



طراحی سازمان

راهنمای عمل مدیران

مؤلفین:

دکتر بهروز قلیچ لی

(عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

الهوردی حبیب‌پور — یوسف رضایی

سرشناسه	: قلیچ‌لی، بهروز، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: طرحی سازمان: راهنمای عمل مدیران/ مؤلفین بهروز قلیچ‌لی، الهوردی حبیب‌پور، یوسف رضایی.
مشخصات نشر	: تهران: صفار، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۲۴۰ ص: مصور، جدول.
شابک	: 978-964-388-403-1
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۳۶.
موضوع	: سازمان
موضوع	: مدیریت
موضوع	: مدیران
شناسه افزوده	: حبیب‌پور، الهوردی، ۱۳۵۳ -
شناسه افزوده	: رضایی، یوسف، ۱۳۵۲ -
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۲ ۱۴۱۴ ق/۳ HD۲۷
رده‌بندی دیوید	: ۶۵۸/۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۲۹۵۴۴۹

فهرست‌نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



۳۰۰۰۵۳۵۱

نام کتاب	: طراحی سازمان (راهنمای عمل مدیران)
مؤلف	: دکتر بهروز قلیچ‌لی، الهوردی حبیب‌پور، یوسف رضایی
طرح جلد	: فرهاد کمالی
حروفچینی	: معرفت
لیتوگرافی	: گنج شایگان
چاپخانه	: گنج شایگان ① ۵۵۴۰۳۴۷۸
شمارگان	: ۱۱۰۰ نسخه
نوبت چاپ	: اول - پاییز ۱۳۹۲
ناشر	: انتشارات صفار
قیمت	: ۱۲۰۰۰ ریال
مرکز پخش	: خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه همکف
	انتشارات اشراقی ① ۶۶۴۰۸۴۸۷ تلفن: ۶۶۹۷۰۹۹۲
	خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین
	پخش کتاب بینش ① ۶۶۴۹۶۲۹۹ کتابفروشی مرادپال ① ۶۶۴۱۵۳۱۰
	کتابفروشی صفا ① ۶۶۹۷۸۸۴۶

www.saffarpublishing.ir

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۴۰۳-۱

www.Eshraghi.ir

ISBN 978-964-388-403-1

il: saffar_publishing@yahoo.com

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

فهرست مطالب

مقدمه نویسندگان	۶
-----------------------	---

فصل اول - مفاهیم و کلیات

مقدمه	۱۱
تعریف سازمان	۱۲
طراحی سازمان	۱۳
مروری بر عناصر طراحی سازمان	۱۴
۱- استراتژی	۱۵
۲- قابلیت‌های سازمانی	۱۸
۳- ساختار سازمانی	۲۴
۴- فرایندها و قابلیت‌های آفشی	۳۲
۵- پاداش	۴۴
۶- منابع انسانی	۵۰
خلاصه	۵۴

فصل دوم - مدل‌های طراحی سازمان

مقدمه	۵۵
۱- مدل طراحی سازمان رایبیز	۵۵
۲- مدل طراحی سازمان دفت	۶۰
۳- مدل طراحی سازمان میتزبرگ	۶۴
۴- مدل طراحی سازمان گالبرایت	۶۸
۵- مدل طراحی سازمان گولد و کمپل	۷۲
۶- مدل طراحی سازمان نادر و تاشمن	۸۲
خلاصه	۸۸

فصل سوم - همسویی عناصر طراحی سازمان

مقدمه	۸۹
۱- همسویی ساختار و استراتژی	۹۰
۲- همسویی ساختار و تکنولوژی	۹۲
۳- همسویی ساختار و اندازه سازمان	۹۵

۴	همسویی ساختار و محیط سازمان.....
۸	همسویی ساختار و قدرت و کنترل
۱	همسویی ساختار و چرخه حیات سازمان
۰	همسویی ساختار و منابع انسانی
۲	خلاصه

فصل چهارم- فرایند طراحی سازمان (راهنمای کاربردی)

۳	مقدمه
۸	بخش اول- شروع
۹	- سازمان تغییرپذیر
۲	- زمان‌های تصمیم‌گیری برای طراحی مجدد
۴	- فرایند مشارکت
۵	بخش دوم- تعیین چارچوب طراحی
۶	- تبدیل استراتژی به معیارهای طراحی
۶	- شناسایی شاخص‌های موفقیت
۲	- ارزیابی وضعیت موجود
۱	بخش سوم- طراحی ساختار سازمانی
۱	- طراحی ساختار
۷	- تعریف نقش
۱	- آزمون طراحی
۵	- کاربرد یک فرایند مشارکتی: به منظور طراحی ساختار
۰	- ایجاد یک ساختار نظارتی برای طراحی و اجرا: کار در حوزه طراحی تفصیلی
۵	بخش چهارم- فرایندها و قابلیت‌های افقی
۵	- سازمان افقی
۰	- فرایندهای افقی
۷	بخش پنجم- پاداش موفقیت
۹	- شاخص‌ها
۴	- ارزش‌ها و رفتارها
۶	- جبران خدمات

۱۸۰	- پاداش و تقدیر
۱۸۲	بخش ششم- رویه‌های منابع انسانی
۱۸۴	- تأمین نیرو برای سازمان جدید
۱۸۶	- ارزیابی برای نگرش یادگیری
۱۸۹	- بازخورد عملکرد
۱۹۲	بخش هفتم- برنامه‌ریزی اجرای طراحی سازمان
۱۹۳	- برنامه‌ریزی
۱۹۹	- مدیریت شک و تردید و مقاومت در برابر تغییر
۲۰۲	- ایجاد سازگاری در درون سازمان
۲۰۳	بخش هشتم- ارزیابی عملکرد سازمان طراحی شده
۲۰۴	- دیدگاه فیتزبرگ درباره اثربخشی سازمان طراحی شده
۲۰۶	- مدل ارزیابی عملکرد طراحی سازمان
۲۱۲	- خلاصه
	فصل پنجم- تجارب موفق طراحی سازمان در شرکت‌ها
۲۱۳	- مقدمه
۲۱۳	- مورد کاوی شماره ۱: شرکت جانسون اند جانسون
۲۱۹	- مورد کاوی شماره ۲: طراحی مجدد سازمان در میان شرکت‌های نفتی و پتروشیمی جهان
۲۲۴	- مورد کاوی شماره ۳: طراحی مجدد سازمان شرکت آمازون
۲۳۵	- خلاصه
۲۳۶	- منابع

مقدمه نویسندگان

داستان زیر درباره یک مأمور آتش‌نشانی است که با ابتکار عمل خود توانست پس از وقوع بحران، کنترل اوضاع به دست بگیرد. این داستان از جنبه طراحی سازمانی در شرکت‌های رقابتی که در محیط متغیر و متلاطمی فعالیت می‌کنند، نکات آموزنده‌ای برای خوانندگان این کتاب دارد:

تاکنون گاردن ویل^۱ رویدادی مثل ساعت ۷ شب بیست هفتم نوامبر را تجربه نکرده بود. در این شب پر حادثه خط لوله آب اصلی زیر خیابان داگال^۲ ترکید، و بسیاری از زیر زمین‌های مغازها و خانه‌های اطراف گاردن ویل به سرعت زیر آب سرد رفتند. درست در همان شب، حادثه‌ای دیگر در ساعت ۹ در نوبت دوم کارخانه‌ای که در ابتدای شهر قرار داشت، حریق شعله‌ور شد. در این کارخانه بسیاری از مهاجران مکزیکی در حال کار بودند. متأسفانه این حادثه زمانی اتفاق افتاد که اکثر مأموران آتش‌نشانی در پایین شهر مشغول کمک به پرسنل تأسیسات برای حل مشکل ترکیدگی لوله‌های آب خیابان داگال بودند. نیمی از مأموران آتش‌نشانی به محل آتش‌سوزی اعزام شدند، و از شهرهای اطراف درخواست کمک کردند.

دان روسکوبیو^۳ یکی از اولین مأمورانی بود که به کارخانه رسید. او در طول دوازده سال سابقه‌اش چندین رویدادی را تجربه نکرده بود. ابتدا آتش به بیرون از پنجره‌های فوقانی سمت شرق ساختمان کشیده شد.

بسیاری از افراد بدون پوشش لازم، تقریباً در دمای بالای ۲۰ درجه به این طرف و آن طرف می‌رفتند. برخی دیگر که صدمه دیده بودند، در حال ناله و فریاد بودند. برخی از آنها به زبان اسپانیایی از مردم می‌خواستند که کارگرانی که هنوز در کارخانه ممکن بود باشند، کمک کنند. به نظر می‌رسید که همه دچار سردگمی شده بودند. از اقبال بد، مدیر خدمات اضطراری گاردن ویل برای شرکت در مراسم شکرگزاری آخر هفته در مرخصی به مأموران آتش‌نشانی درگیر خاموش کردن شعله‌های آتش بودند. دان تصمیم گرفت که مسئولیت کنترل اوضاع را عهده گیرد. او به یکی از مأموران آتش‌نشانی گفت که وارد یک رستوران کوچک که بسته بود شود. حداقل این رستوران مکانی امن و گرم برای مردم بود و در آنجا آنها می‌توانستند کمک‌های اولیه را برای افراد صدمه‌دیده که به بیمارستان انتقال داده شوند، انجام دهند. در طول این ساعات، او تلاش می‌کرد که شعله‌های آتش را مهار کند، افراد پتو و امکانات بدهد، و افراد را به بیمارستان منتقل کند. او افرادی را مسئول توجیه سایر تیم‌های کمک‌های اولیه و وقتی مالک رستوران در سر محل حادثه حاضر شد او را متقاعد کرد تا برای مردم قهوه درست کند و تازه وارد کرد و وقتی مالک رستوران در سر محل حادثه حاضر شد او را متقاعد کرد تا برای مردم قهوه درست کند

در آن هفته، یک روزنامه‌نگار دان را به عنوان «قهرمان واقعی» معرفی کرد. همچنین، او برای بهتر شدن خدمات اضطراری، منابع و آموزش و هماهنگی‌های لازم برای این نوع خدمات یادآور شد که «شهر ما برای یک حادثه بزرگ آمادگی ندارد. ما همیشه نمی‌توانیم روی یک قهرمان که در زمان وقوع حادثه حاضر شود، حساب باز کنیم». این مورد یک داستان غیر معمول نیست. وقتی حادثه رخ می‌دهد، افراد کارهای مورد نیاز را انجام می‌دهند. آنها برای کسب منابع محدود با همدیگر همکاری می‌کنند، فعالیت‌های سایرین را هماهنگ می‌کنند، و تصمیمات سریع‌تری را اتخاذ می‌کنند. به طور روزانه، به منظور اطمینان از دسترسی به منابع مورد نیاز در مکان مناسب و همین‌طور اطمینان از این که افراد دارای مهارت‌ها، ابزارها، و حمایت لازم برای انجام کارهایشان هستند، به سازمان‌ها، و نه قهرمانان متکی هستیم.

امروزه، بسیاری از مدیران از این که همیشه مثل «مأموران آتش‌نشانی» عمل می‌کنند، می‌نالند. آنان به طور مستمر بر مسائل کوتاه‌مدت تمرکز دارند بدون این که فرصتی برای تفکر درباره پیامدهای تصمیمات خود داشته باشند. آنها به عوض تجزیه و تحلیل فرصت‌های راهبردی، برنامه‌ریزی برای رشد کسب و کار، یا توسعه منابع انسانی، به امور روزانه و جاری مشغول هستند.

این فشارها اغلب از نیروهای بیرونی ناشی می‌شوند. شما به عنوان یک مدیر، ممکن است در کارهای روزمره با حوادث جدی مواجه نباشید، لکن باید در برابر چالش‌ها به سرعت واکنش نشان دهید. اگر در یک شرکت بالغ مشغول هستید، احتمالاً باید به رقبای جدید، ادغام‌ها و خرید شرکت‌ها، گسترش جهانی، و تجارت الکترونیک پاسخ دهید. اگر رهبر یک شرکت تازه تأسیس هستید، باید درگیر ایجاد زیرساختاری باشید که از رشد سریع حمایت کند، ضمن این که تلاش کنید از دیوان‌سالاری غیر ضروری پرهیز کنید. از این مهم‌تر، همچنین ممکن است با ترک خدمت داوطلبانه و کمبود افراد مستعد در بازار کار مواجه شوید.

با وجود این، اغلب این فشارهای درونی است که مدیران را از توجه به چالش‌های بلندمدت یا استراتژیک کسب و کار غافل می‌کند. مسائلی که باید در سطوح پایین‌تر سازمان حل شوند و تصمیماتی که باید در حوزه‌های عملیاتی اتخاذ شوند، به سوی سطح رهبری ارشد سازمان هدایت می‌شوند. بیشتر وقت این رهبران صرف حل و فصل تنش‌های درون سازمانی می‌شود تا مسائل مربوط به مشتریان، بازارها و رقبا. با وجود این، تعداد اندکی از مدیران به توانایی خود برای طراحی سازمان‌هایشان برای اثربخش‌تر شدن اطمینان دارند. مطالعه شرکت پرایس واترهاوس کوپرز^۱ در ۲۴۱ سازمان با رشد بسیار سریع در آمریکا در تابستان ۲۰۰۰ نشان داد که ۳۲ درصد از مدیران عامل معتقد بودند که عدم توانایی آنها در مدیریت و سازماندهی مجدد کسب و کارشان می‌تواند «مانع رشد» در طی

سال آینده باشد. مطالعه مشابه در سال ۱۹۹۳ نشان می‌دهد که فقط ۱۰ درصد از مدیران ارشد اجرایی این عقیده را داشتند.

شما به عنوان یک رهبر، اهرم‌های تغییر بسیار کمی در سازمان خود دارید. سه اهرم کلیدی عبارتند از: استراتژی و چشم‌انداز کسب و کار، انتخاب افراد در تیم مدیریت ارشد، و طراحی سازمان. استراتژی برای سازمان جهت و هدف را تعیین می‌کند. کیفیت تیم مدیریت ارشد تضمین می‌کند که رهبری به طور یکسان توزیع می‌شود و تعیین می‌کند که تا چه حد در هنگام شب، خواب راحتی خواهید داشت. طراحی سازمان تعریف‌کننده ساختار، فرایندها، سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد و پاداش، و رویه‌های منابع انسانی است که تضمین خواهند کرد که انرژی فردی و سازمانی بر فعالیت‌هایی متمرکز می‌شوند که از تحقق استراتژی حمایت می‌کنند. همه اهرم‌ها اهمیت یکسانی دارند، لکن طراحی سازمان اغلب کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اگر این کتاب را مطالعه کنید، ممکن است به ارزش طراحی سازمان اعتقاد پیدا کنید. با وجود این، ممکن است تعجب کنید که طراحی سازمان در محیطی مناسب است که به سرعت در حال تغییر باشد.

سرعت تغییر دلیلی برای این بحث شده است که «اگر افراد مناسب را استخدام کنیم، آنها خود اهمیت این موضوع را درک خواهند کرد؟» داستان در آغاز گفته شده توضیح می‌دهد ضمن این که داشتن افراد مناسب مهم است، آنها در حالت انزو عمل نمی‌کنند. طراحی سازمان، ابزاری برای خلق تلاش جمعی است که ثمره آن بیش از جمع تلاش‌ها و نتایج فردی است. ساختارها، فرایندها و رویه‌های سازمان رفتار و انرژی افراد را هدایت کرده و شکل می‌دهند. ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی بر تعاملات بین افراد تأثیر می‌گذارند و نوع تصمیماتی که باید اتخاذ شوند را تعیین می‌کنند. شکل سازمان می‌تواند هم تمایل قلبی افراد برای انجام کار خوب را افزایش دهد و هم مانع از آن شود. به عنوان یک رهبر، فرصت و مسئولیت دارید تا این روابط را به گونه‌ای ساختار دهید که افراد آسانی همکاری، نوآوری و نیل به موفقیت را درک کنند.

در سرتاسر دهه ۱۹۹۰، مقالات متعددی درباره اشکال جدید سازمانی به عنوان جایگزینی برای اشکال سنتی سازمانی به چاپ رسیدند. یک تعداد از کارها که از سیستم‌های موجود در دنیای فزاینده و بیولوژی الهام گرفته شده بودند برای سیستم‌های سازمانی به کار برده شدند. علاقه‌مندی به تئوری‌های پیچیدگی و آشوب مفاهیمی درباره رشد و تغییر پویا در درون مطالعه طراحی و ساختار سازمانی ایجاد کرد. در این تئوری، آشوب عبارت از وضعیت اجتناب‌ناپذیر سیستمی است که به سوی بی‌نظمی در حرکت است. اگرچه به نظر می‌رسد آشفتگی از نوع غیر قابل پیش‌بینی بودن وجود داشته باشد، تئوری آشوب پیش‌بینی می‌کند عوامل تأثیرگذاری وجود دارند که نظم جدیدی را ایجاد خواهند کرد؛ آنچه برخی از آن به عنوان «نظم بدون قابلیت پیش‌بینی» نام برده‌اند.

ایده خود سازماندهی، خودنوسازی و سازمان‌های انطباقی مدیران را تشویق می‌کند برای خلق سازمان‌هایی که در برابر محیط بیرونی با تغییر سریع واکنش نشان دهند، تلاش کنند. برخی از این مدیران از این ایده‌ها برای خلق

سازمان‌های باز و منعطف‌تری که موانع سلسله مراتبی را برای سرعت و نوآوری حذف کرده‌اند، استفاده کرده‌اند. با وجود این، برخی از مدیران از این ایده‌ها به عنوان بهانه‌ای برای انتقال مسئولیت مدیریتی‌شان برای طراحی و مدیریت سازمان‌هایشان استفاده کرده‌اند. در نتیجه، بسیاری از این مدیران آشوب را به صورت مستقیم تجربه کرده‌اند.

همچنین پرواضح است که ایده‌های خوب و برند قوی جبران‌کننده خوبی برای فقدان یک طرح سازمانی قوی نیستند. شرکت‌هایی که بر رشد بدون طراحی سازمان و قابلیت‌هایی که بتوانند از ایده‌های خوب استفاده کنند، تمرکز می‌کنند، در درون سیکل‌های رشد سریع به تبع نوسازی، کاهش هزینه و گاهی اوقات مرگ قرار می‌گیرند. برای مثال، کمبریج تکنالوژی پارتنرز (سی تی پی)^۱، که یک شرکت مشاوره‌ای در حوزه فناوری سازمانی با تخصص اپلیکیشنز کلاینت سرور است، رشد ۶۱ درصدی را برای هفت سال اولش ثبت کرد. اهداف رشد، شرکت را وادار کرد تا پروژه‌های بزرگ و پیچیده را تعقیب کند، مدل قیمت‌گذاری سودآور را کنار بگذارد، به ایجاد زیرساختار فناوری و انسانی خاص خودش توجه نکند، و به عدم تشخیص پتانسیل اینترنت در اواسط دهه ۱۹۹۰ دچار شود. سی تی پی با کاهش قیمت سهام و ترک خدمت ۳۹ درصدی سالانه، مجبور به عقب‌گرد در بازار برای بازسازی قابلیت‌های درونی‌اش شد.

موضوع اصلی این کتاب نیاز به سازمان‌های پویا و تغییرپذیری است که تغییرات سریع را تشخیص می‌دهند و به آنها پاسخ می‌دهند. اهداف اصلی این کتاب به شرح زیر هستند:

- ۱- حسب بررسی‌های نظری و تجربی مؤلف در ادبیات موضوع و همچنین شرکت‌ها و سازمان‌های داخلی، نیاز به بحث بیشتر درباره مفهوم طراحی سازمانی به ویژه از دیدگاه متدولوژی برای متخصصان و دست‌اندرکاران واحدهای منابع انسانی و شکولات و روش‌ها احساس می‌شود.
- ۲- تبیین اهمیت و ضرورت طراحی سازمان به عنوان یک شایستگی کلیدی مدیریتی برای مدیران تمامی سطوح سازمانی.
- ۳- بیان این دیدگاه که طراحی سازمان، طراحی ساختار نیست؛ و این که در طراحی سازمان عناصر ساختار، فرایندها و منابع انسانی نه تنها با یکدیگر بلکه با استراتژی، کسب و کار باید همسو می‌شوند.
- ۴- معرفی معتبرترین مدل‌ها و متدولوژی‌های طراحی سازمانی.
- ۵- تشریح متدولوژی طراحی سازمان جی. گالبرایت که توسط مؤلف کتاب حسب مطالعات و تجربه در زمینه طراحی سازمانی در شرکت‌ها به کار گرفته و توسعه داده شده است.
- ۶- تشریح مراحل و فعالیت‌های مربوط به فرایندهای طراحی، اجرا و ارزیابی عملکرد سازمان‌های طراحی شده

این کتاب راهنما برای تمامی مدیران سازمان‌ها در همه سطوح قابل استفاده است. همچنین این کتاب می‌تواند توسط حرفه‌ای‌های منابع انسانی و مشاوران داخلی و بیرونی بهبود سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. به عبارت روشن‌تر، همه مفاهیم این کتاب می‌تواند توسط این افراد برای کمک به رهبران کسب و کارها در زمان طراحی/ طراحی مجدد سازمان و واحدهای سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

این کتاب در پنج فصل به شرح زیر تنظیم شده است:

فصل اول، «مفاهیم و کلیات»، به ارائه اهمیت و ضرورت طراحی سازمان در محیط متغیر کنونی، تعریف سازمان و طراحی سازمان، اهداف طراحی سازمانی، و مرور اجمالی بر عناصر طراحی سازمانی خواهد پرداخت.

فصل دوم، «مدل‌های طراحی سازمانی»، به معرفی و تعریف مدل‌ها، ابعاد و معیارهای طراحی سازمانی که توسط محققان معتبر ارائه شده‌اند، پرداخته شده است.

فصل سوم، «همسویی طراحی سازمان»، در این فصل مطالعات مختلف محققان طراحی سازمانی درباره ارتباط بین ساختار سازمانی با عوامل اقتصادی درون و بیرون سازمان شامل استراتژی، تکنولوژی، محیط، چرخه رشد، اندازه، منابع انسانی و قدرت- کنترل بررسی خواهد شد.

فصل چهارم، «فرایند طراحی سازمان»، به معرفی مدل ستاره‌ای به عنوان یک متدولوژی معتبر در طراحی سازمان‌های پویا و اثربخش متناسب با محیط متغیر کنونی خواهد پرداخت.

فصل پنجم، «تجربیات موفق طراحی سازمانی»، به معرفی تجربه شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف در زمینه استفاده از فرایند طراحی سازمان و همچنین اقدامات انجام شده توسط آنها در طی این فرایند می‌پردازد.

در پایان از آقای امیر دانش اشراقی مدیر محترم انتشارات صفا و همچنین از سرکار خانم لشکری همکار محترم آن انتشارات و سایر عزیزانی که ما را در چاپ این اثر یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

بهروز قلیچ‌لی

اله‌وردی حبیب‌پور

یوسف رضایی