



שיעור מספר 1 בארגונים מורכבים

אחת התופעות הבולטות בחברה המודרנית היא המספר העצום של ארגונים בכל תחומי החיים.

- ילדים נולדים בבית יולדות
- במשך 12 שנה הם לומדים בבית ספר
- במשך 3 שנים הם מגויסים לצבא
- ...

לכן החברות בארגונים, חלקה מחוסר ברירה, מנהלת כל אלמנט מחיי היום יום.

החברה המודרנית מוגדרת כחברה ארגונית. חברה שרקמת חייה הכלכליים והחברתיים והפוליטיים שזורה בארגונים שונים.

קיימים הרבה מאוד ארגונים בחיים, שונים אחד מהשני, אך למרות השוני קיימים מספר מאפיינים אשר מאפשרים לכלול את כל הארגונים תחת תופעה אחת שנקראת "התופעה הארגונית".

ריבוי הגדרות

ישנן הגדרות שונות למושג "ארגון" הגדרות שמרחיבות את המושג ומכלילות בו את המושג "משפחה" כארגון, לדוגמא. הגדרות מצומצמות שמתמקדות בארגונים בירוקרטיים.

השוני בין ההגדרות, כפי שאנחנו נראה, נובע מהגישות התיאורטיות לחקר ארגונים. יש מספר גישות (לא נפרט כאן).

לצורך הקורס נגדיר ארגון באופן הבא:

הגדרה: קבוצה משנית¹ ובראשה מנהיגות אשר מכוונת לפעילות נמשכת להשגת מטרה מוצהרת אשר דורשת מאמץ קיבוצי.

ארגון כולל שני אנשים או יותר שמקיימים ביניהם אינטראקציות מסוימות בעלי מטרה מוצהרת, גוף מחליט (מנהיגות בעלת סמכות) להפעיל עוצמה על חברי הארגון, פעילות רציונלית ונמשכת אשר מתבצעת באמצעות תהליכים של קבלת החלטות ותקשורת ומבנה מוגדר

ז"א – ארגונים קמים באופן מחושב כאשר אנשים לא יכולים להשיג מטרה מסוימת בכוחות עצמם ואז מחליטים להתארגן עם אנשים נוספים ומקימים ארגון

ההגדרה הזו לא כוללת משפחה, זוהי הגדרה מצומצמת שמדברת על סוג מסויים של ארגונים.

לצורך הקורס נתייחס לארגונים כאל "מערכת חברתית פתוחה" כאשר

מערכת – קבוצה של פרטים מוחשיים או מופשטים אשר מקיימים ביניהם קשר של תלות הדדית בסדר פנימי מסויים ומשתלבים יחד לכדי מקשה אחת.

המערכת שונה במהות שלה מכל אחד מהפריטים שמרכיבים אותה.

סוגי מערכות

בתורת המערכות הכללית נהוג להבדיל בין שני סוגים של מערכות

¹ בניגוד לקבוצה ראשונית בה היחסים הם אינטימיים ואישיים.

מערכות סגורות

קיימות ופועלות בצורה מבודדת מהסביבה החיצונית על בסיס אנרגיה משלהן ובעזרת מנגנונים פנימיים אשר מכוונים אותן. שיעון הוא דוגמא למערכת סגורה – אין לה תלות בסביבה.

מערכות פתוחות

קיימות ופועלות אך ורק על בסיס של קשרים עם סביבתן החיצונית, הן תלויות במקורות אנרגיה חיצוניים ומושפעות משינויים בתנאי הסביבה.



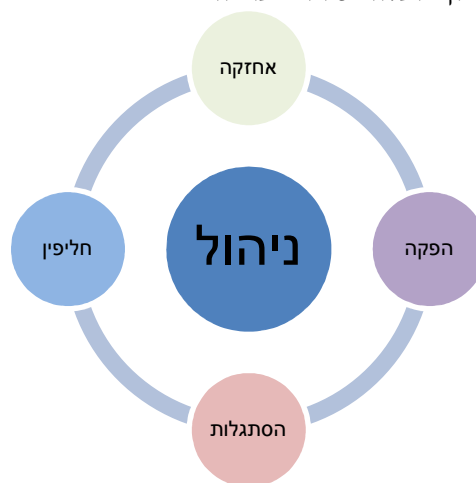
חוק האנטרופיה – כל מערכת נוטה בהתמדה לכיוון של שיווי משקל מוחלט, במצב זה כל החלקיקים אשר מרכיבים את המערכת משתחררים ומתפזרים באי סדר עד כדי התפוררות המערכת. במילים האחרות, כל ארגון וכל מערכת סופה להגיע לכליון.

ארגונים בהיותם מערכות פתוחות מתקיימים מאנרגיה ממקור חיצוני, באופן כזה הם מסוגלים, בדרך כלל, לדחות את הכליון הם מקיימים קשרי גומלין מתמשכים עם הסביבה וניזונים מהסביבה ומזינים אותה. כל עוד הארגון מצליח להמיר את המשאבים שהוא קולט למוצרים ושירותים הוא ממשיך להתקיים.

ארגונים לא נוצרים כתוצאה מתהליכי התפתחות טבעיים. ארגונים הם פרי תכנון מחושב. ארגונים הם מכלול של תפקידים ולא קבוצות של אנשים. ניתן להחליף את האנשים אבל הארגון ישאר.

כץ וקהן (Katz and Kahn) – מבנה ארגוני

על פי גישתם, בכל ארגון פועלות 5 תת מערכות



תת מערכת האחזקה – אחראית לתקינות הרכיבים והמשאבים של הארגון. גם כוח אדם נכלל בהגדרה זו

תת מערכת ההפקה – הליבה הטכנית היא תחום העיסוק. המרה של תשומות לתפוקות (קלט לפלט)

תת מערכת החליפין – כל הגופים שמקיימים קשרי גומלין בין הארגון לסביבה החיצונית: רכש, אספקה, שיווק ומכירות, כלכלה וכספים

תת מערכת ההסתגלות (Adaptation) – עוסקת בזיהוי הצורך בשינוי ארגוני: חקר שווקים ודעת קהל, מחקר ופיתוח.
תת מערכת הניהול – מפקחת על על הארגון, דואגת להנחיה, בקרה ותיאום של כל תתי המערכות: דירקטוריון, מועצת מנהלים, ועדות היגוי.

ארגונים בעולם החדש	ארגונים מסורתיים (בירוקרטיה - וובר)
יצירתיות חדשנות יזומה אינדיווידואליזם כוח עבודה גמיש ושאפתן טכנולוגיות מידע מפותחות זמניות שינוי גלובליזציה (קשר עם העולם ורישות) הכשרה לכל החיים ביטול ההיררכיה ביזור סמכויות	דגם ארגוני אשר מתוכנן תכנון רציונלי לביצוע יעיל של משימות מורכבות. חלוקת עבודה ברורה – עם מיומנות טכנית מוגדרת לכל עובד מדרג סמכויות ברור (היררכיה של משרות ומרכז שליטה) התמחות חד פעמית רשמיות – עבודה על פי תקנון ונהלים ברורים. אימפרסונליות – חוסר אישיות ביחסים

מדוע הבירוקרטיה נכשלת

- הניכור הבירוקרטי
- רשמיות – גורמת לסחבת
- העקרון הפיטרי – אנשים מתקדמים עד למקום שבו הם מביאים הכי פחות תועלת
- חוק פרקינסון – העבודה גדלה כדי למלא את כל הזמן שניתן לה

גארת' מורגן \ דימויים של ארגון

מורגן טוען כי ארגונים הם "דברים רבים בעת ובעונה אחת" מורכבים ורבי פנים וזה מה שהופך את אתגר הניהול למאוד קשה כי בפני מנהלים היום ניצב האתגר לרכוש בקיאות באומנות השימוש במטאפורות.
 כלומר – למצוא את הדרכים הנכונות כדי לראות, להבין ולעצב את המצבים שאיתם הם מתמודדים.
 מורגן מעלה מספר דימויים בספר שלו:

- הארגון כמכונה
- הארגון כאורגניזם
- הארגון כמוח
- הארגון כתרבות
- הארגון כזירה פוליטית
- הארגון כבית כלא נפשי
- הארגון כמכשיר שליטה
- הארגון כמערכת שינוי

הרעיון הוא למקם הארגון יש בדרך כלל דימוי כלשהו של האופן שבו הארגון יראה.