



משרד החינוך  
המינהל למדע ולטכנולוגיה  
הפיקוח על מגמות ניהול עסקי

# תכנית לימודים

שם התכנית: **מדעי הניהול**

מקצוע: **התנהגות ארגונית**

כיתה: **י"ג**



## תוכן העניינים

### עמוד

5	ועדת היגוי
7	רציונל
7	מטרות
7	דרכי הוראה
8	נושאי הלימוד
9	פירוט נושאי הלימוד
11	רשימת מונחים
13	ביבליוגרפיה



ניהול פרוייקט הפיתוח: ד"ר מגדה גרוס, מפמ"ר המגמה  
כותבים: פרופ' אהרון צינר, עו"ד אורלי פרייזלר ואפרת צנגר  
ייעוץ דידקטי: ברכה ברבר  
קריאה והערות: בתיה פורת וציפורה שטיגליץ  
עריכה לשונית: מיכל שקד  
עימוד וביצוע גרפי: ענת שלם, מחלקת הוצאה לאור,  
ריכוז פרוייקט: המינהל לתקשורת, שיווק וקשרי חוץ - עמל 1  
מחלקת הוצאה לאור, המינהל לתקשורת, שיווק וקשרי חוץ -  
עמל 1

© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך

עמל 1, המינהל לתקשורת, שיווק וקשרי חוץ

מחלקת הוצאה לאור

קהילת קיוב 17, תל-אביב 69410

טל': 03-6450876, פקס: 03-6472717

כתובתנו באינטרנט:

[www.amalnet.k12.il](http://www.amalnet.k12.il)

## חברי ועדת ההיגוי למקצועות התשתית – מדעי הניהול

פרופ' אהרון צינר	יו"ר הוועדה דיקן (יוצא) הפקולטה למינהל עסקים, המכללה האקדמית נתניה
ד"ר מגדה גרוס	מרכזת הוועדה מפמ"ר מגמות תעשייה וניהול ו-ניהול עסקי, משרד החינוך, המינהל למדע ולטכנולוגיה
ברכה ברבר	מפקחת במגמת ניהול עסקי, משרד החינוך, המינהל למדע ולטכנולוגיה
עו"ד אורלי פרייזלר	מרצה למשפטים בארגוני עבודה. מחברת הספר "סדר הדין במשפט"
אפרת צנגר	יועצת ארגונית (צנגר יועצים), מתמחה בפיתוח מנהלים. מחברת הספר "תרבות ארגונית"
רחל קוצ'ין	מנהלת בי"ס תיכון עמל שרונים

## רציונל

התכנית בוחנת תיאוריות של התנהגות ארגונית, המבהירות את האופן שבו אנשים מתנהגים במקום העבודה. ההתנהגות הארגונית היא נושא רב-תחומי, הקשור בכלכלה ובמדעי החברה. התוכנית דנה באנשים- כיצד הם מתארגנים, כיצד ומדוע הם עובדים ביחד, מה גורם להם לרצות לעבוד וכיצד לגרום להם לעבוד טוב יותר.

התכנית בוחנת סוגיות התנהגות ארגונית בשלוש רמות: היחיד, הקבוצה והארגון. ב"כפר הגלובלי" שבו אנו חיים כיום לא מספיק להתנהל נכון במסגרת שבה מתפקדים, אלא יש להבין ולהכיר את השווה והשונה בהתנהגויות אנושיות בעולם העבודה במסגרות שונות.

## מטרות

- התלמיד יכיר ויבין את תפקודן של מערכות ארגוניות.
- התלמיד יבין את השווה והשונה בהתנהגויות ארגוניות בתרבויות השונות.
- התלמיד יבין את התנהלותו של הפרט במערכת הארגונית.
- התלמיד יכיר תיאוריות בהנעת עובדים.
- התלמיד יכיר את משמעותם של תהליכי קבלת החלטות ברמות השונות בארגון.

## דרכי הוראה

ההוראה תתבסס הן על קריאת חומר תאורטי על פי נושאי הקורס והן על אירועים שיציג המרצה.

## נושאי הלימוד בהתנהגות ארגונית

מס' שעות מומלצות	ראשי פרקים	מס'
8	התנהגות ארגונית בתרבויות שונות	1
10	הארגון	2
12	תיאוריות בהנעת עובדים	3
8	עמדות בעבודה	4
10	התנהגות בעבודה	5
6	כוח ופוליטיקה	6
10	קבלת החלטות	7
8	שינוי, חדשנות ומתחים בעבודה	8
72	<b>סך הכול:</b>	



## פירוט נושאי הלימוד בהתנהגות ארגונית

מספר שעות מומלצות	נושאי הלימוד
8	<p><b>1. התנהגות ארגונית בתרבויות שונות</b></p> <p>1.1 הגדרת התחום של התנהגות ארגונית</p> <p>1.2 הקשר הגלובלי של התנהגות ארגונית</p> <p>1.3 תרבויות לאומיות, ערכים והבדלי התנהגות בינאישיים</p> <p>1.4 מגוון תרבותי של אנשים בעבודה</p>
10	<p><b>2. הארגון</b></p> <p>2.1 הארגון הביורוקרטי כאב-טיפוס של ארגונים מורכבים</p> <p>2.1.1 מאפייני הארגון הביורוקרטי</p> <p>2.1.1.1 דרגה גבוהה של התמחות</p> <p>2.1.1.2 מבנה סמכויות ותפקידים מדורג (היררכי)</p> <p>2.1.1.3 סוגי הסמכות: ארגוני, תפקודי, פיקודי</p> <p>2.1.1.4 קידום כוח אדם בארגון על בסיס מבחני ביצוע</p>
12	<p><b>3. תיאוריות הנעה בעבודה</b></p> <p>3.1 תורת הצרכים של מאסלו</p> <p>3.2 תורת הגורמים של הרצברג</p> <p>3.3 תורת הצרכים של אדמס</p> <p>3.4 תורת היעדים של לוק</p>
8	<p><b>4. עמדות בעבודה</b></p> <p>4.1 שביעות רצון</p> <p>4.2 מחויבות ארגונית</p> <p>4.3 אזרחות ארגונית טובה</p>
10	<p><b>5. התנהגות בעבודה</b></p> <p>5.1 תפקוד בעבודה</p> <p>5.2 התנהגות נסיגתית (איחורים, היעדרויות, עזיבה)</p> <p>5.3 תפקוד קבוצות (צוותים) בעבודה</p> <p>5.3.1 השפעת הרכב הצוות על יחסים בינאישיים בצוות</p> <p>5.3.2 הרכב צוות עבודה, יחסים בינאישיים ותפקוד צוותי בהקשר למשימות שונות</p>

מספר שעות מומלצות	נושאי הלימוד
6	6. כח ופוליטיקה בארגון
10	7. קבלת החלטות 7.1 תיאוריות קלאסיות והתנהגותיות של קבלת החלטות 7.1.1 ברמת היחיד: המודל הרציונלי בקבלת החלטות 7.1.2 ברמת הארגון: הגישה של מדעי הניהול (סימון ומרץ); המודל של החלטות מצטברות 7.2 שיקולים וגורמים בתהליכי קבלת החלטות 7.2.1 חיזוי: טכנולוגי, מכירות, אחרים 7.2.1 טכניקות לחיזוי
8	8. שינוי, חדשנות ומתחים בעבודה 8.1 שלבים בתהליך השינוי 8.2 המאפיינים והגורמים בתהליכי השינוי 8.2.1 הגורמים לשינוי 8.2.2 התנגדות לשינוי 8.2.3 התמודדות עם יישום השינוי: גורמי חוץ וגורמי פנים 8.3 תחומי החדשנות העיקריים 8.4 פיתוח מוצרים ושירותים 8.5 פיתוח משאבי אנוש
72 שעות	סך הכול

## מילון מונחים בהתנהגות ארגונית

שם המונח	פירוש המונח
<b>אחריות</b>	חובה המוטלת על העובד לבצע את המוטל עליו בדרך הטובה והיעילה ביותר, לתת דין וחשבון לממונים עליו על דרך מילוי תפקידיו ולשאת בתוצאות.
<b>ארגון</b>	קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת הפועלים בתיאום ובמשותף, ולרשותם המשאבים הדרושים להשגת המטרה.
<b>גישה ביורוקרטית</b>	גישה הרואה בארגון רק את הצד הפורמלי הפועל אך ורק על-פי חוקים ונהלים ברורים.
<b>דרגה</b>	מיקומו של העובד בסולם הדירוג ובהיררכיה של הארגון. הדרגה משפיעה על רמת השכר, והיא אישית.
<b>הנעה</b>	כוחות, דחפים וצרכים, המביאים את היחיד לפעול להשגת מטרות
<b>השפעה</b>	ההשפעה היא אמצעי בלעדי כמעט בידי חסרי סמכות פורמלית בארגון להשגת כוח/עוצמה. כלומר, אמצעי להשגת כח/עוצמה בידי עובדים ומנהלים זוטרים. במרבית המקרים ההשפעה פועלת בארגונים, מלמטה כלפי מעלה, ומושגת פעמים רבות באמצעות "עשיית טובות" לאחרים וציפייה לתגמול בהתאם.
<b>חיזוי</b>	צעד חיוני לתכנון הפעולות העתידיות במסגרת ניהול משאבי אנוש. יש לזכור שזהו תחום של אי-ודאות ולא מדע מדויק. החיזוי מתבסס על שיקול דעת, ולכן אינו מדויק ואינו אובייקטיבי.
<b>חיזוי מדויק</b>	ככל שההחלטות המוטעות החיוביות והשליליות מזעריות יותר כן ייחשב תהליך הבחירה כמדויק יותר.
<b>משאבי אנוש</b>	המשאב האנושי הדרוש לארגון לשם תפקודו.
<b>סמכות</b>	זכות המועברת לבעל תפקיד מסוים לקבל החלטות המחייבות בעלי תפקידים אחרים, ולהיות אחראי לתוצאות ההחלטות.
<b>סמכות פיקודית</b>	הסמכות לקבל החלטות ולתת הוראות לכפופים, הנובעת ממקומו של המנהל בהיררכיה הארגון.
<b>סמכות תפקודית (מקצועית)</b>	סמכות הניתנת לחבר בארגון לתת הוראות בתחומים מוגדרים המיוחדים לו. סמכות זו נובעת ממקומו של העובד בהיררכיית הארגון ומהידע המקצועי והמיומנויות שברשותו.
<b>ערכים</b>	אמות-מידה חברתיות, קריטריונים להבחנה בין טוב או רע, יפה או מכוער, מוסרי או לא מוסרי.

שם המונח	פירוש המונח
<b>קידום</b>	מעבר ממיצב (סטטוס) נתון למיצב גבוה יותר (עלייה במדרג ההיררכי)
<b>קריירה ארגונית</b>	מערכת תפקידים בארגון, המסודרת ברצפים אנכיים או אופקיים. תנועת העובדים ברצפים אלה, המכונים מסלולי קריירה מותנית בעמידה בדרישות פורמליות מוגדרות כגון כישורים מסוימים, רמה קודמת של תפקוד, כשרים וכו'.
<b>ריכוז</b>	ריכוז הסמכויות בידי המנהל העומד בראש הסולם ההיררכי של הארגון.
<b>תגמול</b>	תמורה שמקבל העובד בעבור ביצוע עבודה.
<b>תהליך</b>	סדרה עוקבת של צעדים, פעולות, אירועים או מצבים מתחלפים, הקשורים ביניהם ומהווים סדר עבודה אחיד וקבוע.
<b>תורת היעדים של לוק</b>	הצבת מטרות בהירות וספציפיות. מטרות אלו קובעות את רמת המאמץ שהעובד ישקיע, ויניע אותו להשקעת מאמץ מוגבר.
<b>תורת הצרכים של אדמס</b>	שיקולי כדאיות ותועלת. היחס בין תגמוליו של העובד לבין השקעתו בעבודה ובהשוואה לאחרים.
<b>תורת הגורמים (הצרכים) של הרצברג</b>	שביעות רצון וחוסר שביעות רצון/סיפוק צרכים חיצוניים (היגייניים), סיפוק צרכים פנימיים (מוטיבטוריים). לדעת הרצברג, כדי למנוע חוסר שביעות רצון יש לתת לעובד לפחות חלק מה"גורמים ההיגייניים". כדי להביא לשביעות רצון עם הנעה חיובית, יש לדאוג לגורמים פנימיים "מניעים". משמעות הדבר, שיש לספק לעובד את שני סוגי הגורמים.
<b>תורת הצרכים של מאסלו</b>	מאסלו פיתוח תיאוריה המסבירה את מניעי התנהגותו של היחיד וגישתו לתחום העבודה. מאסלו דירג את הצרכים בסדר עדיפות. האדם מטפס בסולם הצרכים לפי סדרם, החל מהצרכים הבסיסיים הדרושים לקיום ועד לצרכים של הגשמה ומימוש עצמי (הצרכים הם: צרכים פיזיולוגיים, צרכי ביטחון, צרכים חברתיים, צרכי הערכה, צרכי מימוש עצמי).

## ביבליוגרפיה

1. בר חיים, א. (2002), **התנהגות ארגונית**, (יחידה 4) האוניברסיטה הפתוחה, ת"א.
2. כפיר, א. (1997), **ארגון וניהול – עיצוב ושינוי**, צ'ריקובר.
3. סמואל, י. (2002), **ארגונים**, זמורה ביתן, חיפה.
4. פייגנבאום, א. (2003), **אסטרטגיה תחרותית גלובלית**, האוניברסיטה הפתוחה.
5. פוקס ש. (2001), **התנגדות לשינויים**, הוצאת בר אילן.
6. Tziner, A. (2002), **Human resource management and organizational behavior**.
7. Alders hot, Hampshire: Ashgate.
8. Schermerhorn J.R. Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2005), **Organizational behavior** (9<sup>th</sup> ed.), New York: Wiley.