

## بررسی و معرفی مدل ستاره ای طراحی سازمان

اکبر حسن پور<sup>۱</sup>، علی فراهانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> مدیرگروه مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

---

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی و معرفی مدل ستاره ای طراحی سازمان انجام شده است. طراحی سازمان به مجموعه‌ای از تصمیمات مربوط به طراحی عناصر سازمانی رسمی، شامل ساختارهای رسمی، فرآیندها و سیستم‌ها که یک سازمان را تشکیل می‌دهند. طراحی سازمانی روش منحصر به فردی است که سازمان‌ها از طریق آن کارشان را ساختار می‌دهند و کارکنان خود را برای تحقق اهداف استراتژیک کاملاً مشخص شده بر می‌انگیزانند. یکی از مدل‌های جامع در طراحی سازمان، مدل ستاره-ای می‌باشد که توسط گالبرایت مطرح شده است. این مدل چارچوبی برای تفکر کلی درباره پنج عنصر کلیدی طراحی سازمان فراهم می‌کند. هر عنصر در این مدل یک جزء کلیدی طراحی سازمان را نشان می‌دهد. زمانی که همه این عناصر با یکدیگر همسو شوند، سازمان در اثربخش‌ترین حالتش است. این مدل طوری طراحی شده است که عناصر ساختار، فرآیندها، پاداش‌ها و رویه‌های منابع انسانی همه از عنصر استراتژی حمایت می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** طراحی سازمان، مدل ستاره ای، استراتژی سازمانی.

---

## مقدمه

ضریب اهمیت و تاثیرگذاری تصمیم های مدیران در هر سازمان موضوعی اثبات شده است. تصمیم درست یک مدیر منجر به تحولاتی مثبت در یک سازمان شده یا اینکه تصمیمی نادرست توانسته سازمان را به مسیر نابودی هدایت کند؛ به ویژه زمانی که مدیریت سازمان قصد طراحی یا بازطراحی سازمان را داشته باشد، اهمیت این تصمیم دوچندان می شود. مدل ستاره، به عنوان ابزار تصمیم گیری برای طراحی سازمان ارائه می شود.

مدل ستاره ای در طراحی سازمان در سی سال گذشته استفاده شده و تطور یافته است. منطق اصلی آن بسیار ساده ولی قوی است: استراتژی های متفاوت به سازمان (دهی) متفاوتی برای اجرا شدن نیاز دارند. اینکه رویکرد سازمان چیست و چه نتایجی برای آن اولویت دارد به طور مستقیم بر منابع مورد نیاز از جمله نیروی انسانی و نحوه چینش آن تأثیر می گذارد. مسلم است که سازمانی جوان که به توسعه سهم بازار از طریق تقویت نوآوری در محصول و ارائه ایده های خلاقانه می اندیشد، به ساز و کارهای متفاوتی در مقایسه با سازمانی که برای بقا از طریق کاهش هزینه ها و ارائه محصولات ارزانتر تلاش می کند نیاز دارد. در استراتژی سازمان مشخص می شود که چه منابع و قابلیت هایی برای رسیدن به اهداف کسب و کار نقش اساسی دارند. در این مدل هدایت کنندگان سازمان با بررسی این ملزومات اولویتها را مشخص نموده و در نحوه تأثیر متغیرهای طراحی سازمان دخالت می کند.

## طرح ریزی سازمان

طرح ریزی سازمان، فرایند تبدیل تجزیه و تحلیل ها به طراحی است. طرح ریزی، تعیین کننده ساختار، نقش ها، نیاز به منابع انسانی و خطوطی است که در امتداد آن، تغییرات باید اجرایی شوند. بهترین طراحی وجود ندارد بلکه همواره انتخابی بین گزینه ها صورت می گیرد. تحلیل های منطقی به ارزیابی گزینه ها کمک خواهند کرد، هر چند قانون موقعیت ماری پارکر فالت (۱۹۲۴) غالب خواهد شد. گزینه نهایی به مقتضای شرایط حال و آینده سازمان برگزیده می شود. طراحی قویاً تحت تاثیر ملاحظات انسانی و شخصی است - تمایلات مدیریت ارشد، قوتها و ضعف های مدیریت، دسترسی به افراد برای تجهیز سازمان جدید و نیاز به توجه به احساسات افرادی که در معرض تغییر قرار می گیرند (لمعی و همکاران، ۱۳۹۴).

گاهی ممکن است لازم باشد که منطق سرد، بدون توجه به این ملاحظات به کار گرفته شود. در چنین شرایطی، باید آگاهانه عمل کرد و در زمان طرح ریزی اجرای سازماندهی جدید، پیامدهای حاصل از آن باید تقبل و مجوزهای لازم برای آن صادر شود. ممکن است در کوتاه مدت، گروه بندی منطقی مجدد از فعالیتها میسر نباشد. علت این مسئله، می تواند مسائلی شبیه به این باشند: هیچ فرد باتجربه ای برای مدیریت فعالیت های جدید در دسترس نیست. یا مستقر کردن افراد توانمند در موقعیت های جدید بسختی امکان پذیر است و این جابجایی ممکن است به روحیه آنها، آسیب جدی وارد کند و اثربخشی کلی سازماندهی جدید را کاهش دهد (منوریان، ۱۳۸۸).

بدترین خطا که طراحان سازماندهی می توانند مرتکب شوند آن است که ایدئولوژی خود را به سازمان تحمیل کنند. وظیفه آنها این است که در دانش خود دقیق باشند، نسبت به تحلیل های خود از موقعیت، حساس و در رویکرد خود نسبت به ارزیابی گزینه ها عمیق باشند. با فرض اینکه سازمان طرح ریزی شده و ساختار، روابط و نقشها تعریف شده اند، لازم است چگونگی پیاده سازی ساختار جدید مشخص شود. توصیه می شود که مرحله پیاده سازی در چند فاز انجام شود، بویژه اگر لازم است افراد جدیدی یافته و به آنها آموزش داده شود.

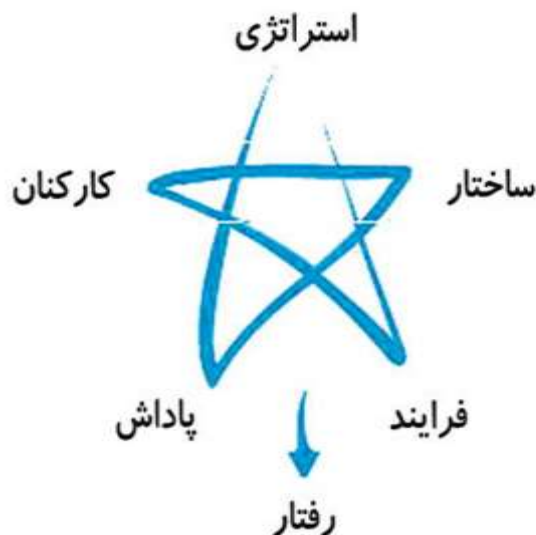
## مدل های طرح ریزی سازمانی

طراحی سازمانی<sup>۱</sup> بیان کننده فرایند تدوین و ایجاد روابط بین عوامل تولید، طراحی رویه ها و انتخاب منابع می باشد. نتیجه نهایی طراحی سازمانی رسیدن به یک وضعیت مطلوب<sup>۲</sup> بوده که یک مدل را ایجاد می کند. در طراحی مدل سازمان، طراحی کلان سازمانی بوسیله ایجاد یک برنامه طراحی آغاز می شود که شامل فعالیتها، ضرب العجل ها و طراحی مدیریت پروژه و همچنین شامل یک ارزیابی کلی وضعیت اقتصادی محیط می باشد. طراحی کلان سازمانی مشخص کننده وظایف و مسئولیتها و روابط رسمی بین واحدهای مختلف سازمان و بخشهای خصوصی سازمان می باشد. این امر به شرکتها این فرصت را می دهد تا به عنوان یک سیستم کسب و کار یکپارچه به فعالیت خود ادامه دهند. طراحی کلان سازمانی شامل فازهای متعددی می باشد که در این فازها ابتدا راه حل های مختلف سازمانی جستجو شده سپس یک مقایسه تحلیلی انجام می شود و سرانجام بهترین گزینه که بیشترین حساسیت را دارد، انتخاب می شود. لازم به ذکر است که توسعه و ارزیابی همه گزینهها ضروری نیست، زیرا تعدادی از آنها در همان ابتدای امر حذف می شوند. پس ضروری است که پیش از ارزیابی همه راه حل ها مزایا و معایب هر یک مشخص و تعیین شود (دفت، ۱۳۷۸).

کارایی و اثربخشی هر راه حل، ارتباط مستقیم با ساختار سازمان مورد نظر دارد. شواهد تجربی نشان می دهد که ساختار اهداف سازمان بسیار زیاد و پیچیده می باشد و در واقع ما با مجموعه ای از اهداف روبرو هستیم. مبنای طراحی سازمانی برپایه اهداف عملیاتی و استراتژیک استوار است. این اهداف تعیین کننده محدودیتهای سازمان با در نظر گرفتن عوامل محیطی می باشد. علاوه، این اهداف نشان دهنده میزان بکارگیری فناوریها و اندازه سازمان می باشد. انتخاب یک طراحی مناسب تا حد بسیار زیادی به استراتژی سازمان وابسته می باشد زیرا معمولا این استراتژیها هستند که اهداف را هدایت و در مسیر خود به جریان می اندازند.

#### معرفی حوزه های مدل ستاره ای طراحی سازمان

مدل ستاره ای برای طراحی سازمان، به پنج متغیر کلیدی قابلیتها، ساختار، فرآیندها، پاداشها و افراد تکیه دارد. در مدل ستاره ای خط مشی های طراحی در ۵ حوزه شامل استراتژی، ساختار، فرآیندها، پاداشها و کارکنان تقسیم بندی شده اند (گالبرایت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).



شکل ۱: مدل ستاره ای طراحی سازمان

<sup>۱</sup> Organisational design

<sup>۲</sup> Desired state

<sup>۳</sup> Galbraith

عامل اول- استراتژی: استراتژی، فرمول سازمان برای پیروزی است. استراتژی اهداف و مقاصد سازمان را برای تحقق ارزشها و چشم‌انداز و مأموریت سازمان مشخص می‌کند. استراتژی محصولات یا خدمات قابل ارائه به مشتریان را به تصویر می‌کشد و مزایای رقابتی سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد.

استراتژی حاوی دستوراتی مشتمل بر الزامی‌ترین فعالیت‌ها برای کسب موفقیت سازمان است و به‌طور مستقیم بر طراحی یک سازمان تاثیرگذار است.

عامل دوم- ساختار: ساختار در هر سازمان جایگاه قدرت و اختیار را تعیین می‌کند. سیاست‌های تعیین ساختار ممکن است به حوزه‌های زیر برگردد:

- تخصصی: تخصصی کردن به نوع و تعداد تخصص‌های شغلی مورد نیاز برای انجام یک شغل اشاره دارد. به طور کلی با بیشتر شدن تعداد تخصص‌ها، عملکرد وظایف فرعی بهتر می‌شود، اما تخصص‌گرایی یکپارچگی وظایف فرعی را در کل مشکل می‌کند. امروزه روندها در جهت تخصص‌گرایی کمتر و افزایش چرخش شغلی در وظایفی است که نیازمند مهارت‌های کم تا متوسط به منظور تسریع و تسهیل هماهنگی است. در حالی که روندها در وظایف با مهارت‌های بالا در جهت تخصصی شدن بیشتر به منظور دستیابی و جستجوی دانش عمیق است.
- توزیع قدرت: توزیع قدرت در بعد عمودی اشاره به مفاهیم کلاسیک قدرت دارد، هرکس به راس هرم سازمانی نزدیک‌تر باشد، به قدرت نزدیک‌تر است؛ اما در بعد افقی، اشاره به توزیع افقی قدرت در میان کارکنان دارد (گالبرایت، ۲۰۰۵).

عامل سوم- فرآیند: فرآیندهای اطلاعات و تصمیم در سراسر ساختار سازمانی وجود دارند. اگر ساختار به عنوان آناتومی سازمان، در نظر گرفته شود، فرآیندها فیزیولوژی یا کارکردهای آن هستند. فرآیندهای مدیریتی هم افقی و هم عمودی هستند. فرآیندهای عمودی منابع کمیاب مالی و استعدادها را تخصیص می‌دهد. فرآیندهای عموداً معمولاً فرآیندهای برنامه‌ریزی کسب و کار و بودجه‌ریزی هستند. نیازهای واحدهای مختلف به طور متمرکز جمع‌آوری می‌شوند و اولویت‌ها برای بودجه‌ریزی و تخصیص منابع به حوزه‌های سرمایه‌گذاری، تحقیق و توسعه، آموزش و ... مشخص می‌شوند. فرآیندهای افقی فرآیندهایی هستند که حول جریان کار طراحی می‌شوند (برای مثال، توسعه محصول جدید یا فرایند تامین سفارش مشتری). فرآیندهای مدیریت یک ابزار اساسی برای مدیریت در سازمان‌های امروزی هستند. مدیریت فرآیندها به دو صورت عمودی و افقی است:

- فرآیندهای عمودی: نشان‌دهنده تخصیص منابع کمیاب از بودجه و استعدادها سازمانی است. فرآیندهای عمودی معمولاً شامل برنامه‌ریزی کسب‌وکار و تامین بودجه است. معمولاً برنامه‌ریزی برای تخصیص منابع به تحقیق و توسعه، آموزش و توسعه و سرمایه‌گذاری است.
- فرآیندهای افقی: نشان‌دهنده فعالیت‌های روزمره مدیران تلقی می‌شود و طیف وسیعی از اقدامات سازمانی را شامل می‌شود.

هر دو شکل فرآیند بر تصمیم‌گیری در چگونگی طراحی سازمان تاثیرات مستقیم دارد .

عامل چهارم- پاداش: هدف از سیستم پاداش همسو کردن اهداف کارکنان یا اهداف سازمان است. سیستم پاداش انگیزه لازم برای تحقق استراتژی را فراهم می‌کند. سیستم پاداش سازمان خط‌مشی‌های مربوط به تنظیم حقوق، ارتقا تسهیم سود، سهام و مانند آن را تعریف می‌کند. مدل ستاره‌ای پیشنهاد می‌کند که سیستم پاداش باید با ساختار و فرآیندهای موثر بر استراتژی همسو شود. بنابراین، سیستم‌های پاداش زمانی موثر هستند که همسو با سایر حوزه‌های طراحی مجموعه‌ای سازگار را شکل دهند.

عامل پنجم- کارکنان: این عامل بر سیاست‌های سازمان در مورد موضوعات مرتبط با منابع انسانی شامل جذب و استخدام، به‌کارگیری، آموزش و توسعه و موارد مرتبط دیگر است. اتخاذ و اجرای سیاست‌های صحیح در حوزه کارکنان قابلیت‌های سازمان را برای اجرای استراتژی‌ها بالا می‌برد. یک سازمان منعطف نیازمند کارکنانی انعطاف پذیر است. سیاست‌های مرتبط با کارکنان به‌طور همزمان قابلیت‌های سازمان و افراد را ارتقا می‌دهد.

ابزار مدل ستاره تاکید دارد که با در نظر گرفتن پنج عامل اشاره شده، رهبران قادر خواهند بود بر رفتار کارکنان که شامل فرهنگ سازمانی و نحوه عملکرد آنها در سازمان است، تاثیرگذاری داشته باشند. شاید برای شما جالب باشد برای بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها، تنها ذهنیت از طراحی سازمان، همان ساختار سازمانی است؛ در حالی که آشنایی با ابزارهایی چون مدل ستاره‌ای که در بالا معرفی شد این درک را به ما منتقل می‌کند که سهم مهم عوامل دیگر می‌تواند بسیار موثر باشد و به طراحی هرچه بهتر و دقیق سازمان کمک کند (گالبرایت، ۲۰۰۵).

### بررسی یک نمونه موردی: طراحی مجدد سازمان شرکت آماکو

آماکو یک شرکت بزرگ نفتی است که در سه حوزه فعالیت دارد: بالادستی (اکتشاف و تولید نفت و گاز)، پایین دستی (پالایش، پخش و بازاریابی) و شیمیایی (محصولات مرتبط با نفت). آماکو یکی از بزرگترین شرکت‌های نفتی کاملاً یکپارچه در دنیا است که در سرتاسر دنیا فعالیت دارد. از گذشته واحد منابع انسانی به سه بخش تقسیم شده بود: منابع انسانی شرکت مادر، منابع انسانی شرکت عملیاتی و منابع انسانی واحد کسب و کار. واحد منابع انسانی شرکت مادر نفوذ زیادی در تعیین خط مشی‌ها، تعریف دستور کار منابع انسانی شرکت مادر، تضمین انتقال فلسفه و تجربه مدیریت به سرتاسر شرکت و ارائه خدمت متمرکز دارد. منابع انسانی شرکت عملیاتی رویه‌ها و دستور کارهای منابع انسانی را برای شرکت ایجاد می‌کند و بر اجرای تلاش‌های منابع انسانی شرکت مادر نظارت می‌کند. منابع انسانی واحد کسب و کار خط مشی‌ها را اجرا می‌کند، از استراتژی‌های کسب و کار واحد حمایت می‌کند و برای واحد کسب و کار خدمات منابع انسانی ارائه می‌دهد.

در اواخر دهه ۱۹۸۰، مدیران ارشد آماکو با رهبری لاری فولر، مدیر عامل شرکت، و واین آندرسن، معاون منابع انسانی شرکت، احساس کردند که شرکت به تغییر فرهنگ و الگوی فکری سنتی خود برای رقابتی تر شدن نیاز دارد. این فرایند در سال ۱۹۸۸ در کنفرانس مدیریت ارشد که در آن مدیران ارشد برای چهار روز به منظور صحبت درباره موضوعات کارکنان دور هم جمع شده بودند، آغاز شد. شرکت کنندگان توافق کردند که بهبود بهره‌وری و خلاقیت کارکنان آماکو برای مزیت رقابتی بلندمدت سازمان حیاتی است. در نتیجه این جلسه، تعدادی از ابتکار عمل‌های منابع انسانی مشخص شدند:

- طراحی مجدد سیستم ارزیابی عملکرد با هدف استقرار مدیریت عملکرد آماکو، که فرایندی جامع‌تر برای تعیین استانداردها، تعیین فعالیت‌های توسعه، دادن بازخورد و تخصیص پاداش مبتنی بر عملکرد است.
  - طراحی فرایند قدردانی و تشویق، به گونه‌ای که کارکنان و تیم‌ها برای عملکرد عالی خود شناسایی شوند و پاداش دریافت کنند.
  - مهندسی مجدد فرایند استخدام به گونه‌ای که انتخاب افراد بر اساس ترکیبی از مهارت‌ها و ارزش‌های رفتاری تعریف شده صورت گیرد.
  - انجام نظرسنجی‌های کارکنان برای پیگیری و ارزیابی نگرش‌های آنها درباره ارزش‌ها، عملکرد و اثربخشی سازمان.
- به علاوه، هدف از سرمایه‌گذاری در این ابتکار عمل‌ها خلق سازمانی بود که بتواند شرایط در حال تغییر کسب و کار را پیشبینی کند و پاسخ دهد و بر رقبا غلبه کند (قلیچ و همکاران، ۱۳۹۲).
- در شرکت آماکو واحد منابع انسانی مسئول اجرای مدل ستاره‌ای نوسازی بود که تمرکز کلیدی برای فرایند تغییر سازمانی شد. در این مدل ضمن یکپارچه سازی فرایندهای کلیدی با یکدیگر همه آنها برای بهبود عملکرد کسب و کار تمرکز دارند. از طریق

یکپارچه ساختن همه نقاط موجود در مدل ستاره‌ای، قادر می‌شود دریا بیم چگونه و چرا هر جزء مدل یک بخش لاینفک از مفهوم کلی یکپارچگی طرح کسب و کار و فرایندهای آن برای بهبود عملکرد شرکت است. در سال ۱۹۹۰، ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها در درون چارچوبی از ابتکارهای کسب و کار و سازمانی برای نوسازی شرکت طراحی شدند. اهداف کلان شرکت شامل تمرکز بر ایجاد قابلیت سازمانی در سرتاسر آماکو، در حمایت از پیام آندرسون در جلسه هیات مدیره بود.

آماکو همراه با اطلاع رسانی وسیع درباره ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، در اوایل دهه ۱۹۹۰ در زمینه‌های تنوع نیروی کار، یادگیری و توسعه، مدیریت مسیر شغلی و جبران خدمات سرمایه‌گذاری موضوع از طریق تشکیل شوراهای تنوع تاکید می‌کرد. مدیران آماکو، برای تضمین همسویی‌شان با جهت‌گیری استراتژیک و فرایند نوسازی آماکو، به مرکز یادگیری آماکو برای یادگیری مفاهیم و برای مدیریت مسیر شغلی خود تاکید کرد. و سرانجام، شرکت فلسفه جبران خدمات با استفاده از رویه‌های پرداخت تشویقی و مالکیت سهام را آغاز کرد و چندی بعد به سوی مفهوم پرداخت بر اساس بازار حرکت کرد، که بر اساس آن به کارکنان آماکو برابر با پرداختی‌های کارکنان سایر شرکت‌های صنعت پرداخت شد (قلیچ و همکاران، ۱۳۹۲).

در همایش مدیریت ارشد جهانی شرکت در سال ۱۹۹۳، بحث‌های حاضرین به سوی هدف رسیدن به شرکتی با نگاه مدیریت استراتژیک هدایت شد، بدین معنی که شرکت درصدد شد روش‌هایی که برای ترکیب کارها در میان شرکت پیدا کند. به دنبال آن، مطالعه‌ای درباره مراکز سازمانی آغاز شد، که به سازماندهی مجدد آماکو در سال ۱۹۹۴ منتج شد. سازمانی که پاسخگویی عملیاتی را به هفده گروه کسب و کار توزیع کرد، جایگزین سه شرکت عملیاتی آماکو شد. در حال حاضر یک سازمان خدمات مشترک تشکیل شده است که گروه‌های ستادی سه شرکت عملیاتی و چهارده واحد ستاد مرکزی را در درون یک واحد سازمانی ترکیب کرده است که به عنوان یک شرکت، تخصص ستادی را برای هر واحد کسب و کار فراهم می‌کند. واحدهای شرکت اصلی کوچک شدند و مسئولیت‌های آنان بر استراتژی و خط مشی شرکت، و نه فراهم کردن خدمات برای واحدهای کسب و کار، متمرکز شدند. سه سازمان کوچک به عنوان رابط بین گروه‌های کسب و کار و تیم مدیریت شرکت مادر ایجاد شدند.

به همراه این تغییرات ساختاری، تغییر عمده‌ای در فرهنگ سازمانی از حالت متمرکز و کنترلی به حالت غیرمتمرکز صورت گرفت. همچنین کانون فعالیت از شرکت اصل به گروه‌های کسب و کار، با حمایت سازمان خدمات مشترک و واحدهای کسب و کار، منتقل شد.

به منظور حمایت از این تغییرات، فلسفه رهبری در سرتاسر آماکو در زمینه‌های افزایش پاسخگویی، بهبود مستمر و مربیگری ارتقا داده شد. از این پس رهبران موفق در آماکو بر تفویض اختیار، کار تیمی، انعطاف‌پذیری، اعتماد و همکاری تاکید می‌کنند. طبق این فلسفه، هر فردی باید یک رهبر می‌شد.

در حالی که مطالعه مرکز سازمانی در حال انجام بود، یک گروه کار ویژه متشکل از حرفه‌ای‌های منابع انسانی و مدیران صفی مامور تدوین استراتژی‌های کارکنان برای شرکت شدند. در اواخر سال ۱۹۹۳، کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک و هیات مدیره شرکت، آماکو را به گام‌های تدوین استراتژی کارکنان به شرح زیر متعهد گرد.

- ایجاد فرایند ارزیابی قابلیت سازمانی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک برای همه واحدهای کسب و کار.
- ایجاد برنامه‌های عملیاتی خاص برای توسعه و حفظ قابلیت‌های سازمانی، از جمله شایستگی‌های فردی.
- اجرای چارچوب استراتژی کارکنان.
- بررسی مجدد خط مشی‌های کارکنان برای فراهم کردن انعطاف‌پذیری در برابر واحدهای کسب و کار برای حداکثر سازی نسبت هزینه به سود.

## نتیجه گیری

اگرچه فرهنگ بخش حیاتی یک سازمان است، با این وجود بخش روشنی از مدل ستاره ای را تشکیل نمی‌دهد؛ زیرا رهبر نمی‌تواند مستقیماً فرهنگ را طراحی کند. فرهنگ یک سازمان از ارزش‌های جاری، نحوه تفکر و هنجارهای رفتاری که در طول زمان شکل گرفته اند، و بین کارکنان توزیع شده، تشکیل می‌شود و نتیجه‌ی انباشت تصمیمات طراحی که در گذشته انجام شده‌اند به همراه رفتارهای رهبری و مدیریتی که از این تصمیمات منتج شده‌اند می‌باشند.

ایده همراستایی و هماهنگی در مدل ستاره‌ای حیاتی است. هر جزئی از سازمان که توسط یک نقطه از مدل نمایندگی می‌شود، باید به فعالیت ادامه دهد تا از استراتژی پشتیبانی شود. بیش از ساختار، فرآیندها و پاداش‌ها و فعالیت‌های افراد، رفتارهای مطلوب را تقویت کرده تا سازمان بتواند به اهدافش دست یابد. به همان اندازه که همراستایی معرفی شده باید توانایی آراستن قوا برای مواجهه با تغییر را داشته باشد، وضعیت منابع، فرآیندهای استفاده شده و مدل‌های ذهنی که در موفقیت امروز مشارکت دارند، برنامه‌های ساخته شده برای آینده را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در زمان ثبات این مورد منجر به کارایی خواهد شد. ولی در زمان تغییر این نوع همراستایی ساکن می‌تواند به یک محدودیت تبدیل شود. سازمان باید دارای هماهنگی و همراستایی باشد ولی در عین حال به انعطاف پذیری هم نیاز دارد تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدها را تشخیص داده و به آن‌ها پاسخ دهد.

## منابع

۱. قلیچ، بهروز، حبیب پور اله وردی، رضایی یوسف (۱۳۹۲) "طراحی سازمان، راهنمای عمل مدیران". انتشارات صفار.
۲. لمعی محمد، حبیب ا... سالارزهی ، نور محمد یعقوبی (۱۳۹۴) "تاثیر تکنولوژی اطلاعات بر طراحی سازمان" چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران
۳. الوانی سید مهدی ، دانائی فرد حسن ( ۱۳۸۴ )، "تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)"، چاپ یازدهم، نشر صفار
۴. دفت، ریچارد ال، تئوری و طراحی سازمان جلد اول (۱۳۷۹)، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۵. دفت، ریچاردال (۱۳۷۸)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۶. منوریان، عباس (۱۳۸۸)، طراحی ساختار سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، آموزش‌های تخصصی و اداری.
7. Galbraith, Jay, *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, San Francisco: California: Jossey-Bass Inc., 2005.
8. Barber, Felix, D; Grant Freeland; and David Brownell, "A Survivor's Guide to Organization Redesign," *The Boston Consulting Group* (2003).
9. (Obtained through [www.bcg.com/impact\\_expertise/publications/files/Survivors\\_Guide\\_Organization\\_Redesign\\_Jan2003.pdf](http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/Survivors_Guide_Organization_Redesign_Jan2003.pdf)). [Accessed 1 November 2008].
10. Kaplan, Robert s. and David P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
11. Jones, John, Shelley Keller, Gary Nielson, and Eric Spiegel, "Organizing for Agility: Creating Natural Business Units," *Booz Allen Hamilton* (1999).
12. Jones, John, Shelley Keller, Gary Nielson, and Eric Spiegel, "Organizing for Agility: Creating Natural Business Units."

# Investigating and Introducing Star Model of Organization Design

Akbar Hassan Pour<sup>1</sup>, Ali Farahani<sup>2</sup>

1. Chief of Department of Behavioral Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

2. Department of Behavioral Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

---

## Abstract

This research aimed to investigate and introduce star model of organization design. Organization design is a set of decisions related to design formal organization elements including formal structures, processes and systems which form an organization. Organization design is a unique method which organizations can structure their plan and can motivate their employees to achieve specified strategic objectives. star model is one of the comprehensive model of organization design which has been proposed by Galbraith. This model provides a framework to think about the five key elements of organization design. Each element in this model shows a key component of the organization design. The organization is the most effective status when all these elements are aligned with each other. This model is designed so that the elements of structure, process, rewards and human resource practices support all of the strategy elements.

**Keywords:** Organization Design, Star Model, Organizational Strategy

---