

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ

ΑΡΧΕΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΛΥΚΕΙΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ
Γ

(ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ)

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΕΚΔΟΣΕΩΣ
ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ
ΒΙΒΛΙΩΝ
ΑΘΗΝΑ

**Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ - Α. ΒΑΘΗΣ
Χ. ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ - Π. ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ**

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΑΘΗΝΑ 1999

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παγκόσμια οικονομία συντελούνται σήμερα σημαντικές αλλαγές και προς πολλές κατευθύνσεις. Οι επιχειρήσεις, για να έχουν τη δυνατότητα επιβίωσης, θα πρέπει έγκαιρα να αντιλαμβάνονται και πολλές φορές να προβλέπουν τις αλλαγές που συμβαίνουν στις διάφορες αγορές, στον ανταγωνισμό, στη διανομή, στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, στην τεχνολογία κ.α. Επιβάλλεται, επομένως, να διαθέτουν την απαραίτητη ευελιξία, ώστε να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές αυτές και να λειτουργούν αποτελεσματικά. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, καθοριστική θεωρείται η συμβολή της Οργάνωσης και Διοίκησης (Management).

Το βιβλίο “Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών” προτίθεται να συμβάλλει στην ενημέρωση των μαθητών της Γ' τάξης του Ενιαίου Λυκείου σε θέματα που αφορούν τη σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών και να βοηθήσει στην κατανόηση της σπουδαιότητάς τους. Το βιβλίο περιλαμβάνει τέσσερις βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στις Επιχειρήσεις και στους Οργανισμούς, η δεύτερη στην επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, η τρίτη στις Διοικητικές Λειτουργίες και η τέταρτη στις σύγχρονες τάσεις που αναπτύσσονται στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων και των οργανισμών. Στο τέλος κάθε κεφαλαίου ακολουθούν ερωτήσεις, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν βάση συζήτησης μεταξύ του διδάσκοντος και των μαθητών, γεγονός που θα βοηθήσει στη καλύτερη εμπέδωση των θεωρητικών εννοιών.

Αθήνα, 1999

Οι συγγραφείς

Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών
Γ' ΓΕΝΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Κύκλος: Πληροφορικής και Υπηρεσιών

Εποπτεία στο πλαίσιο του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου:

Θεοχαρούλα Μ. Μαγουλά, Σύμβουλος Π.Ι. Δρ. Οικονομολόγος

Συγγραφείς: Άγγελος Βάθης, Καθηγητής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
Δημήτριος Μπουραντάς, Αναπληρωτής καθηγητής.
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Χρήστος Παπακωνσταντίνου, Καθηγητής Δευτεροβάθμιας
Εκπαίδευσης.

Παναγιώτης Ρεκλείτης, Καθηγητής Δευτεροβάθμιας Εκπαί-
δευσης.

Κριτές: Αικατερίνη Λεονταρίτου, Καθηγήτρια Δευτεροβάθμιας
Εκπαίδευσης.

Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Αναπληρώτρια καθηγήτρια.
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Ραλλιώ Στρατηγάκου, Καθηγήτρια Δευτεροβάθμιας Εκπαί-
δευσης.

Σκέψα: Αικατερίνη Πακουμέλου (ΡΩΞΑΝΗ)

Εξώφυλλο: Σπύρος Σιάκας - Νίκος Γεωργίου

Ηλεκτρονική επεξεργασία - Μοντάζ: Ηλεκτρονικές Τέχνες Ε.Π.Ε.

Καλλιτεχνική επιμέλεια: Σπύρος Ι. Παπασπύρου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

1.1. Εισαγωγικές Έννοιες	13
1.1.1. <i>Η έννοια της Οργάνωσης</i>	
1.1.2. <i>Λόγοι δημιουργίας των Οργανώσεων</i>	
1.1.3. <i>Τύποι Οργανώσεων</i>	
1.1.4. <i>Συστημακή προσέγγιση της Οργάνωσης</i>	
1.1.4.1. <i>Εισαγωγή στη Συστημακή Προσέγγιση</i>	
1.1.4.2. <i>Η έννοια και τα Στοιχεία του Συστήματος</i>	
1.1.4.3. <i>Χαρακτηριστικά Συστημάτων</i>	
1.1.4.5. <i>Η Οργάνωση ως Σύστημα</i>	
1.1.5. <i>Ερωτήσεις-Ασκήσεις</i>	
1.2. Η Επιχείρηση	25
1.2.1. <i>Εισαγωγικές έννοιες</i>	
1.2.1.1. <i>Η Επιχείρηση ως Παραγωγική Μονάδα - Οικονομική Οργάνωση</i>	
1.2.1.2. <i>Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση</i>	
1.2.1.3. <i>Η Επιχείρηση ως θεσμός</i>	
1.2.1.4. <i>Η Πολιτισμική διάσταση της Επιχείρησης</i>	
1.2.1.5. <i>Η Επιχείρηση ως Σύστημα</i>	
1.2.1.6. <i>Ερωτήσεις</i>	
1.3. Λειτουργίες της Επιχείρησης	30
1.3.1. <i>Η αλυσίδα των Επιχειρησιακών Λειτουργιών</i>	
1.4. Η Επιχείρηση και το Περιβάλλον της	34
1.4.1. <i>Στοιχεία του Περιβάλλοντος</i>	
1.4.2. <i>Η Κοινωνική Ευθύνη της Επιχείρησης</i>	
1.5. Η Αποτελεσματικότητα των Επιχειρήσεων	37
1.5.1. <i>Οι Στόχοι των Επιχειρήσεων</i>	
1.5.2. <i>Αποτελεσματικότητα - Αποδοτικότητα - Παραγωγικότητα</i>	
1.5.3. <i>Ερωτήσεις</i>	
1.6. Τύποι Επιχειρήσεων και Οργανισμών	44
1.6.1. <i>Διακρίσεις Οικονομικών Οργανισμών</i>	
1.6.2. <i>Ερωτήσεις - Ασκήσεις</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. Εισαγωγικές Έννοιες	55
2.2. <i>Οργάνωση και Διοίκηση (Management - Management)</i>	
2.2.1. <i>Βασικές Έννοιες</i>	
2.2.2. <i>Ιστορική εξέλιξη του Management</i>	
2.2.3. <i>Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης - Management</i>	
2.2.4. <i>Η χρησιμότητα και η καθολική εφαρμογή του Management</i>	
2.2.5. <i>Ερωτήσεις</i>	
2.2. Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ - Management)	56
2.2.1. <i>Βασικές έννοιες</i>	
2.2.2. <i>Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ</i>	
2.2.3. <i>Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης - Management</i>	
2.1.2.4. <i>Οι συντελεστές του management</i>	
2.2.4. <i>Η χρησιμότητα και η καθολική εφαρμογή του Management</i>	
2.2.5. <i>Ερωτήσεις</i>	
2.3. Marketing (Marketing)	64
2.3.1. <i>Εισαγωγή</i>	
2.3.2. <i>Έννοια και περιεχόμενο του Marketing</i>	
2.3.3. <i>Το μείγμα Marketing</i>	
2.3.4. <i>Ερωτήσεις</i>	
2.4. Διοίκηση Πολύσεων	70
2.4.1. <i>Εισαγωγικές έννοιες</i>	
2.4.2. <i>Ερωτήσεις</i>	
2.5. Χρηματοοικονομική Διοίκηση	73
2.5.1. <i>Εισαγωγή - Βασικές έννοιες</i>	
2.5.2. <i>Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας</i>	
2.5.3. <i>Ερωτήσεις</i>	
2.6. Διοίκηση Παραγωγής	76
2.6.1. <i>Έννοια και φύση της Παραγωγής</i>	
2.6.2. <i>Σκοποί και επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής</i>	
2.6.3. <i>Ερωτήσεις</i>	
2.7. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	80
2.7.1. <i>Βασικές Έννοιες – Ορισμοί</i>	
2.7.2. <i>Ερωτήσεις</i>	
2.8. Διαχείριση Πληροφοριών	85
2.8.1. <i>Γενικά</i>	
2.8.2. <i>Πληροφορίες - Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές</i>	
2.8.3. <i>Ερωτήσεις</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

3.1. Προγραμματισμός δράσης	95
3.1.1. Έννοια του Προγραμματισμού	
3.1.2. Προορισμός - Αποστολή - Στόχοι	
3.1.3. Στρατηγική	
3.1.4. Λειτουργικά Προγράμματα - Προϋπολογισμοί	
3.1.5. Σπουδαιότητα - Χρησιμότητα του Προγραμματισμού	
3.1.6. Διαδικασία Προγραμματισμού	
3.1.7. Βασικές Αρχές Προγραμματισμού	
3.1.8. Ερωτήσεις - Ασκήσεις	
3.2. Οργάνωση	105
3.2.1. Εισαγωγή στην έννοια του Οργανωτικού Σχεδιασμού	
3.2.2. Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	
3.2.3. Εύρος Διοίκησης και Ιεραρχικά Επίπεδα	
3.2.4. Σχεδιασμός τμημάτων	
3.2.4.1. Έννοια τμήματος	
3.2.4.2. Μορφές Τμηματοποίησης	
3.2.4.3. Σχέσεις εξουσίας και βασικές οργανωτικές αρχές	
3.2.4.4. Βασικές Αρχές - Λειτουργική Εξουσία	
3.2.5. Ερωτήσεις - Ασκήσεις	
3.3. Διεύθυνση	123
3.3.1. Ηγεσία – Βασικές Έννοιες	
3.3.1.1. Πηγές δύναμης του Ηγέτη	
3.3.1.2. Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς	
3.3.1.3. Ερωτήσεις - Ασκήσεις	
3.3.2. Παρακίνηση	
3.3.2.1. Βασικές έννοιες	
3.3.2.2. Βασικές Θεωρίες	
3.3.2.3. Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης	
3.3.4.4. Ερωτήσεις	
3.3.3. Δυναμική Ομάδων	
3.3.3.1. Βασικές Έννοιες - Ορισμοί	
3.3.3.2. Η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα των Ομάδων	
3.3.3.3. Προβλήματα λειτουργίας Ομάδας	
3.3.3.4. Προσδιοριστικοί Παράγοντες της αποτελεσματικότητας της Ομάδας	
3.3.3.5. Ερωτήσεις - Ασκήσεις	
3.3.4. Επικοινωνία	
3.3.4.1. Έννοια της Επικοινωνίας	
3.3.4.2. Η σπουδαιότητα της Επικοινωνίας	
3.3.4.3. Η διαδικασία της Επικοινωνίας	

- 3.3.4.4. Βασικά εμπόδια Επικοινωνίας
- 3.3.4.5. Βελτίωση Επικοινωνίας
- 3.3.4.6. Ερωτήσεις - Ασκήσεις

3.4. Ο Έλεγχος 157

- 3.4.1. Έννοια και διαδικασία του Ελέγχου
- 3.4.2. Είδη Ελέγχου
- 3.4.3. Συστήματα μέσα τεχνικής Ελέγχου
- 3.4.4. Κριτήρια αποτελεσματικού Ελέγχου
- 3.4.5. Ερωτήσεις - Ασκήσεις

3.5. Λήψη Αποφάσεων στα πλαίσια των Επιχειρήσεων 163

- 3.5.1. Η έννοια της Απόφασης
- 3.5.2. Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων
- 3.5.3. Διαδικασία Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων
- 3.5.4. Ενδεχομενική Χρήση της Διαδικασίας
- 3.5.5. Ατομική - Ομαδική Λήψη των Αποφάσεων
- 3.5.6. Εμπόδια σκέψης
- 3.5.7. Δημοσιουργικότητα
- 3.5.8. Ερωτήσεις - Ασκήσεις

3.6. Διοικητικά Στελέχη 172

- 3.6.1. Έννοια - ορισμοί
- 3.6.2. Λειτουργίες - Ρόλοι των Διοικητικών Στελεχών
- 3.6.3. Είδη Διοικητικών Στελεχών - Επαγγελματική Εξέλιξη
- 3.6.4. Γνώσεις - Ικανότητες - Χαρακτηριστικά των Διοικητικών Στελεχών
- 3.6.5. Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας και Στάσεις
- 3.6.6. Ερωτήσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

4.1. Τάσεις του Περιβάλλοντος 181

- 4.1.1. Η Εμφάνιση Νέων Τεχνολογιών - Έκρηξη Γνώσεων
- 4.1.2. Παγκοσμιοποίηση
- 4.1.3. Νέες Μορφές Εργασίας
- 4.1.4. Το Νέο Οικονομικό Περιβάλλον

4.2. Σύγχρονες Τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης 184

- 4.2.1. Γενικές Τάσεις
- 4.2.2. Ερωτήσεις

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

1.1. Εισαγωγικές έννοιες

1.1.1. Η έννοια της Οργάνωσης

Ο όρος “οργάνωση” χρησιμοποιείται στην ελληνική γλώσσα για να περιγράψει ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα που διακρίνει ή διαθέτει ένας οργανισμός (π.χ. σχολείο, νοσοκομείο, κόμμα), μια επιχείρηση, μια ομάδα ατόμων ή μια ανθρώπινη δραστηριότητα. Για παράδειγμα, είναι συνήθεις οι εκφράσεις “αυτό το σχολείο έχει καλή οργάνωση”, “το Υπουργείο δεν έχει οργάνωση”, “η εκδρομή πρέπει να οργανωθεί σωστά”, “η εξυπηρέτηση σ’ αυτό το εστιατόριο είναι κακή, γιατί δεν υπάρχει καμία οργάνωση”.

Στη Διοικητική Επιστήμη, όπως και σε άλλες σχετικές επιστήμες (π.χ. Κοινωνιολογία), ο όρος “οργάνωση” χρησιμοποιείται με δύο έννοιες, από τις οποίες πρακτικά η μια αποτελεί υποσύνολο της άλλης. Η πρώτη, εκφράζει ό,τι και το ουσιαστικό του ρήματος **οργανώνω** (οργανώνεσθαι) και η δεύτερη, **τις ενώσεις ή τους σχηματισμούς** που δημιουργούν οι άνθρωποι, προκειμένου να αναπτύξουν δραστηριότητες και να ικανοποιήσουν ατομικές και συλλογικές ανάγκες.

Σύμφωνα με την πρώτη έννοια, η “**οργάνωση**” σε γενικές γραμμές εκφράζει:

α. Τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των μερών, οι οποίες μετατρέπουν το άθροισμά τους σε ολότητα. Για παράδειγμα, ένας βιολογικός οργανισμός αποτελείται από μέρη, τα οποία όμως συνδέονται οργανικά μεταξύ τους, ώστε να αποτελούν μια ολότητα. Ένα αυτοκίνητο είναι επίσης μια ολότητα, η οποία αποτελείται από μέρη, τα οποία όμως συνδέονται μεταξύ τους με φυσικές, λειτουργικές ή χρονικές σχέσεις. Μια εκδρομή αποτελεί μια ολοκληρωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, η οποία αποτελείται από επιμέρους ενέργειες ή δράσεις, μεταξύ των οποίων υπάρχουν συγκεκριμένες σχέσεις. Τέλος, ένα σπίτι αποτελείται από ένα άθροισμα μερών (πάτωμα, οροφή, τοίχους, δωμάτια, πόρτες κτλ.), τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις οι οποίες αποτελούν τη διάρθρωση ή τη δομή του και εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητά του.

β. Την αλληλουχία ή τη διαδοχή των ενεργειών και λειτουργιών, καθώς και **τον τρόπο εκτέλεσης** αυτών, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια ανθρώπινη δραστηριότητα. Πρόκειται, δηλαδή, για τις διαδικασίες που ακολουθούνται, προκειμένου να υλοποιηθούν εργασίες ή δραστηριότητες από άτομα ή ομάδες.

Για παράδειγμα, η εγγραφή ενός μαθητή στο σχολείο γίνεται με συγκεκριμένες – προδιαγεγραμμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει ο μαθητής και ο υπεύθυνος του σχολείου.

Σύμφωνα με τη δεύτερη έννοια, ως **“οργάνωση”** θα μπορούσε να οριστεί **μια διακριτή κοινωνική οντότητα ή ένωση ή σύνολο ανθρώπων, που με συγκεκριμένες σχέσεις, διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών σε “χρονική διάρκεια”**. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν τα βασικά στοιχεία που συνιστούν την οργάνωση είναι:

- **Άνθρωποι.** Η οργάνωση είναι ολότητα αποτελούμενη από ανθρώπους (ή ομάδες ανθρώπων) οι οποίοι αλληλεπιδρούν (αναπτύσσουν σχέσεις) μεταξύ τους και παίζοντας ρόλους αναπτύσσουν δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση έργου ή στην επίτευξη αποτελεσμάτων και την ικανοποίηση ανθρωπινων αναγκών. Σύμφωνα με αυτό το χαρακτηριστικό, κοινωνική οργάνωση δεν μπορεί να είναι μια μηχανή (αφού δεν αποτελείται από ανθρώπους) ούτε ασφαλώς μια επιχείρηση ενός ατόμου.
- **Στόχοι.** Η οργάνωση έχει σκοπό-αποστολή και στόχους. Δημιουργείται και διατηρείται ακριβώς για την υλοποίησή τους και εκφράζει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τους ατομικούς ή ομαδικούς στόχους ή ανάγκες των ατόμων ή ομάδων που συνθέτουν ή επιδρούν στην οργάνωση. Η άμεση ή έμμεση ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου μέσω της οργάνωσης αποτελεί το λόγο της εθελοντικής του συμμετοχής σε αυτή.
- **Διάρθρωση εργασίας, δομές, συστήματα, σχέδια.** Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων τους. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα άτομα-μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν ή να παίξουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης – ατόμων γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα.
- **Σύνορα.** Η οργάνωση διακρίνεται από το περιβάλλον μέσω των συνόρων. Παρά τις πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις, κάθε οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, άτομα, κτλ., που την ξεχωρίζουν από άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα.
- **Χρονική διάρκεια.** Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και “στιγμιαίο” κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι οι επιχειρήσεις, τα υπουργεία, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, η εκκλησία, ο στρατός, τα κόμματα, τα πανεπιστήμια, αποτελούν οργανώσεις. Αντίθετα, οι φίλαθλοι που τυχαία βρίσκονται την Κυριακή στο γήπεδο, παρά το γεγονός ότι είναι σύνολα ατόμων με κοινούς σκοπούς (να κερδίσει η ομάδα τους, να απολαύσουν θέαμα, κτλ.), δεν αποτελούν οργάνωση, γιατί δεν υπάρχουν ούτε ουσιαστικές δομές, σχέσεις και σχέδια ούτε έχουν διάρκεια στο χρόνο.

1.1.2. Λόγοι δημιουργίας των Οργανώσεων

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι οργανώσεις δημιουργούνται και υπάρχουν για να πετυχαίνουν σκοπούς και στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρωπινων αναγκών, παρά το γεγονός ότι μειώνουν την ατομική ελευθερία όσων τουλάχιστον συμμετέχουν σε αυτές. Μπαίνει, συνεπώς, εδώ το ερώτημα γιατί κάθε άνθρωπος στο πλαίσιο μιας ευρύτερης κοινωνίας δεν ικανοποιεί μόνος ή το πολύ στο πλαίσιο της οικογένειας τις ανάγκες του. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα οδηγεί στην αναζήτηση των λόγων δημιουργίας των οργανώσεων, οι οποίοι είναι οι εξής:

Διαίρεση της εργασίας – Εξειδίκευση

Αν κανείς σκεφτεί, για παράδειγμα, το απλό ερώτημα “γιατί ο άνθρωπος δεν κατασκευάζει μόνος το αυτοκίνητό του”, θα μπορέσει να ανακαλύψει τους κύριους λόγους δημιουργίας των οργανώσεων.

Η ένωση των ανθρώπων σε οργανώσεις επιτρέπει τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση. Με το παράδειγμα του αυτοκινήτου φαίνεται ότι είναι πολύ δύσκολο σε εύλογο χρονικό διάστημα κάθε άνθρωπος να αποκτήσει γνώση και δεξιότητες, για να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου. Έτσι, η διαίρεση του έργου της κατασκευής του αυτοκινήτου σε χιλιάδες επιμέρους εργασίες επιτρέπει την εξειδίκευση και, κατά συνέπεια, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της εργασίας του ανθρώπου. Αυτό συμβαίνει γιατί με την εξειδίκευση ο άνθρωπος επαναλαμβάνει περισσότερες φορές την ίδια δουλειά στο χρόνο, πράγμα που με την εμπειρία αυξάνει τις δεξιότητές του.

Αν υποθέσουμε ότι ένας άνθρωπος θα γνωρίσει κάποτε να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου, τότε πρέπει κανείς να αναρωτηθεί: Σε πόσο χρόνο θα ολοκληρώσει την κατασκευή του αυτοκινήτου του; Ασφαλώς σε πολύ περισσότερο από αυτόν που χρειάζεται, αν εργάζονταν ταυτόχρονα δέκα ή περισσότεροι άνθρωποι. Η ένωση, συνεπώς, των ανθρώπων και η διαίρεση ταυτόχρονα του έργου επιτρέπει την αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου.

Μη Διαίρεση των Συντελεστών Παραγωγής

Είναι λογικό ότι το κόστος κατασκευής του αυτοκινήτου από έναν άνθρωπο θα είναι πολύ μεγαλύτερο απ’ ό,τι σε μια βιομηχανία, η οποία διαθέτει μηχανήματα με τεράστιες δυνατότητες εκτέλεσης εργασιών και μαζικής παραγωγής. Τέτοια μηχανήματα ασφαλώς δεν είναι δυνατό να διαθέτει ένας άνθρωπος. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη οργανώσεων εξηγείται σε αρκετές περιπτώσεις από την **αδυναμία διαίρεσης των συντελεστών παραγωγής** (π.χ. τεχνολογία, εργασία).

Οικονομίες Κλίμακας

Στις οργανώσεις επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, λόγω της επίτευξης “οικονομιών κλίμακας”. Αυτό σημαίνει ότι, λόγω της μεγάλης ποσότητας εργασιών ή παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, έχουμε εξοικονόμηση πόρων. Για παράδειγμα, σε ένα σχολείο με 100 μαθητές που διαθέτει ένα φύλακα με αμοιβή 10.000 δρχ. ημερησίως, το κόστος του φύλακα για κάθε μαθητή είναι 100 δρχ. ημερησίως. Αν όμως το σχολείο είχε διακόσιους μαθητές, τότε το κόστος του φύλακα για κάθε μαθητή θα ήταν μόνο 50 δρχ. ημερησίως και, αν οι μαθητές ήταν χίλιοι, το κόστος αυτό θα ήταν μόλις 10 δρχ.

Συνέργια – Συνένωση Δυνάμεων

Η οργάνωση σημαίνει συνένωση “δυνάμεων” περισσότερων ανθρώπων, πράγμα που οδηγεί στη δημιουργία συνέργιας. **Συνέργια σημαίνει ότι η ολόκληρη είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της (“εν τη ενώσει η ισχύς”).** Για παράδειγμα, όταν ένα εκατομμύριο εργαζόμενοι, ο καθένας από μόνος του προσπαθούν να επηρεάσουν την εισοδηματική πολιτική της Κυβέρνησης, μάλλον δεν πρόκειται να το πετύχουν. Αντίθετα, όταν όλοι αυτοί ενωθούν σε μια συνδικαλιστική οργάνωση, η δύναμη επιρροής θα είναι πολύ σημαντική.

Ικανοποίηση Αναγκών

Οι άνθρωποι, εκτός από τις βασικές - βιολογικές ανάγκες, έχουν αρκετές μη υλικές ανάγκες, όπως την ανάγκη να αισθάνονται ασφαλείς, κοινωνικές ανάγκες (π.χ. φιλία, σχέσεις), εγωιστικές ανάγκες (π.χ. αναγνώριση, επιτυχία, κύρος, εκτίμηση, σεβασμός, αυτοσεβασμός), καθώς και ανάγκες ολοκλήρωσης. Πολλές από αυτές τις ανάγκες ικανοποιούνται ουσιαστικά μόνο με τη συμμετοχή του ατόμου σε κοινωνικές οργανώσεις.

Κόστος Συναλλαγής

Σε αρκετές περιπτώσεις χρειάζεται συντονισμός δραστηριοτήτων, προσαρμογή και συνεργασία δραστηριοτήτων διάφορων ατόμων, ώστε να επιτευχθεί ένα έργο. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κάθε δήμος της χώρας να έχει τη δική του Αστυνομία και για ζητήματα διαδημοτικά να υπάρχει συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών δημοτικών αστυνομικών υπηρεσιών.

Αυτό δημιουργεί κόστος, το οποίο προκύπτει από το χρόνο, τις προσπάθειες, τις πληροφορίες, τις συζητήσεις, την επικοινωνία, τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες ή συμβάσεις ή συμβόλαια που απαιτούνται για το συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών δημοτικών αστυνομικών υπηρεσιών. Το κόστος αυτό, που αποκαλείται “κόστος συναλλαγών”, λογικά πρέπει να είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο κόστος συνεργασίας και συντονισμού των αστυνομικών υπηρε-

σιών των διάφορων περιοχών που ανήκουν όλα στην ίδια οργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας. Έτσι, αυτό το “κόστος συναλλαγών” σε αρκετές περιπτώσεις αποτελεί βασικό λόγο δημιουργίας οργανώσεων.

Συνοψίζοντας λοιπόν, όλοι οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων έχουν έναν κοινό παρανομαστή. **Συνδέονται με την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου, με την έννοια ότι οι άνθρωποι πετυχαίνουν την ικανοποίηση αναγκών με μικρότερες “θυσίες”.** Αυτό ασφαλώς αποτελεί ανθρώπινη φύση, αφού η έννοια της αποτελεσματικότητας, δηλαδή η επίτευξη των στόχων ή επιθυμητών αποτελεσμάτων με τις μικρότερες δυνατές θυσίες είναι λογική επιδίωξη κάθε ανθρώπου.

1.1.3. Τύποι Οργανώσεων

Από τα διάφορα παραδείγματα οργανώσεων που προαναφέρθηκαν και από άλλα περισσότερα που μπορεί να έχει ο αναγνώστης στο μυαλό του προκύπτει το ζήτημα της τυπολογίας των οργανώσεων, αφού πέρα από τα κοινά στοιχεία διακρίνονται και από σημαντικές διαφορές.

Βεβαίως υπάρχουν αρκετά κριτήρια με τα οποία θα μπορούσε κανείς να διαμορφώσει τυπολογίες οργανώσεων, όμως εδώ είναι αρκετό να επισημανθούν μόνο οι κατηγορίες οργανώσεων με βάση το κριτήριο της **αποστολής ή του σκοπού τους**. Διακρίνονται λοιπόν σε:

- **Παραγωγικές οργανώσεις ή μονάδες.** Πρόκειται για τις οργανώσεις εκείνες οι οποίες με το συνδυασμό και την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής έχουν σκοπό να παράγουν και να προσφέρουν στο περιβάλλον τους συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Παραδείγματα τέτοιων οργανώσεων είναι οι επιχειρήσεις, τα νοσοκομεία, τα σχολεία. Οι οργανώσεις αυτές δημιουργούν αξία, αφού με την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής παράγουν αγαθά, μέσω των οποίων ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες.
- **Οργανώσεις Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης** (θεσμικές οργανώσεις). Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν όλοι οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν σκοπό τη διαμόρφωση του θεσμικού πλαισίου που διέπει μια κοινωνία - χώρα (π.χ. δικαιοσύνη, αστυνομία, στρατός, πολεοδομία, κτλ.), τη διαχείριση της λειτουργίας του καθώς και τη διαμόρφωση και διαχείριση της εφαρμογής των κρατικών - κυβερνητικών πολιτικών (υγείας, παιδείας, οικονομίας, κτλ.). Παραδείγματα τέτοιων οργανισμών είναι τα Υπουργεία, Δήμοι, Νομαρχίες, εξειδικευμένοι Δημόσιοι Οργανισμοί.
- **Πολιτικές-Συνδικαλιστικές Οργανώσεις.** Σκοπός των οργανώσεων αυτών είναι η προώθηση και η υποστήριξη των συμφερόντων ή των πολιτικών και των

ιδεών, οι οποίες εξυπηρετούν τα συμφέροντα - ανάγκες των μελών τους ή ευρύτερου τμήματος της κοινωνίας στα οποία αναφέρονται.

- **Άλλες οργανώσεις.** Τέλος, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών οργανώσεων με διαφορετικούς σκοπούς απ' ό,τι οι προηγούμενες, όπως πολιτιστικές οργανώσεις, σύλλογοι φιλάθλων, αθλητικοί όμιλοι.

Εκτός από τις παραπάνω, μια άλλη διάκριση των οργανώσεων, που εξυπηρετεί ιδιαίτερα τη διοικητική επιστήμη, είναι σε “**εμπορευματικές**” και “**μη εμπορευματικές**”. “Εμπορευματικές” είναι εκείνες οι οποίες προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ως εμπορεύματα στο πλαίσιο της αγοράς, έναντι μιας αξίας ανταλλαγής (π.χ. ένα ιδιωτικό σχολείο). Η πιο σημαντική “εμπορευματική” οργάνωση είναι η επιχείρηση. Αντίθετα, “μη εμπορευματικές” είναι εκείνες που δεν προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες με το μηχανισμό ανταλλαγής της αγοράς (π.χ. φιλανθρωπικός σύλλογος, δημόσιο σχολείο).

1.1.4 Συστημική προσέγγιση της Οργάνωσης

1.1.4.1 Εισαγωγή στη Συστημική Προσέγγιση

Η συστημική προσέγγιση είναι ο τρόπος σκέψης ή η οπτική γωνία και η μέθοδος μελέτης φαινομένων και οργανισμών. Αυτή στηρίζεται στις αρχές της γενικής θεωρίας συστημάτων, που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1950 κυρίως από το βιολόγο **Bertalanffy**, τον οικονομολόγο **K. Boulding**, το βιομαθηματικό **Rapoport** και το φυσικό **Gerar**. Η βασική λογική και συγχρόνως η επιδίωξη της γενικής θεωρίας συστημάτων συνίσταται στην ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου αρχών, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη και έρευνα όλων των φαινομένων. Έτσι θα μπορούσε να αναπτυχθεί η συνεργασία των διάφορων επιστημονικών κλάδων και να επιτευχθεί η διεπιστημονική προσέγγιση.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η συστημική προσέγγιση έχει βοηθήσει την αναλυτική και συνθετική σκέψη και συνέβαλε έτσι στην καλύτερη κατανόηση των φαινομένων. Πιο απλά, συστημική σκέψη είναι να βλέπει κανείς και τα δέντρα και το δάσος.

1.1.4.2. Η Έννοια και τα Στοιχεία του Συστήματος

Σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα. Ως σύστημα, συνεπώς, μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε αντιληπτή από τον άνθρωπο ολότητα, όπως το σύμπαν, η γη, το πανεπιστήμιο, το δέντρο, το computer, κτλ., αφού αποτελού-

νται από μέρη που συνδέονται μεταξύ τους με ένα πλέγμα σχέσεων. Κάθε σύστημα ασφαλώς δε βρίσκεται στο κενό, αλλά μέσα σ' ένα περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από άλλα συστήματα. Κάθε σύστημα αναπτύσσει σχέσεις αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον του, ανταλλάσσοντας υλικούς ή άυλους πόρους είτε ως εκροές είτε ως εισροές. Γραφικά η έννοια του συστήματος θα μπορούσε να παρουσιαστεί με το σχήμα 1.1. Για να γίνει όμως πιο κατανοητή η έννοια αυτή, χρειάζεται να οριστούν οι συνδεόμενες με αυτήν έννοιες.

Μέρη / Υποσυστήματα. Από τον ορισμό του συστήματος προκύπτει ότι αυτό αποτελείται από μέρη. Αυτά τα μέρη ουσιαστικά αποτελούν τα συστατικά στοιχεία του. Μπορούν να θεωρηθούν ως υποσυστήματα, δηλαδή ότι και αυτά αποτελούνται από μικρότερα μέρη συνδεδεμένα μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις.

Τα Σύνορα του Συστήματος. Κάθε σύστημα οριοθετείται σε σχέση με το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι αποτελεί μια ξεχωριστή ολότητα η οποία προσδιορίζεται από τα σύνορα που την οριοθετούν σε σχέση με το περιβάλλον. Η έννοια των συνόρων του συστήματος όπως και του υποσυστήματος είναι ασφαλώς σχετική, αφού κάθε σύστημα αποτελεί υποσύστημα ή μέρος ενός ευρύτερου συστήματος. Έτσι, ο ορισμός των συνόρων και ο προσδιορισμός της ολότητας-συστήματος είναι θέμα καθορισμού από το μελετητή, σύμφωνα με το στόχο του. Για παράδειγμα, αν ο στόχος είναι η μελέτη της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, τότε τα σύνορα του συστήματος εκπαίδευσης θα περιλαμβάνουν όλους τους οργανισμούς που ασχολούνται με αυτή κτλ. Αν ο στόχος είναι η μελέτη της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μόνο, τότε τα σύνορα του συστήματος καθορίζονται έτσι, ώστε να περιλαμβάνουν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Τέλος, αν ο στόχος είναι η μελέτη του 1ου Λυκείου, τότε τα σύνορα καθορίζονται έτσι, ώστε να περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που συνιστούν αυτό (σχήμα 1.1).