



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ # 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Διδάσκων: Μανασάκης Κωνσταντίνος  
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Τα κείμενα και τα διαγράμματα της παρουσίασης έχουν ληφθεί από το σύγγραμμα:

Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές. Εκδόσεις Γ. Μπένου, ISBN: 978-960-8249-23-3. Copyright © 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται στην άδεια χρήσης Creative Commons και ειδικότερα

*Αναφορά – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγο Έργο v.3.0*  
*(Attribution – Non Commercial – Non-derivatives v.3.0 )*



*[ή επιλογή ενός άλλου από τους έξι συνδυασμούς]*

*[και αντικατάσταση λογότυπου άδειας όπου αυτό έχει μπει (σελ. 1, σελ. 2 και τελευταία)]*

- Εξαιρείται από την ως άνω άδεια υλικό που περιλαμβάνεται στις διαφάνειες του μαθήματος, και υπόκειται σε άλλου τύπου άδεια χρήσης. Η άδεια χρήσης στην οποία υπόκειται το υλικό αυτό αναφέρεται ρητώς.

# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# 1.1. Η έννοια της οργάνωσης

Ως οργάνωση θα μπορούσε να ορισθεί μια διακριτή κοινωνική οντότητα η οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών, συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη, σε «χρονική διάρκεια», σκοπών.

Τα βασικά στοιχεία που συνιστούν μια οργάνωση είναι:

- 1. Άνθρωποι:** Η οργάνωση αποτελείται από ανθρώπους οι οποίοι αλληλεπιδρούν παίζοντας ρόλους που οδηγούν στην πραγματοποίηση των βασικών λειτουργιών και σκοπών της οργάνωσης.
- 2. Σκοποί:** Η οργάνωση έχει αποστολή και στόχους. Συνήθως οι στόχοι εκφράζουν τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους ή ανάγκες των ατόμων ή ομάδων που συνθέτουν ή επιδρούν στην οργάνωση.

# 1.1. Η έννοια της οργάνωσης

- 3. Διαίρεση της εργασίας, δομές, συστήματα, σχέδια:** Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, ομάδες των οποίων συνιστούν οι θέσεις εργασίας ή ρόλους που τα άτομα- μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν ή να παίξουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης – ατόμων γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα.
- 4. Σύνορα:** Η οργάνωση είναι διακριτή από το περιβάλλον μέσω των συνόρων. Αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές , σκοπούς, άτομα κ.λ.π., που την ξεχωρίζουν από άλλες οργανώσεις και το περιβάλλον της.
- 5. Χρονική διάρκεια:** Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και «στιγμιαίο» κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει μια συνέχεια στο χρόνο.

# 1.1. Η έννοια της οργάνωσης

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις, τα υπουργεία, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, η εκκλησία, ο στρατός, τα κόμματα, τα πανεπιστήμια, αποτελούν οργανώσεις.

# 1.2. Λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων

- Οι οργανώσεις δημιουργούνται και υπάρχουν για να επιτυγχάνουν σκοπούς και στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών.

## 1.2.1. Διαίρεση της εργασίας-εξειδίκευση

- Η **ένωση των ανθρώπων σε οργανώσεις** επιτρέπει τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση.
- Με την **εξειδίκευση** ο άνθρωπος επαναλαμβάνει περισσότερες φορές την ίδια δουλειά στο χρόνο, πράγμα που ως εμπειρία αυξάνει τις δεξιότητές του.
- Η **διαίρεση του έργου** επιτρέπει την αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου.

## 1.2.2. Μη Διαίρεση των συντελεστών παραγωγής

- Η ύπαρξη οργανώσεων εξηγείται σε αρκετές περιπτώσεις από την **αδυναμία διαίρεσης των συντελεστών παραγωγής** (πχ τεχνολογία, εργασία).
- Για παράδειγμα η **περίπτωση του καθηγητή**. Αν ο καθηγητής μπορεί ταυτόχρονα να παραδίδει μαθήματα σε δέκα μαθητές, τότε δεν είναι δυνατόν κάθε μαθητής με το ίδιο κόστος να κάνει μόνος του μάθημα, γιατί ο καθηγητής θα έπρεπε να «διαιρεθεί» σε δέκα κομμάτια.



## 1.2.3. Οικονομίες κλίμακος

- Στις οργανώσεις επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, λόγω της επίτευξης των **«οικονομιών κλίμακος»**.
- Λόγω της μεγάλης ποσότητας εργασιών έχουμε **εξοικονόμηση πόρων**.
- Σε ένα σχολείο με 100 μαθητές διαθέτει ένα φύλακα με αμοιβή 1.000 euro. Το κόστος του φύλακα για κάθε μαθητή είναι 10 euro μηνιαίως. Αν όμως το σχολείο είχε 200 μαθητές, τότε το κόστος του φύλακα για κάθε μαθητή θα ήταν 5 euro μηνιαίως.

## 1.2.4. Συνέργεια - Συνένωση δυνάμεων

- **Συνέργεια** σημαίνει ότι η ολότητα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της («εν τη ενώσει η ισχύος»).
- 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.

## 1.2.5. Ικανοποίηση των αναγκών

- Οι άνθρωποι εκτός από τις βασικές- βιολογικές ανάγκες, έχουν αρκετές μη υλικές ανάγκες, όπως την ανάγκη να αισθάνονται ασφαλείς, κοινωνικές ανάγκες (πχ φιλία, σχέσεις).
- Πολλές από αυτές τις ανάγκες ικανοποιούνται μόνο με τη συμμετοχή του ατόμου σε κοινωνικές οργανώσεις.

## 1.2.6. Κόστος συναλλαγής

- Σε αρκετές περιπτώσεις χρειάζεται **συντονισμός δραστηριοτήτων** ώστε να επιτευχθεί ένα έργο.
- 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. Το κόστος αυτό αποκαλείται **«κόστος συναλλαγών»** και σε αρκετές περιπτώσεις αποτελεί βασικό λόγο δημιουργίας οργανώσεων.
- Όλοι οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων έχουν ένα κοινό παρανομαστή. Συνδέονται με την **αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου**, με την έννοια ότι οι άνθρωποι πετυχαίνουν την ικανοποίηση αναγκών με **μικρότερες «θυσίες»**.

# 1.3. Στόχοι της οργάνωσης

Ως στόχος της οργάνωσης θα μπορούσε να ορισθεί μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φθάσει ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι θα μπορούσαν να διακριθούν σε **θεσμικούς** και **λειτουργικούς**.

- 1. Θεσμικοί:** Πρόκειται ουσιαστικά για γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις που συνθέτουν την αποστολή της οργάνωσης. Αυτοί οι στόχοι ή αποστολή εκφράζουν το βασικό καθήκον της οργάνωσης απέναντι στην κοινωνία πράγμα που δικαιολογεί το δικαίωμα της δημιουργίας της. Η αποστολή ενός νοσοκομείου είναι η παροχή υπηρεσιών υγείας στους κατοίκους της περιοχής.
- 2. Λειτουργικοί:** Εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία επιδιώκει να επιτύχει. Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται:

# 1.3. Στόχοι της οργάνωσης

- **Στα συνολικά μεγέθη της οργάνωσης:** όπως τα κέρδη.
- **Στην αγορά:** όπως η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς.
- **Στην παραγωγή:** όπως η παραγωγικότητα της εργασίας.
- **Στους ανθρώπους:** όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων.
- **Στις καινοτομίες:** με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της οργάνωσης τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν περισσότεροι στόχοι που συχνά μπορεί να είναι αλληλοσυγκρουόμενοι.

Συγκρουόμενοι στόχοι σημαίνει ότι η επίτευξη ενός στόχου επιδρά αρνητικά στην επίτευξη ενός άλλου στόχου.

# 1.3. Στόχοι της οργάνωσης

- Η σύνθεση τελικά των στόχων που επιδιώκει να πραγματοποιήσει η οργάνωση εκφράζει το συσχετισμό δύναμης των διαφόρων ομάδων και **επιτυγχάνεται με διαδικασίες διαπραγματεύσεων, συναίνεσης, συμβιβασμού και άσκησης εξουσίας.** Έτσι τελικά, για κάθε οργάνωση διαμορφώνεται μια ιεραρχία στόχων, ανάλογα με το συσχετισμό δύναμης των ομάδων που ασκούν επίδραση σε αυτή.

# 1.4. Συστημική προσέγγιση της οργάνωσης

Η συστημική προσέγγιση αποτελεί έναν τρόπο σκέψης ή οπτική γωνία και μέθοδο μελέτης φαινομένων και οργανισμών. Οι βασικές σκέψεις που συνιστούν τη γενική θεωρία των συστημάτων είναι:

- Τα φαινόμενα και οργανισμοί είναι ολότητες αποτελούμενες από μέρη τα οποία βρίσκονται σε δυναμική αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση μεταξύ τους.
- Οι διάφοροι επιστημονικοί κύκλοι αναλύουν ή διαιρούν τα φαινόμενα και μελετούν μόνο μέρη αυτών πράγμα που συγχρόνως απαιτεί τη σύνδεση τους ώστε να επιτυγχάνεται η ολοκλήρωση και η συνολική θεώρηση αυτών ως ολότητες.

Η συστηματική προσέγγιση επιτρέπει «να βλέπουμε το δένδρο και ταυτόχρονα το δάσος».



# 1.4.1. Η έννοια και τα στοιχεία του συστήματος

Ως **σύστημα** ορίζεται ένα **σύνολο στοιχείων** τα οποία, συνδεδεμένα μεταξύ τους μέσω σχέσεων αλληλεπίδρασης, αποτελούν μια ολότητα .

Το κάθε σύστημα αναπτύσσει **σχέσεις αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον** του ανταλλάσσοντας υλικούς ή άυλους πόρους, είτε ως εκροές είτε ως εισροές.

- 1. Μέρη / Υποσυστήματα:** Από τον ορισμό του συστήματος προκύπτει ότι αυτό αποτελείται από μέρη. Μπορούν να θεωρηθούν ως υποσυστήματα, με την έννοια ότι και αυτά αποτελούνται από μικρότερα μέρη συνδεδεμένα μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις.
- 2. Τα σύνορα του συστήματος:** Το κάθε σύστημα οριοθετείται έναντι του περιβάλλοντός του. Ο ορισμός των συνόρων και ο προσδιορισμός της ολότητας – συστήματος είναι θέμα καθορισμού από το μελετητή σύμφωνα με το στόχο του.

# 1.4.1. Η έννοια και τα στοιχεία του συστήματος

- 3. Εισροές του συστήματος:** Το σύστημα για να υπάρχει και να λειτουργεί χρειάζεται πόρους τους οποίους προμηθεύεται από το περιβάλλον του ως εισροές. Αυτές οι εισροές ουσιαστικά αποτελούν εκροές άλλων συστημάτων. Αυτές οι εισροές ουσιαστικά αποτελούν εκροές άλλων συστημάτων.
- 4. Διαδικασία επεξεργασίας / Μετασχηματισμού:** Μέσω της αλληλεπίδρασης των μερών του, το σύστημα αναπτύσσει λειτουργίες-διεργασίες που επεξεργάζονται ή μετατρέπουν ή μετασχηματίζουν τις εισροές.
- 5. Εκροές:** Οι εκροές είναι τα αποτελέσματα της λειτουργίας του συστήματος, δηλαδή οι μετασχηματισμένες ή επεξεργασμένες εισροές, τις οποίες το σύστημα παραδίδει στο περιβάλλον του και αποτελούν τις εισροές άλλων συστημάτων.

# 1.4.1. Η έννοια και τα στοιχεία του συστήματος

6. **Μηχανισμός επαναπληροφόρησης / ελέγχου (feedback):**  
Το feedback θα μπορούσε να ορισθεί ως ένας μηχανισμός ελέγχου και επαναπληροφόρησης του κατά πόσο το σύστημα ακολουθεί την πορεία που το οδηγεί στην υλοποίηση των στόχων του. Αποτελεί βασική προϋπόθεση προσαρμογής του συστήματος στο περιβάλλον του, αφού ουσιαστικά μεταφέρει στο σύστημα τις αντιδράσεις του περιβάλλοντος στις εκροές του καθώς και τις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό.

## ΣΧΗΜΑ 2: Μηχανισμός feedback του συστήματος



## 1.4.2. Χαρακτηριστικά συστημάτων

- **Ανοικτά / Κλειστά συστήματα:** Ως ανοικτό σύστημα χαρακτηρίζεται το σύστημα που βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του ενώ ως κλειστό εκείνο το οποίο δεν έχει καμία σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Είναι δύσκολο να φαντασθεί κανείς ένα απολύτως κλειστό ή ένα απολύτως ανοικτό σύστημα. Για παράδειγμα, το πανεπιστήμιο αποτελεί ένα σύστημα πολύ περισσότερο ανοικτό από ότι ένα μοναστήρι. Οι λιγότερες ανοικτές οργανώσεις ή περισσότερες κλειστές είναι ουσιαστικά εσωστρεφείς, αδυνατούν να προσαρμοστούν στο περιβάλλον, πράγμα που έχει αρνητικές συνέπειες στην επιβίωσή τους.

## 1.4.2. Χαρακτηριστικά συστημάτων

- **Δυναμικότητα / Στατικότητα:** Η δυναμικότητα ή στατικότητα των συστημάτων εκφράζουν τη συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών που συμβαίνουν είτε στα μέρη, τα δομικά χαρακτηριστικά και τη λειτουργία του συστήματος είτε στις σχέσεις του με το περιβάλλον του.
- **Πολυπλοκότητα:** Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος εκφράζει την ποσότητα των μερών ή υποσυστημάτων τα οποία το αποτελούν και την ποσότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών.
- **Συνέργεια:** Συνέργεια σημαίνει ότι μια ολότητα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών που την αποτελούν. Ως ιδιότητα συστημάτων, η συνέργεια εκφράζει το βαθμό της αρμονίας και της συνεργασίας μεταξύ των μερών ώστε η ολότητα τελικά (και το αποτέλεσμα αυτής) να είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της.

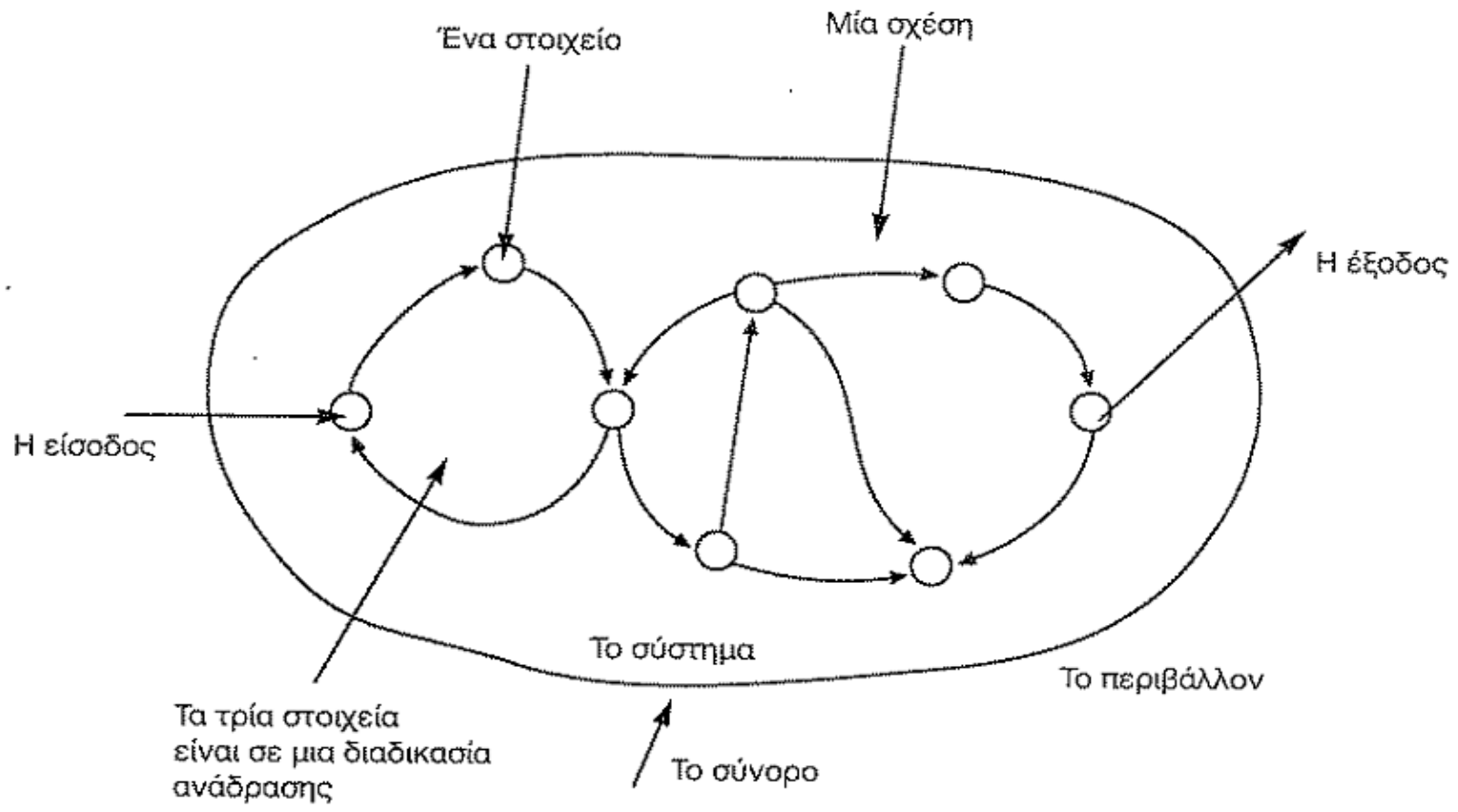
## 1.4.2. Χαρακτηριστικά συστημάτων

- **Εντροπία:** Εντροπία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας το σύστημα φθίνει και οδηγείται σε εξαφάνιση. Αυτή η διαδικασία τροφοδοτείται από την έλλειψη ή «βλάβη» μηχανισμού ελέγχου ή αναπληροφόρησης (feedback) του συστήματος.

## 1.4.3. Η οργάνωση ως σύστημα

- Η κάθε κοινωνική οργάνωση μπορεί να μελετηθεί μέσω της **συστημικής προσέγγισης**. Αποτελεί ολότητα συνιστάμενη από αλληλεπιδρώντα μέρη στα πλαίσια ενός ευρύτερου περιβάλλοντος. Αυτή η προσέγγιση δείχνει ότι η κατανόηση και εξήγηση του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς των οργανώσεων δεν είναι ζήτημα ούτε μόνο των κοινωνικών επιστημών, ούτε των τεχνολογικών ούτε των πληροφορικών, αλλά όλων αυτών. Έτσι γίνεται **φανερή η ανάγκη της διεπιστημονικότητας**.
- Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση, η μελέτη της οργάνωσης απαιτεί την ξεχωριστή μελέτη των μερών της, αλλά και την ολοκλήρωση ή τη σύνθεση μέσω της μελέτης των σχέσεων μεταξύ των μερών.





ΣΧΗΜΑ 1.1: Μια γενική μορφή συστήματος (Senge 1990· Flood and Jackson 1991).

# Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

