خراشادی زاده

www.ketab.ir

استنفورد، ۱۹۵۰م-1950,Stanford,Naomi.
عنوان و نام پدیده آور : طراحی سازمان/نائومی استنفورد؛ مترجمان نوید رضا برومند
علیپور، ناهید خراشادی زاده
مشخصات نشر: مشهد: انتشارات معزبان، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری: ۲۵۶ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۳۳۰۹-۳
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی

Organization Design: Engaging With Change. 2nd ed, c2014

موضوع: طراحی سازمانی organizational change

موضوع: برنامه ریزی سازمانی

موضوع: Business planning

موضوع: کارکنان .. مدیریت

موضوع: Personnel management

شناسه افزوده: برومند علیپور، نوید رضا، ۱۳۵۴، مترجم

شناسه افزوده: خراشادی زاده، ناهید، ۱۳۶۷، مترجم

رده بندی کنگره: HDA/۵۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۲

شماره کتابشناسی ملی: ۷۳۰۶۳۳۰

وضعیت رکورد: فیپا



طراحی سازمان

ناشر: انتشارات معزبان

مولف: پروفیسور نائومی استنفورد

مترجمان: نوید رضا برومند علیپور، ناهید خراشادی زاده

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۹

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۵۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۳۳۰۹-۳

مراکز پخش چهارراه شهدا، خیابان آیت ... بهجت (۲) مجتمع گنجینه

انتشارات نورالکتاب و انتشارات معزبان

تلفن: ۳۲۲۴۲۲۶۲ - ۳۲۲۱۸۳۱۳

پیشگفتار

کتاب حاضر به چگونگی طراحی مجدد سیستم سازمانی به منظور افزایش بهره‌وری، عملکرد و ارزش‌ها می‌پردازد، پروسه‌ای برای بهبود احتمال موفقیت یک سازمان که به دنبال هماهنگی افراد، اطلاعات و تکنولوژی در یک سازمان است و زمینه دستیابی نوعی تغییر مستمر را برای سازمان فراهم می‌کند. این کتاب لزوم طراحی یا طراحی مجدد برای سازمان را توضیح می‌دهد و تأکید می‌کند که افراد و همچنین فرایندهای تجاری باید جزئی از ملاحظات طراحی باشند. سازمانها به واسطه طراحی سازمان به دنبال افزایش احتمال موفقیت آمیز تلاش‌ها و فعالیت‌های اعضا خود هستند. در واقع، طراحی شیوه‌ای است که در آن تغییرات داخلی با راهنمایی یک تسهیل‌کننده خارجی ایجاد می‌شود. مدیران و اعضاء با یکدیگر کار میکنند تا نیازهای سازمان را مشخص کرده و آنگاه سیستمهایی را ایجاد می‌کنند که بنحو موثر و کارآمد این نیازها را برآورده سازد. در این میان تسهیل‌کننده تضمین میکند که یک پروسه سیستماتیک دنبال می‌شود و تفکر خلاق را تشویق می‌کند.

سازمانهای غربی به شدت تحت تاثیر ساختار فرمانی و نظارتی سازمانهای قدیمی نظامی قرار داشتند و با آغاز قرن جدید، بیشتر سازمانهای امروزی تحت تاثیر مدیریت علمی به صورت بوروکراسی طراحی شده‌اند که در آنها صاحب اختیار و مسئول به صورت سلسله‌مراتبی چیده شده‌اند. در سیستم سلسله‌مراتبی، قواعد، سیاستها، و دستورالعملها به صورت منظم و غیر شخصی برای نظارت بر رفتار اعضا اعمال می‌شود. مبنای شکل سازمانی را می‌توان برای هر سازمانی اعم از اینکه دولت، مدرسه، موسسه، کلیسا یا اتحادیه باشد، یکسان فرض کرد اما در این فرض معایبی وجود دارد. در واقع تفاوت‌های بین گروههایی که به دنبال کسب نتایج متفاوت هستند و یا گروههای متفاوتی که اعضای مختلفی دارند و فرهنگ متفاوت هر گروه مانع از یکسان فرض کردن شکل سازمانی می‌گردد. به علاوه باور اینکه فقط

یک راه بعنوان بهترین راه برای سازماندهی وجود دارد، خطرناک است. بنابراین یک ساختار نمی تواند برای همه مناسب باشد.

طراحی سازمانی با ایجاد یک استراتژی شروع می شود. استراتژی با توجه به بیان دقیق و شفاف هدف، مشاهده و نیز فلسفه اصلی سازمان بدست می آید. استراتژی باعث هم جهت شدن هدف و توجه اعضا به سمت عملیات طراحی شده برای حاصل شدن نتایج مورد نظر می شود. استراتژی عملیاتی را که موجب پشتیبانی از هدف می شوند را تشویق و آنهایی که این پشتیبانی را انجام نمی دهند را بی اثر میکند. ایجاد استراتژی برنامه ریزی شده است نه سازمان دهی شده. برای سازمانی شدن بایستی افراد را از طرق معنی دار و هدفمند به یکدیگر مرتبط نمود. بعلاوه، ما بایستی افراد را بوسیله اطلاعات و تکنولوژی لازم برای خودشان و برای موفقیتشان به یکدیگر متصل کنیم. ساختار سازمانی رابطه رسمی بین افراد را تعریف کرده و نقش و مسئولیت آنها را مشخص می کند. اطلاعات و تکنولوژی پروسه یا پروسه هایی را که از طریق آنها اعضا به نتایج دست پیدا می کنند را تعریف می کنند. هر عنصر بایستی دیگری را حمایت کرده و همه بایستی از هدف سازمانی پشتیبانی کنند.

گسترده گی اطلاعات و روند سریع تغییرات فناوری اطلاعات، گسترش رسانه های اجتماعی و پیچیدگی نرم افزارهای هوش تجاری به صورت فزاینده تأثیر شگرفی بر سازمان سنتی شرکت ها دارند. همچنین لزوم توسعه پایدار و رد پای کربنی، سبز شدن شرکت ها در جهت حمایت از محیط زیست، تغییر تقاضا همزمان با تغییر شرایط سیاسی و اقتصادی، معرفی کارهای انعطاف پذیر، سیاست های دوستدار خانواده، کارکردن مجازی و از راه دور، تغییر ویژگی های جمعیتی جهان، افزایش کمبود مهارت در حوزه های خاص علوم کامپیوتر و مهندسی، توسعه ادراک شبکه ها، پیچیدگی سازمان یافته علوم عصبی و بیولوژی، توسعه فناوری های

محصول، جایگزینی ربات و سایر فناوری ها به جای انسان و در آخر تنش های پدیدار شده پیرامون رقابت تاجاییکه که شرکت ها به دنبال گسترش دامنه شان در حوزه های خدمات / محصولات و ... از نظر جغرافیایی می باشند؛ همگی موجب رقابت های درونی و فرهنگی و مستلزم نگاهی نو و تغییر روش در طراحی سازمان ها شده اند. لذا رهبران سازمانها در مواجهه با این تغییرات سریع بایستی درباره شیوه ساختار کلی سازمان ها به شیوه کاملاً متفاوتی فکر کنند. بسیاری از رهبران سازمان ها را به صورت شبکه هایی در نظر می گیرند که دارای وابستگی ها و روابط درونی می باشند بنابراین به جای اینکه آنها را ساختارهای محدود، سلسله مراتبی و ثابت بدانند بایستی جهت ایجاد سازمانی پایدار، سازگار، چابک و منعطف، به دنبال داشتن عملکرد خوب و شایسته باشند.

هدف اصلی کتاب فراهم کردن ابزارها و فنونی برای توانمند ساختن متخصصین طراحی سازمان یا منابع انسانی تا بتوانند به طراحی سازمان و توسعه آن اعتماد کنند. این کتاب همچنین به مدیران خط تصویری از فرآیند طراحی را می دهد، نقش آن ها و اینکه آنها چه حمایت هایی را می توانند از همکاران بخش های طراحی سازمان یا منابع انسانی دریافت کنند را مشخص میکند. همچنین پیشنهاد می دهد که چگونه طراحان سازمان یا کارکنان بخش منابع انسانی و مدیران خط می توانند به شیوه مؤثری در زمینه پروژه های طراحی همکاری کنند. بینش های را درباره شیوه های پرداختن به تغییرات مستمر فراهم می کند که تمامی شرکت ها با آن مواجه می شوند و اغلب آن را مشکل ساز می دانند. در واقع متخصصین منابع انسانی و طراحان سازمان به مهارت ها و تخصص هایی نیاز دارند تا بتوانند مدیران خط را از طریق توسعه و طراحی سازمان هدایت کرده و آموزش دهند. در این زمینه قابلیت یک ضرورت است.

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

فصل اول طراحی سازمان چیست ؟	۱۷
آماده سازی طرح سازمانی	۱۸
ارتباط بین طراحی سازمان و ساختار سازمانی	۲۰
سیستم تطبیقی باز	۲۴
اصول تئوری سیستم های تطبیقی پیچیده	۲۶
مدل سیستمی برای فرایند طراحی	۳۰
اصول طراحی	۳۶
فصل دوم موقعیت ها، نقش ها و مهارت ها	۴۳
طراح سازمان کیست ؟	۴۴
مسئول هدایت طراحی سازمان در کدام بخش سازمان قرار دارد ؟	۴۸
مهارت های فنی برای طراحی سازمان	۵۴
مراحل مشاوره، فعالیت ها و نقش مشاوره ای مشتری	۶۰
گردآوری اطلاعات تخصصی	۶۱
ایفا کردن نقشی همانند یک پزشک	۶۱
مرحله مشاوره	۶۲
اعتماد، نفوذ و اعتبار	۶۷
مهارت تاثیر گذاری	۷۰
توانایی طراحی سازمان : خود ارزیابی	۷۳
درجات ارزیابی	۷۳