



# آموزشکده فنی و حرفه ای دختران حضرت زینب کبری (س)

درس تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها  
مدرس: ندا باباخانی

جلسه چهارم  
گروه کامپیوتر

## فصل چهارم

# • اصول و مفاهیم سازماندهی

## هدفهای کلی فصل چهارم

- ۱- آشنایی با اصول و مفاهیم سازماندهی
- ۲- شناخت انواع مختلف مبانی سازماندهی
- ۳- آگاهی از نحوه تنظیم نمودار سازمانی
- ۴- آشنایی با روشهای تهیه طرح سازمانی

## هدفهای رفتاری فصل چهارم

- ۱- شرح پنج بخش سازمان از دیدگاه مینتزربرگ
- ۲- شرح دوازده مورد از مبانی سازماندهی
- ۳- شرح روشهای تحلیلی ، تلفیقی و ترکیبی در تهیه سازمان
- ۴- مواردی را که آنالیست باید در تنظیم نمودار سازمانی مورد توجه قرار دهد برشمارید.

# اصول و مفاهیم سازمانی

تعریف سازمان : سازمان عبارت است از سیستمی متشکل از اجزاء به هم پیوسته و مبتنی بر نظم و انضباط که در جهت رسیدن به هدفهای خاصی فعالیت می کند .

# ساختار کلی سازمان از دیدگاه هنری مینتزربرگ

سازمان دارای پنج بخش اساسی است :

۱- بخش مدیریت عالی : (مسئولیت نهایی اداره امور سازمان را دارد)

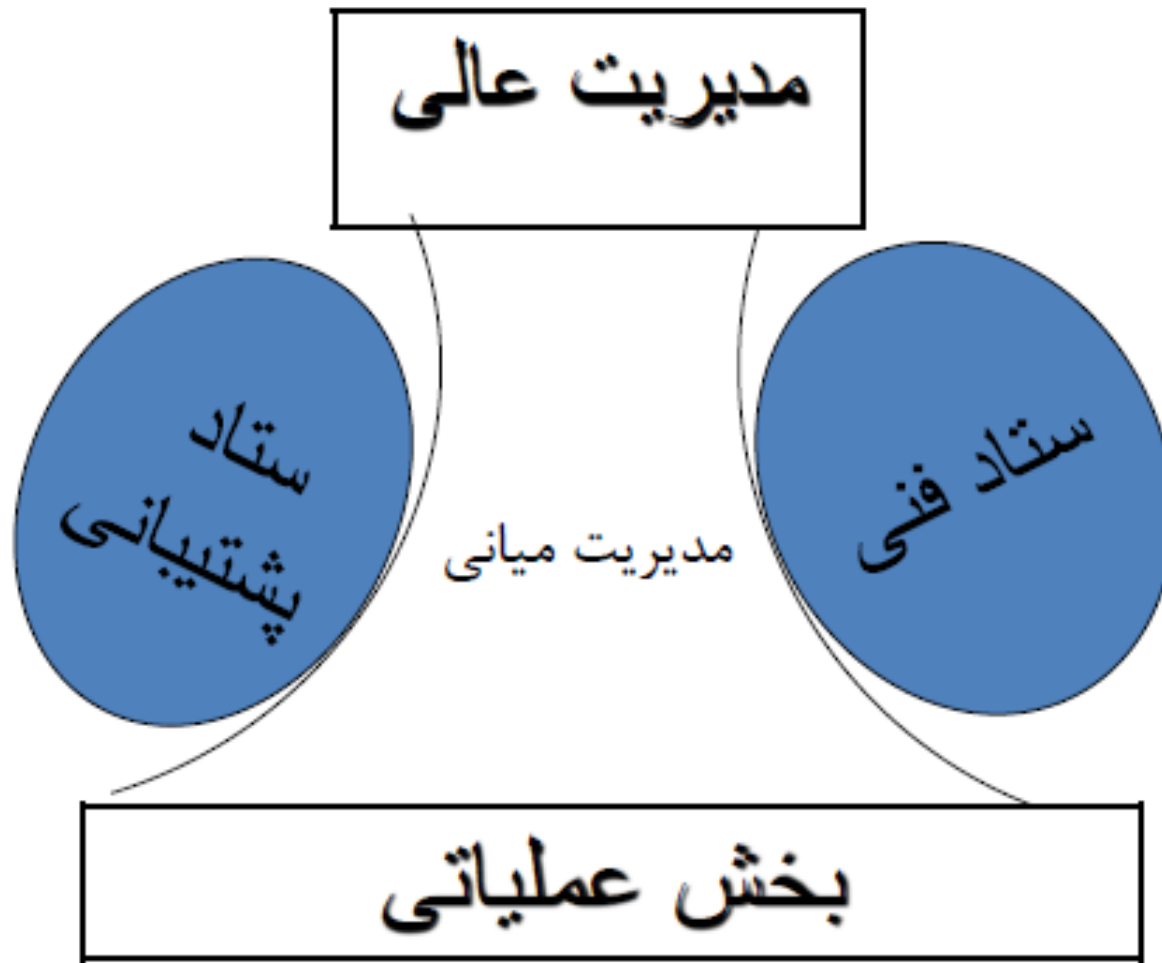
۲- بخش میانی : ( نظارت بر کار واحدها و هماهنگی فعالیت آنها را بر عهده دارد )

۳- بخش عملیاتی : (مسئولیت تولید کالاها و خدمات را دارد )

۴- بخش فنی : (از متخصصان فنی تشکیل و در موارد لزوم نظرات فنی و تخصصی می دهد )

۵- ستاد پشتیبانی : (نقش کمک و یاری دهنده را برای سایر واحدها ایفاء می کند)

# شمای کلی دیدگاه مینتزربرگ



# مبانی سازماندهی

- ۱- سازمان بر مبنای تعداد
- ۲- سازمان بر مبنای وظیفه (هدف)
- ۳- سازمان بر مبنای نوع عملیات (تخصص)
- ۴- سازمان بر مبنای مشتری (ارباب رجوع)
- ۵- سازمان بر مبنای قلمرو عملیاتی (محل جغرافیایی)
- ۶- سازمان بر مبنای محصول (نوع تولید)
- ۷- سازمان بر مبنای پروژه
- ۸- سازمان ماتریسی
- ۹- سازمان با ساخت آزاد
- ۱۰- ساخت سازمانی مدولار
- ۱۱- ساختهای ترکیبی



## ۱- سازمان بر مبنای تعداد

در این سازماندهی، گروه‌بندی و تقسیم وظایف بر مبنای تعداد صورت می‌گیرد و شامل تقسیم بندی افراد بطور اتفاقی و به دسته های مساوی و مأمور کردن هر دسته برای انجام یک قسمت از وظایف سازمانی است .

## ۲- سازمان بر مبنای وظیفه (هدف)

در این نوع سازماندهی ، واحدها بر حسب وظیفه و کاری که قرار است انجام دهند تقسیم بندی می شوند در این روش هدف اصلی سازمان به فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های اصلی به فعالیت‌های فرعی و فعالیت‌های فرعی به وظایف اصلی و وظایف اصلی به وظایف فرعی تقسیم می شوند .

### ۳- سازمان بر مبنای نوع عملیات (تخصص)

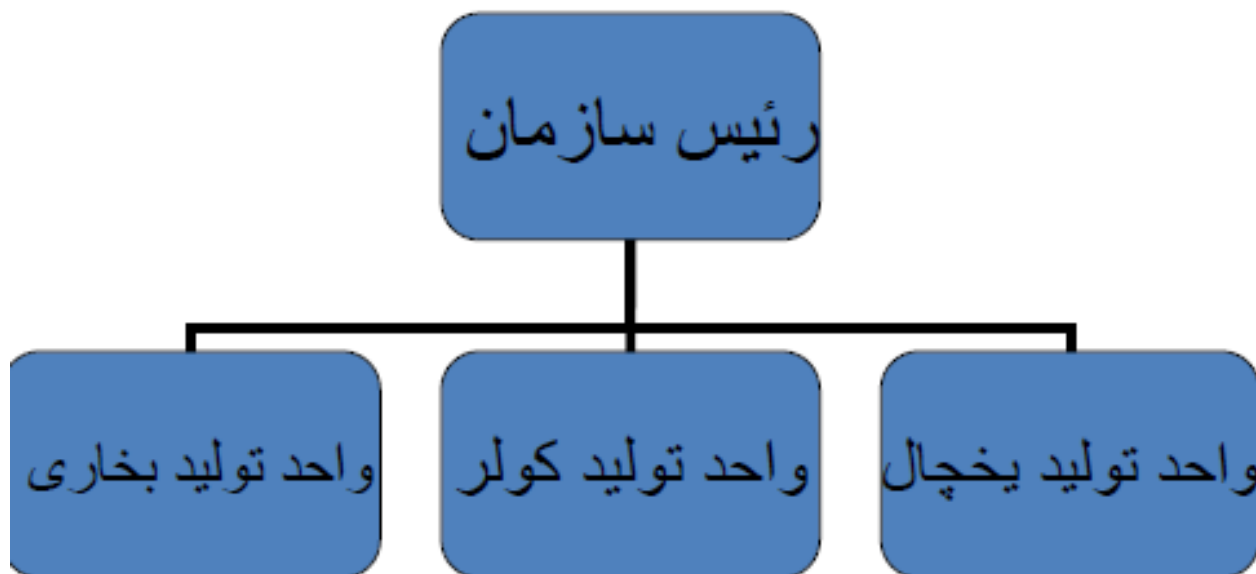
در این روش مبنای تقسیم کار نوع فعالیت، تخصص و آگاهیها و حرفه افرادی است که کارها را انجام می دهند.

## ۴- سازمان بر مبنای مشتری (ارباب رجوع)

در این سازماندهی به دریافت کنندگان خدمات توجه گردیده و سازماندهی بر اساس گروههای مختلف مشتریان و ارباب رجوع صورت می پذیرد .

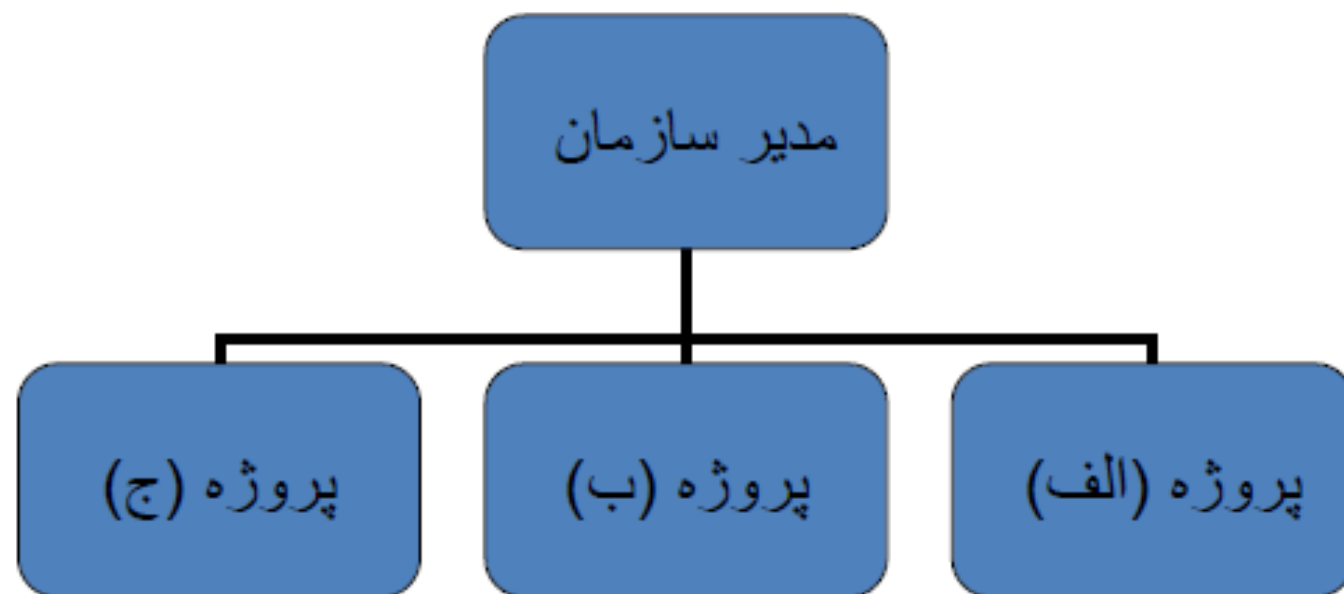
## -سازمان بر مبنای نوع محصول (تولید)

در این روش مبنای گروه بندی وظایف و تقسیم کارها نوع کالا یا محصولی است که قرار است تولید شود .



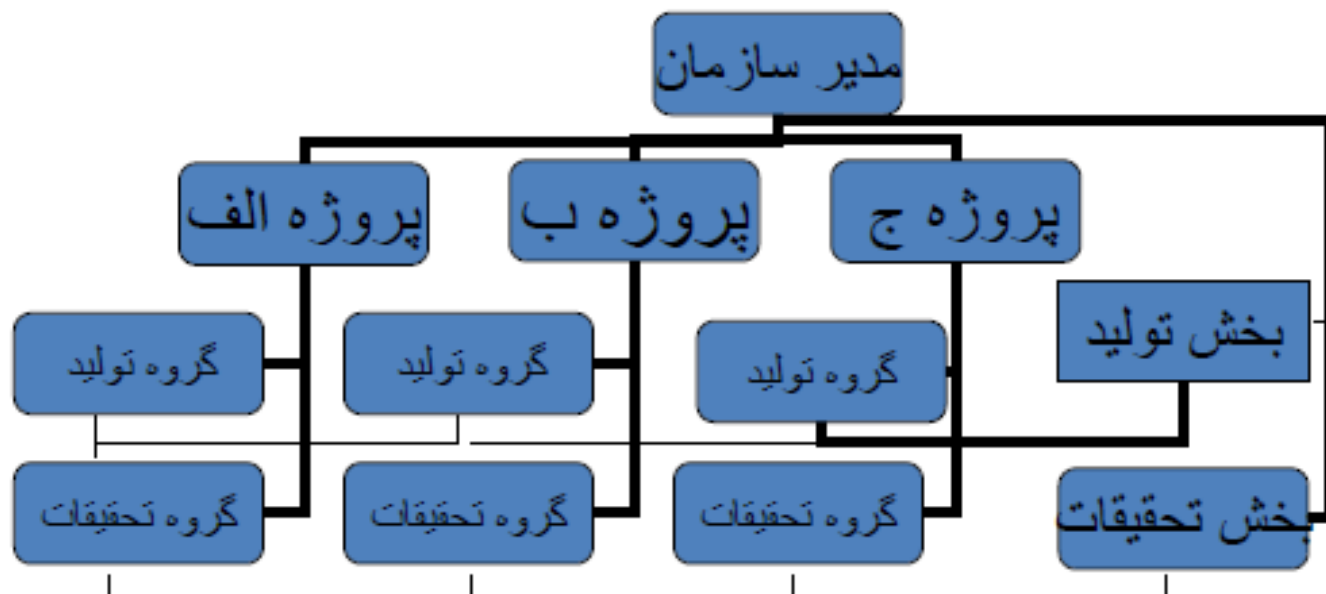
## ۶- سازمان بر مبنای پروژه

در سازمانهایی که هدف آنها در قالب پروژه ها و برنامه های تقریباً مستقل اجرا می شود، می توان به تعداد پروژه های موجود، واحد های مستقلی را ایجاد نمود .



## ۷- سازمان ماتریسی

این سازمان تلفیقی از سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه است بدین ترتیب که جریان اختیار در واحدهای تخصصی بصورت عمودی و در واحدهای اجرایی بصورت افقی است و از تلاقی این دو محور یک ماتریس بوجود می آید.



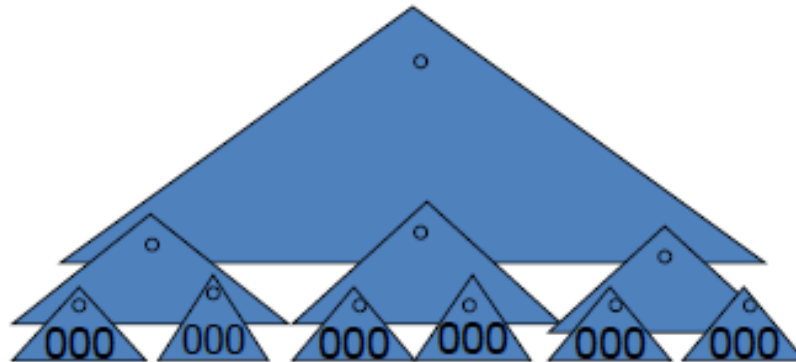
## ۸- سازمان با ساخت آزاد

این نوع سازماندهی ساختی موقت ، فی البداهه و استعجالی دارد و برای رسیدن به هدف معینی بدون طرح و نقشه قبلی بوجود می آید . این ساخت شباهت زیادی با ساخت ماتریسی دارد که از نیروهای اطلاعاتی و تخصصی بنا به مقتضای موارد مطرح شده مناسب ترین استفاده های تخصصی و عملیاتی را به عمل می آورد .



## ۹- سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان حلقوی

این ساخت در قالب گروه‌هایی که بوسیله اعضای مشترک با هم در ارتباط می باشند شکل می گیرد. یک فرد در گروهی بعنوان مدیر، در گروه دیگر به عنوان رئیس و در گروه سوم به عنوان مشاوره می تواند انجام وظیفه نماید.



## ۱۰- ساخت سازمانی مدولار (ماجولار)

در این سازماندهی، سازمان از واحدهای مختلفی تشکیل می شود که هر واحد با ضوابط اجرایی مشخص و مأموریتی که خود مینیاتوری از مأموریت کل سازمان است بطور مستقل، غیر متمرکز و خود کفا به فعالیت ادامه می دهد.

## ۱۱- ساختهای ترکیبی

هر یک از روشهای سازماندهی دارای معایب و محاسنی هستند که با توجه به شرایط زمانی و مکانی و مقتضیات موقعیتی آنها را بر می‌گزینند که بیشترین سود و کمترین زیان را داشته باشند. به همین دلیل در بسیاری از سازمانها ممکن است از ترکیبی از روشهای سازماندهی فوق بهره گرفته شود.

# تنظیم نمودار سازمانی

برای تهیه طرح سازمان می توان از روشهای ذیل استفاده نمود :

۱- تحلیلی

۲- تلفیقی

۳- ترکیبی

## روش تحلیلی در تهیه نمودار سازمانی

در این روش امر گروه بندی فعالیتها و وظایف از بالا به پایین انجام می گیرد. بدین معنی که هدف سازمان به هدفهای فرعی، فعالیتها، وظایف و عملیات تقسیم می شود و اجرای مجموعه ای از وظایف و عملیات تحت عنوان یک شغل به شاغل واگذار می گردد.

## روش تلفیقی در تهیه نمودار سازمانی

در این روش کار گروه بندی از پایین به بالا انجام می گیرد . بدین معنا که ابتداء مشاغل مختلفی که باید در سازمان انجام شوند مشخص گردیده و آنگاه مشاغل مشابه و مرتبط در یک گروه قرار داده می شوند و به یک واحد سازمانی احاله می گردند و این کار ادامه می یابد تا سلسله مراتب سازمانی کامل گردد.

## روش ترکیبی در تهیه نمودار سازمانی

این روش ترکیبی از روشهای تلفیقی و ترکیبی است و در عمل هم بیشتر از این روش استفاده می گردد و در عین حال به محتوای مشاغل نیز توجه شده و ارتباط لازم بین وظایف ، فعالیتها و هدفها مد نظر قرار می گیرد .

## مهمترین نکاتی که در تهیه نمودار سازمانی باید به آن توجه کرد

- ۱- تبادل نظر با مدیریت در زمینه تمرکز، عدم تمرکز، حیطة مدیریت و سطح یا بلند بودن سلسله مراتب
- ۲- تعادل اختیار و مسئولیت
- ۳- توزیع مناسب اختیارات بین واحدهای صف و ستاد
- ۴- توجه به ارتباط هر یک از مشاغل با هدف سازمان
- ۵- بررسی قلمرو هر یک از واحدها و در صورت لزوم ترکیب آنها



## پایان فصل چهارم