

تحوالات ساختاری

نویسنده

دکتر مریم قاسمی

www.ketab.ir

سرشناسه	:	قاسمی، مریم، ۱۳۶۵، فروردین -
عنوان و نام پدیدآور	:	تحولات ساختاری / تألیف مریم قاسمی.
مشخصات نشر	:	تهران، فوژان کتاب، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	:	۱۶۴ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۸۶۹-۴۱-۷
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. ۱۶۱-۱۶۴.
موضوع	:	تحول سازمانی
رده بندی کنگره	:	HD۵۸/۸
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۵
شماره کتابشناسی ملی	:	۹۳۲۲۰۳
اطلاعات کتابشناسی ملی	:	فیبا



نشر فوژان

تحولات ساختاری

تألیف: دکتر مریم قاسمی

ناشر: نشر فوژان

طراح جلد: شقایق قاسمی

صفحه آوا: شراره فلاحتی

چاپ: اول، ۱۴۰۳

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۵۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۶۹-۴۱-۷

آدرس: میدان انقلاب، خیابان لبافی‌نژاد، نرسیده به کارگر جنوبی، کوچه درخشان، پلاک ۲، واحد ۲

۶۶۴۹۰۲۰۹

۶۶۴۰۸۵۰۱

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳

فهرست مطالب

۹.....	پیش گفتار.....
۱۰.....	مقدمه.....

بخش اول: کلیات ساختار و تحول

۱۳.....	فصل اول: ساختار سازمانی.....
۱۴.....	ابعاد سازمان.....
۱۶.....	مفهوم ساختار سازمانی.....
۱۷.....	ابعاد ساختار سازمانی.....
۲۳.....	انواع ساختار سازمانی.....
۲۴.....	سازمان رسمی و غیررسمی.....
۲۵.....	مدل‌های ساختار سازمانی.....
۳۳.....	مطالعات تکامل ساختار سازمانی.....

۳۴.....	فصل دوم: تحول سازمانی.....
۳۵.....	مفهوم تحول سازمانی.....
۳۹.....	چرا سازمان‌ها تغییر می‌کنند؟.....
۴۳.....	عوامل داخلی مؤثر در ایجاد تغییر.....
۴۴.....	عوامل خارجی مؤثر در ایجاد تغییر.....
۴۸.....	مدیریت تحول و انواع آن در سازمان‌ها.....
۵۱.....	اهمیت تغییر و تحول در سازمان‌ها.....
۵۴.....	رایج‌ترین علل مقاومت در برابر تغییر و تحولات سازمانی.....
۵۸.....	انواع تغییر سازمانی.....

بخش دوم: کلیات و مدیریت تحولات ساختاری

۶۷.....	فصل سوم: کلیات تحولات ساختاری.....
۶۸.....	مفاهیم مرتبط با تحولات ساختاری.....
۷۰.....	ضرورت تحولات ساختاری.....
۷۴.....	ابعاد ساختار سازمانی تغییر یافته.....
۷۹.....	عوامل مؤثر بر ایجاد تغییرهای ساختاری.....
۸۵.....	صل چهارم: اثرات و خطرهای تحولات ساختاری.....

۸۶		خطرهای تحولات ساختاری
۸۸		زیربنای رایج‌ترین چالش‌های تحولات ساختاری
۹۰		تأثیر تحولات ساختاری بر سازمان‌ها
۹۲		متداول‌ترین موانع تحولات ساختاری
۹۳		راهکارهای غلبه بر موانع در ایجاد تحولات ساختاری
۹۶		فصل پنجم: مدیریت تحول ساختاری
۹۷		فرآیند مدیریت تحولات ساختاری
۱۰۰		مدیریت تحول - برنامه‌های ایجاد تحول ساختاری

بخش سوم: ایجاد تحولات ساختاری

۱۰۷		فصل ششم: سازوکارهای تحولات ساختاری
۱۰۷		ایجاد تحولات ساختاری از طریق ساختاردهی‌های مجدد
۱۱۰		کاتالیزورهای جایگزین ساختاردهی‌های مجدد در ایجاد تحولات ساختاری
۱۱۴		پایان ساختار رسمی
۱۱۶		فصل هفتم: ارتباطات در تحولات ساختاری
۱۱۶		مفهوم ارتباطات در تحولات ساختاری
۱۲۵		فصل هشتم: استراتژی‌های تحولات ساختاری
۱۲۵		انواع استراتژی‌های ایجاد تحولات ساختاری
۱۲۸		اثرات مثبت و منفی استراتژی‌های تحولات ساختاری
۱۳۳		فصل نهم: فرآیند عملیاتی تحولات ساختاری همراه با پژوهشی نمونه‌ای
۱۳۳		فرآیند عملیاتی
۱۳۵		پژوهش نمونه‌ای تحولات ساختاری در شرکت نایک
۱۳۹		فصل دهم: بهترین روش‌های تحولات ساختاری سازمان‌ها
۱۳۹		بهترین روش‌های تحولات ساختاری سازمان‌ها
۱۵۰		نگهداری فرآیند کسب‌وکار به صورت ساده
۱۶۱		منابع

پیش‌گفتار

با وجود اینکه فرآیند تغییر ساختار سازمانی یکی از مبهم‌ترین و پیچیده‌ترین اقدام‌های مربوط به حوزه کاری مدیران است؛ اما با این حال، بسیاری از مدیران، پیاده‌سازی و اجرای تغییر و تحول در ساختار سازمان را امری ساده دانسته و از تخصیص زمان و منابع انسانی لازم غفلت می‌کنند. این بی‌توجهی و غفلت مدیران منجر به شکل‌گیری سازمان‌هایی ناکارآمد می‌شود که علاوه بر ناتوانی در پاسخ‌گویی و تأمین نیازهای مشتریان خود، در جلب رضایت کارکنان و سهام‌داران خود نیز اثربخشی لازم را ندارند. این ناکارآمدی، در نهایت به تمام حوزه‌های سازمان سرایت می‌کند و پیامدهایی هم‌چون تحلیل توانایی سازمان، اتلاف منابع سازمان، شکل‌گیری توده‌های سرطانی و تهدید جدی حیات و بقای سازمان را به دنبال خواهد داشت.

بر همین اساس و با توجه به اهمیت تحولات ساختاری، در کتاب پیش رو پس از ارائه کلیاتی از ساختار و مبانی تحولات ساختاری، سازوکارهای آن از جمله سازوکارهای ایجاد تحولات ساختاری، استراتژی‌های ایجاد تحولات ساختاری، ارتباطات در تحولات ساختاری، مدیریت عملیاتی در تحولات ساختاری و... بررسی خواهد شد.

مقدمه

سال‌ها پیش «پیتر دراکر»^۱ و «جان نایزیت»^۲ از برجسته‌ترین آینده‌پژوهان و نظریه‌پردازان مدیریت در جهان، دو پیش‌بینی مهم از آینده ارائه کردند. بر اساس پیش‌بینی پیتر دراکر، تا سال ۲۰۳۰، به‌جای استخدام افراد در سازمان‌ها، این سازمان‌ها هستند که به استخدام افراد در خواهند آمد و عصر حاضر نیز گویای صحت این پیش‌بینی است؛ زیرا امروزه در یک زمان، یک نفر چندین سازمان را به استخدام خود درمی‌آورد و به‌طور هم‌زمان به چندین سازمان خدمت ارائه می‌کند. به بیان دیگر، پیش‌بینی جالب پیتر دراکر هم‌اکنون در بسیاری از مشاغل و تخصص‌ها به وقوع پیوسته و رو به گسترش است؛ به این صورت که حتی در بسیاری از حوزه‌ها، افراد می‌توانند از طریق مراجعه به سایت‌های سازمان‌های گوناگون، وظایف خود و کارهای خواسته‌شده را انجام دهند. بر اساس همین روند، انتظار می‌رود که تا سال‌های آینده، بخش مهمی از فعالیت‌های سازمان از سوی افراد و به‌صورت دورکاری در خارج از محیط اصلی کار انجام شود. از دیگر پیش‌بینی‌های مهم صورت‌گرفته درباره آینده، پیش‌بینی ارائه‌شده از سوی آینده‌پژوهی بزرگ به نام جان نایزیت است که در سال ۱۹۸۰ صورت گرفت. پیش‌بینی او در حوزه ساختار سازمانی، این است که بدون تردید، در آینده ساختار سازمان‌ها از ساختاری سلسله‌مراتبی به سوی ساختاری شبکه‌ای تغییر خواهند یافت. به بیان دیگر، جان نایزیت بر این باور است که در آینده، ساختاری تحت عنوان ساختار سلسله‌مراتبی وجود نخواهد داشت.

هرچند کارشناسان، درباره دو پیش‌بینی صورت‌گرفته تردید دارند؛ اما در حال حاضر و با توجه به روند حاکم بر صنعت و سازمان، هیچ شکي در رابطه با صحت این پیش‌بینی‌ها باقی نمی‌ماند. امروزه سازمان‌ها به‌خوبی به این امر واقف هستند که دیگر، ساختار سنتی سازمان، ساختار مناسبی برای افزایش توانایی سازمان و ایجاد ارزش‌های بیشتر برای مشتری، استفاده از مزایای رقابتی بازار، افزایش سرعت عمل در اتخاذ تصمیم‌های سازمانی و به حداقل رساندن اشتباهات سازمانی متداول پریسک و... به‌شمار نمی‌آید و برای تحقق عناوین نام‌برده، نیاز به تغییر در ساختار سازمانی، امری اجتناب‌ناپذیر است.

با وجود اینکه فرآیند تغییر ساختار سازمانی یکی از مبهم‌ترین و پیچیده‌ترین اقدام‌های مربوط به حوزه کاری مدیران است؛ اما با این حال، بسیاری از مدیران، پیاده‌سازی و اجرای تغییر و تحول در ساختار سازمان را امری ساده دانسته و از تخصیص زمان و منابع انسانی لازم غفلت می‌کنند. این

1. Peter Drucker.

2. John Nisbet.

بی‌توجهی و غفلت مدیران منجر به شکل‌گیری سازمان‌هایی ناکارآمد می‌شود که علاوه بر ناتوانی در پاسخ‌گویی و تأمین نیازهای مشتریان خود، در جلب رضایت کارکنان و سهام‌داران خود نیز اثربخشی لازم را ندارند. این ناکارآمدی، در نهایت به تمام حوزه‌های سازمان سرایت می‌کند و پیامدهایی هم‌چون تحلیل‌توانایی سازمان، اتلاف منابع سازمان، شکل‌گیری توده‌های سرطانی و تهدید جدی حیات و بقای سازمان را به دنبال خواهد داشت.

بر همین اساس و با توجه به اهمیت تحولات ساختاری، در کتاب پیش رو پس از ارائه کلیاتی از ساختار و مبانی تحولات ساختاری، سازوکارهای آن ازجمله سازوکارهای ایجاد تحولات ساختاری، استراتژی‌های ایجاد تحولات ساختاری، ارتباطات در تحولات ساختاری، مدیریت عملیاتی در تحولات ساختاری و... بررسی خواهد شد.

www.ketab.ir