



המינהל לתקשוב טכנולוגיה ומערכות מידע
משרד החינוך

מגמת ניהול עסקי

מנהל וכלכלה – 70%

פרק 1

מבוא לתורת הארגון



קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה

גב' רבקה מאור

עריכה לשונית

גב' ענת מנחם ריינר

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול, ריכוז והפקה

רעות מידד, רשת עמל

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

גוף מבצע

רשת עמל

תמונת השער: Wright Studio/shutterstock

© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך

תוכן העניינים

5.....1.1 סיווג ארגונים

5.....1.1.1 סיווג ארגוני לפי תחום הפעילות

6.....1.1.2 סיווג ארגוני לפי מגזר הפעילות / מטרות הפעילות

6.....1.1.3 סיווג ארגוני לפי מרחב הפעילות הגיאוגרפי

7.....1.1.4 סיווג ארגוני לפי תהליכי ייצור

7.....1.1.5 סיווג ארגוני לפי טכנולוגיה

7.....1.1.6 סיווג ארגוני לפי צורת הבעלות

9.....1.2 מבנה הארגון והעקרונות שהוא מושתת עליהם

9.....1.2.1 מבנה, מדרג היררכי ותרשים ארגוני

9.....1.2.2 האצלת סמכויות ותחומי אחריות

10.....רשימת המקורות

מטרות לימודיות של הפרק

מטרות פרק זה הן להקנות לתלמיד ידע בסיסי בנושא ארגונים: הבנת מהותו של ארגון ובמה הוא נבדל מצורות התאגדות אחרות; הכרת שלושת המגזרים הקיימים במשק והיכולת לזהות את שייכותו של ארגון מסוים לאחד מהם; הכרת סוגי הארגונים ויכולת לסווגם על-פי הקריטריונים הנלמדים; וכן יכולת לתאר את המבנה הפורמלי של ארגון ואת תרשים המבנה הארגוני.

מהו ארגון?

השאלה מורכבת במידת-מה, ויש הגדרות שונות למונח ארגון. אחת ההגדרות המקובלות לארגון היא:

קבוצת אנשים הפועלים בתיאום ובמשותף למען השגת מטרה משותפת, כאשר עומדים לרשותם משאבים (הון, כוח אדם, חומרים, ציוד מכונות ועוד).

הגדרה אחרת לארגון באה מגישת המערכת הפתוחה, והיא:

מערכת חברתית העוסקת בהפקה שיטתית ומתמשכת של מוצרים ושירותים, באמצעות מחזורי פעילות תכליתית של בני אדם, ואשר מתקיימת כתוצאה של יחסי חליפין עם הסביבה אשר במחיצתה היא פועלת (סמואל, 1996).

נוכל למשל לומר שהמתנ"ס השכונתי הוא ארגון, ובאותה נשימה – שבית חולים גם הוא ארגון.

1.1 סיווג ארגונים

יש ארגונים שונים ומגוונים. אין ארגון אחד דומה למשנהו, כמעט כפי שאין אדם דומה לרעהו. ובכל זאת, נבקש להציג כמה חלוקות-על של ארגונים באשר הם, על-פי מאפיינים בסיסיים שמבדילים בין סוגי ארגונים.

מקובל לסווג ארגונים על-פי שישה מאפיינים:

- תחום הפעילות
- מגזר הפעילות / מטרות הפעילות
- מרחב פעילות גיאוגרפי
- תהליכי ייצור
- טכנולוגיה
- צורת הבעלות

1.1.1 סיווג ארגוני לפי תחום הפעילות

ארגון מסחרי: ארגון העוסק בקנייה ובמכירה של סחורות לשם הפקת רווחים. ארגון מסחרי הוא בעצם מתווך: הוא קונה סחורה, בדרך כלל מוצרים, מיצרנים שונים ובכמויות גדולות, ומוכר אותה בכמויות שונות, על-פי דרישה.

ארגון שירותי: ארגון המספק שירותים לקהל לקוחות (למטרת רווח – ארגון עסקי, או ללא כוונת רווח כמו מלכ"ר). לדוגמה: בנק, חברת ביטוח, חברת ייעוץ.

ארגון יצרני: ארגון המייצר מוצרים כדי למכור אותם ולהרוויח ממכירתם. לדוגמה: מפעלי מזון, נגרות.

החלוקה לא תמיד ברורה וחותרת. ישנם ארגונים המוכרים מוצרים ונותנים שירותים עבור המוצרים שנמכרו (כגון חברה המוכרת מזגנים, אבל גם מתקינה אותם ונותנת שירותי תיקון), וישנם ארגונים שמייצרים ומוכרים את תוצרתם וגם מוצרים נוספים שהם קונים.

ארגון ידע: כל ארגון המעניק ידע כמו בית ספר, אוניברסיטה, ספרייה, מכללה, אתרי לימוד / מידע. במכלול ארגוני הידע קיימים ארגוני הזנק, ארגוני מחקר וארגוני מו"פ – מחקר ופיתוח.

ארגון הזנק (סטארט-אפ): זהו סוג של ארגון ידע. ארגון זה מפתח רעיון למוצר חדשני ומנסה להגיע לייצור אב-טיפוס של המוצר. המאפיינים שלו הם חדשנות, יצירתיות, חוסר היררכיה ארגונית, צמיחה ארגונית. בארגונים אלו יש שתי בעיות עיקריות: גיוס כספים להשקעה; והישרדות בשוק תחרותי – עד שהארגון בוחר לצאת מהפעילות העסקית (עושה "אקזיט") וחברה עשירה קונה אותו. אותה חברה עשירה עושה זאת מתוך שתי מטרות אפשריות: לשכלל את הקיים, את האב-טיפוס שפיתחה חברת ההזנק; או (במקרה שהאב-טיפוס נועד להתחרות במוצר שלה) – לחסל אותו כדי שהמוצר שלה ימשיך להיות מוביל בשוק. קיימות דוגמאות רבות לחברות הזנק ישראליות שפיתחו יישומן (אפליקציה) ייחודי ונרכשו למשל על ידי חברה אמריקנית.

1.1.2 סיווג ארגוני לפי מגזר הפעילות / מטרות הפעילות

ארגונים כישויות נוצרים כאמור כדי להגשים תכלית המוגדרת באופן רחב כללי וממצה בחזון, ובאופן ממוקד ומדויק במטרות.

המציאות כידוע מורכבת יותר. לא אחת נראה ארגונים אשר פועלים ללא חזון הלכה למעשה, או כאלה שחזונם שונה מתכלית פעילותם בפועל (כפי שזו מצטיירת ממטרותיהם), בין במתכוון ובין לאו. ארגונים זונחים לעתים את חזונם, או משנים אותו תוך כדי פעילות או לא מצליחים לפעול למימוש.

מבחינת תכלית הפעילות, נוכל לאפיין שלושה סוגים עיקריים של ארגונים (Blau & Scott, 1962):

ארגונים מהמגזר הציבורי – 'המגזר הראשון': ארגונים שתכליתם לספק שירותים ציבוריים כפי שהגדירה המדינה.

ארגונים מהמגזר הפרטי – 'המגזר השני': ארגונים שתכליתם להניב רווח לבעליהם.

ארגונים מהמגזר הלא פרטי ולא ציבורי – 'המגזר השלישי': ארגונים שתכליתם אינה להפיק רווחים ואשר פועלים למען מטרות חברתיות (מכונים מלכ"ר – מוסד ללא כוונת רווח).

1.1.3 סיווג ארגוני לפי מרחב הפעילות הגיאוגרפי

ארגונים פועלים באזור מסוים. בעבר, ועד לא מכבר, יכולת התנועה של בני האדם הייתה מוגבלת למדי. היכולת של ארגונים לפעול בשטחים רחבים הייתה מוגבלת אף היא. במרוצת המאה ה-20 חלו תהליכים נרחבים שהקלו הן את היכולת של בני אדם לנוע ממקום למקום (תשתיות כבישים, תחבורה ציבורית ותעופה אזרחית), והן את יכולתם לתקשר ממקומות מרוחקים (טלפון, פקסימיליה, אינטרנט). תהליכים אלו השפיעו בהתאמה על היכולת של ארגונים לפרוץ את המגבלות הגיאוגרפיות. לפי זה, נאפיין שני סוגי ארגונים:

ארגון מקומי (לוקאלי) – ארגון שפועל בשוק המקומי בלבד.

ארגון עולמי (גלובלי) – ארגון שפורץ את הגבולות הגיאוגרפיים שלו ופועל בכמה מקומות בעולם (אם בהפעלת סניפים במדינות שונות ואם במתן שירות / מכירת מוצר ללקוחות במדינות שונות).

דוגמאות

'העמותה לצדק סביבתי' היא ארגון אשר פועל שלא למטרת רווח וחזונו הוא לעשות צדק סביבתי בישראל. זהו ארגון מקומי (לוקאלי) אשר פועל בגבולות מדינת ישראל בלבד. 'גרינפיס' גם הוא ארגון ללא כוונת רווח שפועל לשמירה על הסביבה, אלא שהוא פועל לשמירה על העולם כולו – הוא נוכח ופועל במדינות רבות ובהן ארצות הברית וישראל. מכאן ש'גרינפיס' הוא ארגון עולמי (גלובלי). כזכור, ארגונים ללא כוונת רווח משתייכים **למגזר השלישי**.

'קפה נמס' היא רשת בתי קפה ישראלית שפועלת בשטח מדינת ישראל בלבד, לפיכך היא ארגון מקומי (לוקאלי). לעומתה, 'סטארקופי' היא רשת בתי קפה הפועלת בכמה מדינות ברחבי העולם, ולפיכך היא מוגדרת ארגון עולמי (גלובלי). שתי החברות משתייכות כמובן **למגזר השני**.

אשר **למגזר הראשון**, כאשר בוחנים את שאלת המרחב הגיאוגרפי שבו פועל הארגון מתקבלת תמונה שונה במעט. תפקידו של המגזר הראשון הוא לספק שירותים לציבור, והציבור הוא תושבי המדינה שאליה משתייך המגזר הזה ולכן לא ניתן לכאורה לאפיין ארגון ציבורי שהוא גלובלי. עם זאת, ישנם כמה מקרים שעשויים כן לענות על ההגדרה הזאת. ארגון האומות המאוחדות (האו"ם) הוא ארגון שפועל לסייע לאזרחים במדינות שונות, בדרך כלל מדינות שמתקשות לספק שירותים בסיסיים לתושביהן. כך למשל, האו"ם באמצעות ארגוני משנה יכול לסייע בטיפול במקורות מים, בהספקת תרופות או בשמירה על הביטחון באזורי סכסוך. ארגונים נוספים שהם דומים באופיים יכולים להיות האיחוד

האירופי, נאטו, ה-OECD. האחרון, ארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי, הוא ארגון בין-לאומי של המדינות המפותחות המקבלות את עקרונות הדמוקרטיה הליברלית והשוק החופשי. מקורותיו בארגון לשיתוף פעולה אירופי שהוקם כארגון כלכלי מקביל לנאטו, וזאת כדי לסייע ביישום תוכנית מרשל לבנייה מחדש של אירופה לאחר מלחמת העולם השנייה.

1.1.4 סיווג ארגוני לפי תהליכי ייצור

נוהגים לסווג ארגונים יצרניים על-פי אופי התהליך שבו הם מייצרים את מוצריהם, והוא נגזר בראש ובראשונה מהמוצר. לפי זה, נאפיין שלושה סוגי תהליכים:

ייצור יחידני – ייצור של מוצר ייחודי. בתהליך זה מיוצרים מוצרים בודדים לפי הזמנה והמוצר אינו עובר בפס ייצור. כל מוצר כזה הוא יחיד ואישי, והוא מורכב בדרך כלל ממספר ניכר של חומרים ורכיבים. איכות המוצר ועלות הייצור שלו גבוהות וכך גם מחירו (למשל רהיט בעיצוב ייחודי).

ייצור המוני – ייצור מוצרים בסדרות גדולות. זהו תהליך מתועש שבו מיוצרים מוצרים שיש להם ביקוש גדול וקבוע. לכל מוצר (או קבוצת מוצרים) יש קו ייצור משלו ומכונות ייצור ספציפיות למוצר, שהן יקרות, ולכן ההשקעה הראשונית בהקמת המפעל גבוהה. בגלל הכמות הגדולה המיוצרת, העלות ליחידת מוצר יורדת ואפשר למכור אותו בזול (למשל מוצרי טקסטיל).

ייצור סידרתי – ייצור מוצרים בסדרות קטנות עד בינוניות, לפי הזמנה או למלאי. גם בתהליך זה העבודה מתבצעת בתחנות, אך משתמשים באמצעי ייצור משותפים למגוון מוצרים וניתן לייצר כמה יחידות מכל מוצר במקביל (למשל קולקציה אופנתית מסוימת או מהדורה מוגבלת של פריטים).

1.1.5 סיווג ארגוני לפי טכנולוגיה

ארגוני HIGH TECH (טכנולוגיה עילית, תעשייה עילית) – השם הכללי של ארגונים העוסקים בטכנולוגיה מתקדמת. לרוב הכוונה לתעשיות הקשורות לעולם המחשוב, אך גם לתעשיות האלקטרוניקה, הביוטכנולוגיה ואחרות.

ארגוני LOW TECH (ארגונים מסורתיים) – ארגונים המבוססים על טכנולוגיה בתעשייה המסורתית, טכנולוגיה פשוטה ולא מתוחכמת, המשתמשים במערכות ייצור שאינן מצריכות השקעה גבוהה יחסית.

1.1.6 סיווג ארגוני לפי צורת הבעלות

ארגונים מסווגים לפי צורת הבעלות שלהם, וזה מחייב את הארגון לנהוג על-פי הכללים המתאימים לסוג הבעלות שלו. ארגון יכול להיות בבעלות פרטית, הוא יכול להיות שותפות, חברה בע"מ, חברה ציבורית, חברה ממשלתית ואגודה שיתופית.

בעלות פרטית – ארגון שבעליו הוא אדם יחיד. דוגמאות: משרד עורך דין, חנות, מפעל לייצור נעליים.

שותפות – ארגון שנמצא בבעלות משותפת של כמה אנשים. חלקו היחסי של כל שותף בארגון נקבע בהסכמה בין השותפים, על-פי השקעתו הכספית של כל שותף או על-פי תרומתו הייחודית להתפתחות ולקידומו של הארגון (כמו השקעת ידע). רווחי הארגון מתחלקים בין השותפים, וכל אחד מהם מקבל את חלקו על-פי מה שקבעו בהסכם השותפות.

חברה בע"מ (חברה בעירבון מוגבל) – התאגדות של אדם, כמה בני אדם או תאגידיים, שנרשמה על-פי חוק אצל רשם החברות. כל אדם יכול להקים חברה אם החברה אינה נוגדת את החוק או אם פעילותה בלתי מוסרית.

חברה ציבורית – חברה שמנייתיה נסחרות בבורסה, והציבור הרחב יכול לרכוש אותן. הבעלות על חברה ציבורית יכולה להיות כולה בידי משקיעים פרטיים, או שחלקה בבעלות הממשלה וחלקה בבעלות משקיעים פרטיים.

חברה ממשלתית – חברה שנמצאת בבעלותה הבלעדית של הממשלה, או שהממשלה היא אחד השותפים העיקריים בה. לממשלה בעלות על חברות הפועלות בתחומים שבהם חיוני להבטיח הספקת מוצרים או שירותים לאזרחים. חברות לדוגמה: מקורות, התעשייה האווירית, חברת החשמל.

אגודה שיתופית – זהו סוג של תאגיד, היינו קבוצה של אנשים המתאגדים יחד להשגת מטרה משותפת, ומקימים גוף שהוא ישות משפטית נפרדת, כלומר הזהות של התאגיד שונה מהזהות של החברים בו.

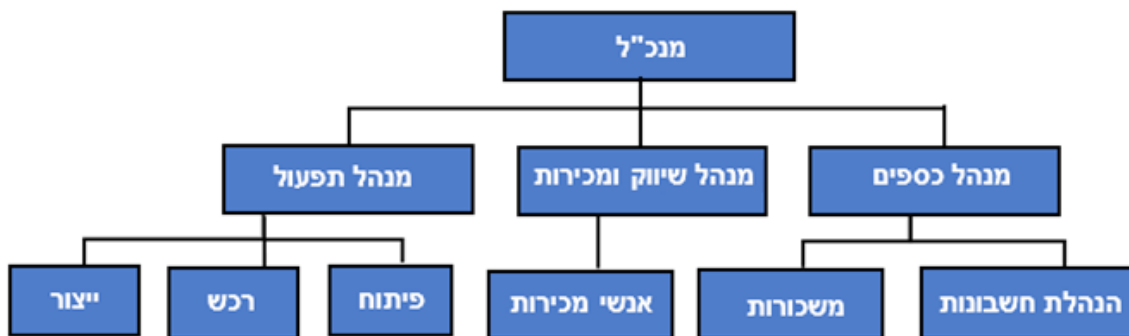
1.2 מבנה הארגון והעקרונות שהוא מושתת עליהם

1.2.1 מבנה, מדרג היררכי ותרשים ארגוני

מבנה הארגון הוא שם כולל למערך מורכב ומוגדר היטב של תפקידים וקשרי הגומלין ביניהם. המבנה משמש בסיס לחלוקת העבודה בין היחידות ולמערך התיאום ביניהן. מבנה הארגון מגדיר את אופי הפעילות הארגונית למחלקות, לתפקידים ולתחומי סמכויות.

מדרג היררכי מציג את מבנה התפקידים על-פי סדר הסמכויות והכפיפויות. זוהי מערכת של דירוג בארגון הבנויה מרבדים היוצרים יחדיו מבנה פירמידלי.

תרשים של מבנה ארגוני הוא הצגה גרפית של היחסים בין יחידות הארגון וקו הדיווח ביניהן. להלן דוגמה לתרשים ארגוני:



1.2.2 האצלת סמכויות ותחומי אחריות

כל מנהל מוגבל במספר הנושאים שהוא יכול לנהל באופן ישיר וביעילות, ולכן עליו להעביר חלק מסמכויותיו אל הכפופים לו – למנות עובדים שיהיו אחראים לתחומים שונים. יש להגדיר לכל אחד מהעובדים את התחומים שעליהם הוא מופקד כדי למנוע כפילות בעבודה או שטחי הפקר.

סמכות היא זכות הניתנת לחבר בארגון לנקוט צעדים שיאפשרו לו למלא את דרישות המשרה שהוא מופקד עליה.

אחריות היא חובה המוטלת על עובד למלא את תפקידו בדרך הטובה ביותר והיעילה ביותר, לתת לממונים עליו דין וחשבון (דוח) על דרך מילוי תפקידו ולשאת בתוצאות פעולותיו.

האצלת סמכויות בארגון אשר נעשית נכון תאפשר למנהל לבצע את עבודתו באופן האפקטיבי ביותר, שכן זו תסייע בין השאר בהגדרת משימות, בתכנון אסטרטגיה, בביצוע נהלי בקרה ובהנעת העובדים. נוסף על כך, הטלת אחריות נוספת על עובד עשויה לעודד את תחושת הסיפוק והערך עצמי שלו; היא מאתגרת ומגוונת את עבודת הסגל ופותחת בפניו תחומים שלא התנסה בהם קודם לכן. העובד מתרגל יכולת קבלת החלטות, מפתח את שיקול הדעת ולומד להעריך חלופות שונות לביצוע פעולותיו.

חשוב לזכור! כמידת הסמכות כן מידת האחריות המתחייבת מאופן השימוש בסמכות ומתוצאותיה.

רשימת המקורות

- סמואל, יצחק (1996). ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים, זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה, חיפה.
- Blau, Peter M. & Scott, W. Richard (1962). *Formal Organizations*, Chandler, San Francisco.