



משרד החינוך  
המינהל למדע ולטכנולוגיה

# תכנית לימודים

מערכות תפעול ב'	שם התכנית :
יסודות בניהול אסטרטגי	מקצוע :
י"ד	כיתה :

מעודכנת למרץ 2011

מהדורת ניסוי

# יסודות בניהול אסטרטגי

## התפיסה הריונית של התוכנית.

אסטרטגיה מתמקדת בקביעת מטרות ויעדים לארגון בסביבה משתנה, ובחירת דרכי פעולה למימושן.

אסטרטגיה היא תוצאה של פיתוח מכוון ומתוכנן, ולעיתים מתפתחת מאליה, מהפעילות של יחידות תפקודיות שונות בארגון.

המקצוע "יסודות בניהול אסטרטגי" מציג בפני התלמידים עקרונות, גישות ותפיסות בנושא, ומציג אסטרטגיות שונות בסביבה תחרותית דינאמית.

## מטרות כלליות.

1. הכרת אסטרטגיה ברמת התאגיד והבנת חשיבותה לארגון מגוון.
2. הכרה ותיאור של אסטרטגיות רכישה.
3. הכרת והבנת אסטרטגיות בינלאומיות, והמניעים לאסטרטגיות אלו.
4. הכרת דרכי חדירה לשווקים בינלאומיים.
5. לתאר ולהכיר מבנים ארגוניים המיועדים ליישום אסטרטגיה.
6. להגדיר ולהבין מהות מנהיגות אסטרטגית ותרומתה להתוויות כיוונים בארגון.

## מטרות אופרטיביות.

עם סיום לימודיו התלמיד:

1. יכיר ויבין אסטרטגיה ברמת התאגיד.
2. יסביר את הסיבות המרכזיות למעבר מאסטרטגיה ברמת העסק לאסטרטגיה מגוונת.
3. יכיר ויבין אסטרטגיות רכישה, יתרונותיהן וחסרונותיהן.
4. יכיר ויבין את חשיבות השיווק הבינלאומי.
5. יכיר ויבין אסטרטגיות חדירה לשווקים בינלאומיים, יתרונותיהן וחסרונותיהן, ברמת העסק וברמת התאגיד.

6. יבין ויכיר את הסיכונים העיקריים באסטרטגיות בינלאומיות.
7. יזהה ויתאר מבנים ארגוניים, המיועדים ליישום אסטרטגיה ברמת העסק וברמת התאגיד.
8. יגדיר ויבין את מהות המנהיגות האסטרטגית.
9. יבין מהי תרבות ארגונית, ומהם האמצעים שיש לנקוט כדי לקיים תרבות ארגונית יעילה.
10. יבין מה מנהיגים אסטרטגיים יכולים לעשות בכדי לטפח ולבסס התנהגות אתית.

## **דרכי הוראה/למידה מומלצות.**

בהוראות המקצוע יש לעשות שימוש במגוון שיטות הוראה ועזרי הוראה, תוך שילוב חלופות ייחודיות התורמות להגברת המוטיבציה של תהליך הלמידה.

- 1 ניתוח מאמרים מן העיתונות המקצועית או היומית הקשורים לחומרי הלימוד, במסגרת דיון כיתתי או קבוצתי.
- 2 השתתפות בהרצאות ובמפגשים רלוונטיים.
- 3 שימוש במקורות ובמאגרי מידע שונים לצורך עבודות, תרגילים וניתוח אירועים.
- 4 סיור מקצועי בעסק מתחום התעשייה ו/או השירותים.
- 5 מרצים אורחים ממגוון תחומי העולם העסקי.

## **מס' שעות**

## **נושאי לימוד**

### **מומלצות**

28	1. אסטרטגיה ברמת התאגיד
12	2. אסטרטגיות רכישה
30	3. אסטרטגיות בינלאומיות
14	4. מבנה ארגוני ובקרה
<u>12</u>	<u>5. מנהיגות אסטרטגית</u>
96	סה"כ

28

## 1. אסטרטגיה ברמת התאגיד

### 1.1 ההגוונה-DIVERSIFICATION

1.1.1 הגוונה כאסטרטגית לניהול תחרותי

1.1.2 רמות ההגוונה

### 1.2 סיבות, תמריצים ומניעים להגוונה.

1.2.1 מניעים לשיפור תחרות אסטרטגית.

1.2.2 תמריצים ומשאבים בעלי השפעה ניטרלית על

התחרותיות האסטרטגית.

1.2.3 מניעים ניהוליים.

### 1.3 כיווני התרחבות אפשריים.

1.3.1 הרחבת קיבולת.

1.3.2 הרחבת מוצר והרחבת שוק.

1.3.3 שילוב אנכי (יתרונות וחסרונות).

1.3.4 התרחבות לתחומים וענפים אחרים.

### 1.4 צמצום פעילות הארגון ונטישת הענף.

1.4.1 סיבות לצמצום ונטישה.

1.4.2 מחסומי יציאה מהענף בשלבי הבגרות והדעיכה.

1.4.3 אסטרטגיות לצמצום פעילות הארגון ונטישת ענף.

**2. אסטרטגיות רכישה.****2.1 השימוש הגובר באסטרטגיות רכישה.**

2.1.1 מיזוג, רכישה והשתלטות וההבדלים ביניהם.

2.1.2 סיבות ושיקולים לרכישה.

2.1.3 בעיות ומכשולים בדרך לרכישה מוצלחת.

**2.2 מאפיינים של רכישות יעילות.****3. אסטרטגיה בינלאומית****3.1 זיהוי הזדמנויות בינלאומיות, והתמריצים ליישום****אסטרטגיות בינלאומיות.**

3.1.1 הרחבת ממדי השוק.

3.1.2 תשואות על ההשקעה

3.1.3 יתרונות לגודל, ללמידה וניסיון.

3.1.4 יתרונות למיקום.

**3.2 אסטרטגיות בינלאומיות ברמת העסק.**

3.2.1 אסטרטגית מנהיגות בעלות בינלאומית.

3.2.2 אסטרטגית בידול בינלאומית.

3.2.3 אסטרטגית מיקוד בינלאומית.

3.2.4 אסטרטגית מנהיגות בעלות/בידול בינלאומית

**3.3 אסטרטגיה בינלאומית ברמת התאגיד.**

3.3.1 אסטרטגיה רב מקומית.

3.3.2 אסטרטגיה גלובלית.

3.3.3 אסטרטגיה רב לאומית.

### **3.4 דרכי חדירה לשווקים בינלאומיים.**

3.4.1 ייצוא.

3.4.2 רישוי.

3.4.3 בריתות אסטרטגיות.

3.4.4 רכישות.

3.4.5 הקמת חברת בת בבעלות מלאה.

### **3.5 סיכונים ובעיות באסטרטגיה בינלאומית.**

3.5.1 בעיות ניהוליות.

3.5.2 סיכונים פוליטיים.

3.5.3 סיכונים כלכליים.

3.5.4 סיכונים אחרים.

14

## **4. מבנה ארגוני ובקרה**

### **4.1 דפוסי התפתחות של אסטרטגיה ומבנה ארגוני.**

4.1.1 מבנה ארגוני פשוט.

4.1.2 מבנה תפקודי (פונקציונאלי).

4.1.3 מבנה רב חטיבתי.

### **4.2 יישום אסטרטגיה ברמת העסק.**

4.2.1 ניצול מבנה תפקודי ליישום האסטרטגיות: מנהיגות –

בעלות, בידול, ממוקדת, ומנהיגות בעלות/בידול משולבת.

4.2.2 מעבר למבנה רב חטיבתי.

### **4.3 יישום אסטרטגיות ברמת התאגיד: מבנה ארגוני ובקרה.**

4.3.1 ניצול מבנה התפקודי ליישום אסטרטגית מנהיגות בעלות

4.3.2 ניצול מבנה התפקודי ליישום אסטרטגית בידול

4.3.3 ניצול מבנה התפקודי ליישום אסטרטגית מנהיגות משולבת

4.3.4 ניצול מבנה פשוט ליישום אסטרטגיות ממוקדות

#### **4.4 יישום אסטרטגיות בינלאומיות: מבנה ארגוני ובקרה.**

4.4.1 השפעת הסביבה גיאוגרפית והדמוגרפית על ליישום

אסטרטגית

רב - מקומית

4.4.2 ניצול מבנה חטיבתי של מוצרים כלל - עולמיים ליישום

אסטרטגית

גלובלית

### **12 5. מנהיגות אסטרטגית ותהליך הניהול**

#### **5.1 מנהיגות אסטרטגית.**

5.1.1 מנהיגות אסטרטגית והשפעתה על וניהול אסטרטגי

5.1.2 מנהלים כמשאב ארגוני

5.1.3 הגורמים המשפיעים על השיקול הדעת הניהולי

5.1.4 שוק העבודה הניהולי

#### **5.2 מאפייני הניהול האסטרטגי.**

5.2.1 ניצול יכולות ליבה ושמירה עליהם

5.2.2 פיתוח הון אנושי

5.2.3 הקפדה על תרבות ארגונית יעילה

5.2.4 חשיבות התנהגות אתית

#### **5.3 הקשר בין הבקרה ארגונית למנהיגות אסטרטגית אפקטיבית**

5.3.1 פיתוח וניצול אמצעי בקרה יעילים

5.3.2 שמירה על איזון בין בקרה פיננסית לבין בקרה אסטרטגית

## מושגים מרכזיים.

1. אסטרטגיה בינלאומית – מתייחסת לשיווק מוצרים בשווקים הנמצאים מחוץ לשוק המקומי של הארגון.
2. אסטרטגיה ברמת התאגיד – פעולה הננקטת בכדי להשיג יתרון תחרותי, באמצעות הרכבתו וניהולו של תמהיל עסקים, המתחרים במספר ענפים או שוקי מוצרים שונים.
3. אסטרטגיה גלובלית – באסטרטגיה זו מוצרים אחידים מוצעים בארצות שונות, כאשר אסטרטגיה זו מוכתבת בידי מטה התאגיד במדינת האם.
4. אסטרטגיה על לאומית - שילוב בין אסטרטגיה רב מקומית וגלובלית, שנועדה להשיג יעילות גלובלית ולהיענות לצרכים מקומיים.
5. אסטרטגיה רב מקומית – באסטרטגיה זו ההחלטות האסטרטגיות והתפעוליות מבוזרות עד לרמת היחידה העסקית בכל מדינה ומדינה.
6. אתיקה עסקית – כללי התנהגות הגורמים לכך שיוצר לחץ על ארגונים ופרטים, לנהוג בצורה הוגנת. כללי אתיקה מתפרסמים על ידי הארגונים הנוגעים לדבר.
7. בקרה אסטרטגית – מצריכה יישום קריטריונים ארוכי טווח ומתואמים מבחינה אסטרטגית, להערכת ביצועים על מנהלי חטיבות, על ידי מנהלים ברמת התאגיד.
8. הגוונה - הרחבת פעילות ארגון. (בתוכן, צורה, מוצרים שווקים וכו')
9. הון אנושי – הוא הידע והכישורים של כלל מצבת כוח אדם של החברה.
10. הרחבת קיבולת – הגדלת כושר הייצור כדי לענות על ביקושים גדלים למוצרים קיימים בשווקים קיימים, או כדי להגדיל נתח שוק של ארגון.
11. השתלטות – סוג של רכישה, כאשר ארגון היעד אינו מזמין הצעת רכש מהארגון הרוכש.
12. מבנה ארגוני – הוא תצורה של תפקידים פורמאליים, נהלים, מנגנוני ניהול ופיקוח, סמכויות ותהליכי קבלת החלטות.



13. **מבנה פשוט** – מבנה ארגוני בו הבעלים – מנהל, מקבל בעצמו את כל ההחלטות העיקריות ומפקח על כל הפעילויות.
14. **מבנה רב חטיבתי** – מורכב מחטיבות תפעוליות, בו כל חטיבה מייצגת עסק או מרכז רווח נפרד, והמנהל התאגידי מאציל את הסמכויות לתפעול השוטף ולאסטרטגיה ברמת היחידה למנהלי החטיבות.
15. **מבנה תפקודי** – מנכ"ל וצוות ניהולי מצומצם, לרבות מנהלים תפקודיים בתחומים כייצור, שיווק, מו"פ, משאבי אנוש וכו'.
16. **מיזוג** – אסטרטגיה באמצעותה מסכימים שני ארגונים לשלב פעילויות על בסיס שווה יחסית, היות ולהם משאבים ויכולות העשויים להניב יתרון תחרותי רב.
17. **מנהיגות אסטרטגית** – היכולת לזהות מראש, ליצור חזון, לשמר גמישות, ולהעצים אחרים לבצע שינוי בעת הצורך.
18. **רכישה** – אסטרטגיה בה ארגון אחד רוכש שליטה מלאה או חלקית בארגון אחר.
19. **שילוב אנכי** – אסטרטגית צמיחה המתקיימת כאשר ארגון מייצר את תשומותיו (שילוב לאחור) או שהוא בעל ערוצי הפצה לתפוקותיו. (שילוב קדימה)
20. **תרבות ארגונית** – מבוססת על מערך מורכב של אידיאולוגיות, סמלים, ערכים וערכי ליבה משותפים לכל אנשי הארגון, ומשפיעים על אופן פעילותו העסקית.

---

## **ביבליוגרפיה**

1. מייקל א. היט. ר' דיואן איירלנד, רוברט א. רוסקיסון. 2005  
ניהול אסטרטגי, תחרותיות וגלובליזציה, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
2. אבי פייגנבאום. 2003 אסטרטגיה תחרותית גלובלית. כרכים א-ג. הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.