

جی آر گلبریٹ |

سازماندهی برای اجرای راهبرد (استراتژی) شرکت راهبرد، ساختار و فرآیند در سطوح شرکت و واحد کسب و کار

(ویراست سوم)

ترجمه‌ی

دکتر حسین رحمان سرشت

نرگس شیخی



نشر دوران

سرشناسه: گالبریت، جی آر.، ۱۹۳۹- م. (Galbraith, Jay R.)

عنوان و نام پدیدآور: سازماندهی برای اجرای راهبرد (استراتژی) شرکت: راهبرد، ساختار و فرآیند در سطوح شرکت و واحد کسبوکار / جی آر.

گالبریت؛ ترجمه‌ی حسین رحمان سرشت و نرگس شیخی

مشخصات نشر: تهران: دوران، ۱۴۰۰

مشخصات ظاهری: ۲۸۷ ص.

شابک: ۷-۱۳-۷۶۶۶-۶۲۲-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Designing organizations: strategy, structure, and process at the business unit and

enterprise levels, 3rd, 2014.

یادداشت: کتاب‌نامه

موضوع: کارآمدی سازمانی (Organizational effectiveness)

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی (Strategic planning)

شناسه افزودن: رحمان سرشت، حسین، ۱۳۲۷-، مترجم

رده‌بندی کنگره: ۵۸/۹ HD

رده‌بندی دیویی: ۴۰۱۲/۶۵۸

شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۸۶۷۶۱۹۷

The Persian translation of
Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels (Third Edition)
By Jay R. Galbraith
Jossey-Bass (a Wiley Brand), San Francisco, 2014
Translated by Hossein Rahman-Seresht & Narges Sheikhi
Dowran, Didavar Book, Tehran, 2022

www.ketab.ir



نشر دیوران

جی آر. گلبریث

سازماندهی برای اجرای راهبرد (استراتژی) شرکت

راهبرد، ساختار و فرآیند در سطوح شرکت و واحد کسب و کار

ترجمه‌ی حسین رحمان سرشت و نرگس شیخی

طراحی جلد: جلال شمع‌سوزان

چاپ یکم: زمستان ۱۴۰۰

چاپ و صحافی: دیدآور

شمارگان: ۲۲۰ نسخه

حق هر گونه چاپ و انتشار محفوظ است.

مرکز پخش:



کتاب دیدآور

دفتر نشر: خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، خیابان روانمهر، پلاک ۸۴، ساختمان دیدآور، طبقه‌ی یکم.

فروشگاه: خیابان انقلاب، روبه‌روی دانشگاه تهران، پلاک ۱۳۰۴

تلفن: ۶۶۹۵۴۷۴۸ اینستاگرام: didavarbook @ فروش آنلاین: www.didavarbook.com

قیمت: ۹۰۰,۰۰۰ ریال

فهرست

۱۷	فصل اول: مقدمه
۱۸	طراحی سازمان امروزی (مدرن)
۲۰	پیشرفته‌های راهبردهای جدید
۲۰	رشد
۲۱	بخش‌بخش شدن محیط‌دی‌نفعان
۲۲	پیشرفته‌های ساختارهای سازمانی
۲۲	تفاوت (تمایز) و تنوع
۲۳	وابستگی به یکدیگر
۲۶	پویایی‌های تغییر
۲۸	خلاصه
۲۹	فصل دوم: مدل ستاره
۲۹	خاستگاه مدل ستاره
۳۳	راهبرد
۳۵	ساختار
۳۵	سلسله‌مراتب اختیار
۴۴	توزیع قدرت در سلسله‌مراتب
۴۵	تقسیم کار
۴۶	شکل سازمان
۴۷	فرآیندهای تصمیم و اطلاعات
۴۸	فرآیندهای غیررسمی
۴۹	فرآیندهای کسب و کار

۵۰	فرایندهای مدیریتی
۵۲	سامانه‌های پاداش
۵۳	اقدامات جبران خدمات
۵۷	ارتقا
۵۸	سامانه‌های تقدیر
۵۸	چالش‌های شغلی
۵۹	کارکنان
۶۲	خلاصه
۶۳	فصل سوم: راهبرد تک‌کسب‌وکاره و سازمان ویژه‌کار
۶۴	تکامل از شرکت‌های نوآفرین
۶۵	ساختار اولیه
۶۷	ساختار ویژه‌کار
۷۱	انواع راهبردهای تک‌کسب‌وکاره
۷۴	سازمان جانبی
۷۵	هماهنگی جانبی
۷۷	مزایا و معایب فرایندهای جانبی
۷۸	پنج نوع فرایند جانبی
۸۰	صورت‌بندی فرایندهای داوطلبانه
۸۴	هماهنگی الکترونیک
۸۸	خلاصه
۸۹	فصل چهارم: طراحی سازمان جانبی
۹۰	گروه‌های رسمی
۹۰	طراحی گروه‌های رسمی
۹۲	ساختارهای گروهی ساده
۹۲	ساختارهای گروهی پیچیده
۹۶	هماهنگی الکترونیکی تیم‌ها
۹۶	نقش‌های یکپارچه‌کنندگی
۹۷	طراحی نقش‌های یکپارچه‌کنندگی
۱۰۱	نحوه تصمیم‌گیری
۱۰۲	خلاصه

فصل پنجم: انواع راهبرد تک کسب و کاره	۱۰۳
راهبرد محصول-محور	۱۰۳
راهبرد مشتری-محور	۱۰۷
راهبرد هزینه-محوری	۱۱۲
راهبرد بهنگام کسب و کار	۱۱۳
راهبرد بهنگام مشتری محوری	۱۲۰
خلاصه	۱۲۱
یادداشت	۱۲۱
فصل ششم: سازمان ویژه کار با قابلیت بازیگریندی	۱۲۳
رقابت با مزیت رقابتی ناپایدار	۱۲۳
سازمان با قابلیت بازیگریندی	۱۲۵
خلق قابلیت بازیگریندی	۱۲۸
ساختار	۱۳۱
فرآیندها	۱۳۲
پاداش	۱۳۳
کارکنان	۱۳۴
هزینه بازیگریندی	۱۳۶
خلاصه	۱۳۷
فصل هفتم: طراحی سازمان شبکه‌ای	۱۳۹
مدل سازمان شبکه‌ای	۱۴۰
راهبرد شبکه‌ای	۱۴۰
طراحی سازمان شبکه‌ای	۱۴۷
انتخاب شریک	۱۵۳
ساختار شراکت	۱۵۴
خط‌مشی‌های حمایتی	۱۵۸
خلق و مدیریت اکوسامانه‌ها	۱۵۹
سازمان شبکه‌ای	۱۶۱
خلاصه	۱۶۷
فصل هشتم: راهبرد و ساختار چندکسب و کاره	۱۶۹
راهبرد و ساختار پرتفولیو	۱۶۹

پیش‌گفتار

در آخرین نسخه کتاب، نمونه‌ها و مراجع را به روز کردم، برخی ایده‌ها را بر اساس پژوهش‌های جدید اصلاح کردم و فصل‌های جدیدی به کتاب افزودم. در این نسخه، زمان بیشتری صرف کردم و در اصل، کتاب را بازنویسی کردم. مبانی اساسی، مشابه مدل ستاره و شکل‌های جانبی سازمان بدون تغییر باقی مانده است. در سراسر کتاب تفکر طراحی سازمان بیشتر مبتنی بر راهبرد است. این تفکر از پژوهش و نظریه‌ای پیروی می‌کند که با کتاب راهبرد و ساختار آلفرد چندلر (۱۹۶۲) آغاز شد.

چند فصل اول رویکرد طراحی راهبردی سازمان را تشریح می‌کند. این، برخلاف رویکرد سیستم‌های اجتماعی فنی، رویکردی بالا به پایین است. رویکردهای اجتماعی فنی بیشتر از فعالیت‌های عملی اولین سطح سازمان متأثر می‌شوند. طراحی بر اساس رویکرد راهبردی مبتنی بر مدل ستاره است؛ که عبارت است از چارچوبی جامع برای ترکیب راهبرد، ساختار، فرآیندها، پاداش و کارکنان (من دارنده حق نشر و نشان تجاری مدل ستاره هستم). در فصل‌های اول، علاوه بر بحث در مورد مدل ستاره، روش رشد در جهت تحول راهبردی مطرح می‌شود. فرض بر این است که شرکت‌ها برای جذب سرمایه و استعداد و شرکت‌های سهامی برای افزایش قیمت سهام خود در پی رشد هستند. اما شرکت‌ها تنها می‌توانند در محدوده کسب‌وکار کلیدی خود و کشور مبدأ رشد کنند. در نتیجه، رشد منجر به راهبرد تنوع از کسب‌وکار واحد به پرتفولیوی چندکسب‌وکاره می‌شود. این دو مرحله رشد – یعنی راهبرد کسب‌وکار کلیدی واحد و راهبرد پرتفولیو چندکسب‌وکاره – در این کتاب مورد توجه قرار می‌گیرند. بعلاوه، رشد شرکت‌ها را برمی‌انگیزد تا فعالیت‌های خود را به خارج از کشور خود گسترش دهند. این شرکت‌ها ساختارهای سه‌بعدی برمی‌گزینند که در آن، ویژه‌کارها، کسب‌وکارها و مناطق جغرافیایی همگی به مدیر ارشد اجرایی گزارش می‌دهند. من این سازمان‌ها را با جزئیات بیشتر در کتاب طراحی شرکت جهانی (۲۰۰۰) تشریح کرده‌ام.

سازمان چهار مرحله‌ای زمانی بروز می‌کند که شرکت‌ها بر بعد مشتری تمرکز می‌کنند. من این

سازمان‌ها را در کتاب طراحی سازمان مشتری-محور (۲۰۰۵) بحث کرده‌ام. در فصل ۱۳ این کتاب، در مورد بعد پنجمی گمانه‌زنی می‌کنم که از اثرات کلان‌داده‌ها و تحلیل داده‌ها ایجاد می‌شوند. در سراسر کتاب، به «کلان‌داده‌ها» اشاره می‌کنم که نشان‌دهنده حجم، تنوع و سرعت بیشتر داده‌های در دسترس است.

در فصل‌های ۳ تا ۷، انواع متفاوت سازمان‌های ویژه کار تک‌کسب‌وکاره را توضیح می‌دهم. فصل‌های ۳ و ۴ بر ساختار ویژه کار و فرآیندهای چندویژه‌کاری جانبی تمرکز می‌کنند که بیشتر سازمان‌های تک‌کسب‌وکاره را توصیف می‌کنند. در این نسخه از کتاب، علاقه روزافزون به فناوری‌های اجتماعی برای هماهنگی جریان‌های کاری، محصولات و خدمات در سراسر شرکت را مورد توجه قرار می‌دهم. علاوه، تمایز میان انواع متفاوت راهبردها و ساختارهای کسب‌وکار را مطرح می‌کنم. من از سه نوع سازمانی تریسی و ویرسما (۱۹۹۷) پیروی می‌کنم: هزینه-محوری، محصول-محوری و مشتری-محوری. در فصل ۵، سازمان‌های مربوط به هر یک از این سه راهبرد را به همراه چند مطالعه موردی برای تشریح بهتر موضوع مورد بحث قرار می‌دهم. در این فصل، برخی ایده‌های مربوط به فرآیندهای تصمیم‌بهنگام را ارائه می‌دهم که از کلان‌داده‌ها بهره می‌برند.

فصل ۶ به سازمان با قابلیت بازنگری پذیری اختصاص می‌یابد. زمانی که مزایای رقابتی دوام زیادی ندارند، سازمان‌های اجراکننده آن مزایای غیر طولانی نخواهند داشت. بنابراین اکنون سازمان‌هایی را طراحی می‌کنیم که به سادگی و به سرعت قابل تغییر هستند. این قابلیت ما را ملزم می‌سازد تا در شکل‌های جانبی سازمان مهارت بیشتری پیدا کنیم. آخرین فصل دو این گروه، یعنی فصل ۷، بر سازمان شبکه‌ای تمرکز می‌کند. به جای یکپارچگی عمودی، بسیاری شرکت‌ها در حال استفاده از یکپارچگی مجازی هستند. بدین معنی که، شرکت‌ها برای برقراری هماهنگی در اجرای کسب‌وکارهای خود، به جای مالکیت در حال کاربرد شراکت هستند. این به ویژه در شرکت‌هایی مصداق دارد که از ریزتراشه‌های تعبیه شده در محصولات خود استفاده می‌کنند. چنین شرکت‌هایی در حال ایجاد اکوسیستم‌های شبکه‌ای از توسعه‌دهندگان نرم‌افزار به منظور نوشتن برنامه‌های کاربردی برای پلتفرم‌های نرم‌افزاری خود هستند.

فصل‌های ۸ تا ۱۲، انواع راهبردها و ساختارهای شرکت را بررسی می‌کنند. در فصل ۸، اطلاعات مربوط به راهبرد پرتفولیو و گستره طیف از پرتفولیوهای مربوط به پرتفولیوهای نامربوط یا خوشه‌ای را بازنگری می‌کنم. در مکوبات گذشته بر انواع اصلی راهبردها در پرتفولیو مربوط به ساختار چندبخشی و یا شرکت‌های خوشه‌ای با ساختارهای شرکت هلدینگ تمرکز شده است. فصل ۹ مدل ترکیبی را به تفصیل توضیح می‌دهد. فصل‌های ۱۰ و ۱۱ موضوع نحوه ارزش‌افزایی مراکز شرکت به پرتفولیوها را مورد بحث قرار می‌دهد. بدین معنی که، این شرکت‌ها پرتفولیوهای را ایجاد می‌کنند که ارزشمندتر از مجموع کسب‌وکارهای مستقل آنهاست. من بر سه شرکت خوشه‌ای تمرکز می‌کنم: جنرال الکتریک، داناها و

ایلینویس-تول-ورکس. سرانجام، فصل ۱۲ دو رویکرد متفاوت خلق ارزش از طریق هم‌افزایی را بررسی می‌کند. یکی از آنها، از مالکیت معنوی در سراسر واحدهای کسب‌وکار بهره‌برداری می‌کند. دیزنی و آرمانی مثال‌هایی هستند که برای نمایش نحوه استفاده اهرمی شرکت‌ها از شخصیت‌ها، برندها و طرح‌های مد در همه پرتفولیوهای متنوع به کار می‌برم. مدل بعدی، راهبرد توسعه راهکارهاست. آی.بی.ام و شرکت‌های عرضه‌کننده محصولات‌های پزشکی، نرم‌افزار، محصولات و خدمات حاصل از واحدهای کسب‌وکار متنوع خود را در قالب راهکارهای هوشمند برای مشتریان خود ترکیب می‌کنند.

در فصل ۱۳، در مورد اثرات کلان‌داده‌ها بر طراحی سازمان و اینکه آیا آنها به بعد جدید ساختار سازمانی منتج می‌شوند، گمانه‌زنی می‌کنم. دیزنی و نایک تاکنون در حال ایجاد بخش‌های دیجیتالی هستند که منابع جدیدی از درآمد خلق می‌کنند.

بنابراین، در این نسخه از کتاب، هم محتوای اولیه طراحی سازمانی به‌روز شده و هم موضوع‌ها و ایده‌های جدید بسیاری ارائه شده است. به موازات بهره‌مندی از شبکه‌سازی اجتماعی و کلان‌داده‌ها در سازمان‌ها، موضوع‌های ناگفته بیشتری برای بحث و تحلیل در سال‌های آتی مطرح خواهند شد.

جی آر. گلبریت

برکنریج، کلرادو

دسامبر ۲۰۱۳