

משרד החינוך
המינהל למדע וטכנולוגיה
הפיקוח על מגמות ניהול עסקי ותו"נ

דגשים להוראת מקצוע "התנהגות ארגונית"

מסלול – לימודי המשך-כיתות יג'

מגמת ניהול עסקי

התמחות "מינהל רפואי" ו"מינהל משפטי"

שנה"ל תשס"ז

רח' השלושה 2, תל-אביב 61092 טל. 03-6896157 מזכירה: 03-6896809 פקס. 03-6896199

אתר האינטרנט: [http:// www.amalnet. K12.il/sites/minhal](http://www.amalnet.K12.il/sites/minhal)

דגשים להוראת מקצוע "התנהגות ארגונית"

דרכי הוראה ואמצעי המחשה	נקודות מרכזיות בהוראה	נושא ההוראה	
<p>מומלץ להציג דוגמאות מארגונים שונים ביפן, גרמניה ארה"ב וכדומה ניתן לצפות בסרט "צוות בינלאומי" – חברת מולטי ידע multyeda@inter.net.il דוגמא נוספת הצורך הגובר בקרב אנשי עסקים ללמוד סינית.</p>	<p>הסבר כללי על התחום תוך התייחסות לארגונים שונים בעולם התייחסות לתופעת הגלובליזציה שמשמעותה תלות הדדית הולכת וגוברת בין יצרנים, ספקים, וצרכנים ממדינות שונות על פני כדור הארץ המאלצת ארגונים לתקשר עם אנשים מתרבויות שונות. הגדרת המושג תרבות וכיצד ניתן להבין הבדלים בין תרבותיים. להמחיש כיצד הבדלים תרבותיים משפיעים על התנהגות האנשים בעבודה.</p>	<p>התנהגות ארגונית בתרבויות שונות</p>	<p>1</p>
<p>חשוב להביא דוגמאות על תפקוד קבוצה כתחום המקשר בין סוציולוגיה לארגון או/ו מוטיבציה כתחום המקשר בין פסיכולוגיה לארגון, או/ו מנהיגות ופוליטיקה כתחום המקשר בין מדיניות ציבורית לארגון.</p>	<p>הגדרת המושג והתייחסות לשלושת הרמות שאותם כולל התחום: רמת הארגון, הקבוצה והפרט. כמו כן הדגשת התחומים שמהם צמח הנושא כגון: פסיכולוגיה, סוציולוגיה, כלכלה, מדעי המדינה וכדומה.</p>	<p>הגדרת התחום</p>	<p>1.1</p>
<p>עבודת כיתה: כל תלמיד ימנה מספר תחומים שלדעתו מופיעים בארגונים שונים בעולם, כמובן ניתן להיעזר בסרטים שהתלמיד צפה בהם.</p>	<p>התייחסות למאפיינים הנמצאים בארגונים ללא קשר לתרבות, מדינה או סוג ארגון כגון: מבנה הארגון, מערכת יחסים בין עובדים, בין קבוצות ובין ארגונים, כוח ופוליטיקה, קבלת החלטות, מערכות תפעוליות ועוד.</p>	<p>הקשר הגלובלי של התנהגות ארגונית</p>	<p>1.2</p>
<p>דוגמאות: יפן ששם העבודה בצוות מושפעת מהתרבות. השינוי שחל במפעלים בישראל מה"אנחנו" ל"אני" איראן ששם אין אפשרות לגלוש באינטרנט רק באתרים שהמשלה הגדירה כ"מותרים".</p>	<p>הצגת תרבויות שונות: אירופה וארה"ב מול מדינות העולם השלישי כמשפיעות על כללי ההתנהגות הבינאישיים.</p>	<p>תרבויות לאומיות ערכים והבדלי התנהגות</p>	<p>1.3</p>
<p>מומלץ להציג דגם של ארגונים שבהם יש אנשים ממגוון תרבויות. או/ו השוואה בין ארגון בישראל לארגון אמריקאי. דוגמא נוספת: יחסי ידידות בתוך הארגון בקרב קבוצות פורמאליות ובלתי פורמאליות</p>	<p>הבהרת השפעת ערכים, נורמות ועמדות כמושפע מהתרבות ומשפיע על התנהגות העובד מול עובדים אחרים, העובד מול הארגון וכן התנהגותם של יחידים וקבוצות בתוך הארגון מול ארגונים בסביבתם.</p>	<p>מגוון תרבותי של אנשים</p>	<p>1.4</p>

2	הארגון	<p>הסברת המושג ארגון כקבוצה הפועלת בתיאום, בשיתוף להשגת מטרה ומגדירה משאבים רצויים לכך. כמו כן להתייחס למאפייני הארגון. הבהרת המושג מבנה ארגוני, מאפייני הארגון ומטרותיו והמימדים על פיהם מסווגים ארגונים.</p> <p>הצגת טיפוסים הארגון השונים (ע"פ יעדים ומטרות, טכנולוגיה, תפוקות וכו').</p> <p>לדון בהשפעת הסביבה החיצונית והפנימית של הארגון על המבנה שלו.</p> <p>הגדרת המושגים תרבות ארגונית ואקלים ארגוני והקשר שבין מבנה ארגוני, תרבות ארגונית, תהליכים תוך ארגוניים והצלחה ארגונית.</p>	<p>דוגמאות: רצוי בעיקר מארגונים עסקיים היות והתחום של התנהגות ארגונית אינו מרבה לעסוק באגודות וולונטריות, תנועות פוליטיות ועוד.</p> <p>ניתן לצפות ולדון בסרטים "טווס בארץ הפינגוונים" ו"מנהיגות והמדע החדש" (חברת מולטי-ידע).</p>
2.1	הארגון הבירוקראטי	<p>הצגת הארגון הבירוקראטי כטיפוס אידיאלי והסבר הצורך בהתפתחות הדפוס הבירוקראטי.</p>	<p>להדגים על ארגונים כגון משרדי ממשלה, צה"ל משטרה וכדומה.</p>
2.1.1	מאפייני הארגון הבירוקראטי	<p>הצגת המאפיינים של ארגונים בירוקראטיים תוך ציון המאפיינים החיוביים והשליליים.</p>	<p>דיון כיתתי – מה אומרת לתלמיד המילה "בירוקרטיה"?</p>
2.1.1.1	דרגה גבוהה של התמחות	<p>הדגמת חשיבות המומחיות להתפתחות הארגון, הישרדותו בסביבה תחרותית ויתרוננו על פני המתחרים.</p> <p>כמו כן השקעת הארגון בלימודים, הדרכות והשתלמויות במטרה להפוך את העובד למומחה.</p>	<p>דוגמאות מהתרחבות תופעת ההתמחות בתחומים כגון רפואה, משפטים, פסיכולוגיה, מחשבים וכדומה.</p>
2.1.1.2	מבנה סמכויות ותפקידים	<p>הצגת הצורך של הארגון בהגדרת סמכויות ותפקידים למען השגת מטרתו, יצירת תיאום, תפעול נכון ומניעת מצבים של כפילויות בעבודה.</p>	<p>יש להציג כמה ארגונים ואת המבנים ההיררכיים שלהם.</p>
2.1.1.3	סוגי סמכויות ארגוני תפקודי ופיקודי	<p>הדגמת המאפיינים של כל סוג סמכות ומקורותיהם.</p>	<p>מומלץ להיעזר בטבלה כדי להדגיש את השונות. דוגמאות מעיתונים יומיים לסוגי הסמכויות - צה"ל, ממשלה, מנהלים בארגונים וכדומה.</p>
2.1.1.4	קידום כוח אדם בארגון	<p>הדגשת חשיבות קבלת עובדים וקידומם רק על פי כישורים, ידע וניסיון <u>ולא קשרים</u>.</p>	<p>ניתן לתת דוגמא על מבחנים המתבצעים לפני הקבלה לעבודה במטרה לאתר את בעלי הכישורים המתאימים.</p> <p>דוגמא הפוכה: איסור על פי חוק לקדם עובדים בגלל קשרים לבעלי שררה.(דוגמא: רשות המסים)</p>

3	תיאוריות הנעה בעבודה	הגדרת המושג "הנעה בעבודה". התייחסות להבדלים בין תיאוריות תוכן כגון: מסלאו, הרצברג לתיאוריות תהליך של אדמס ולוק וכיצד כל אחת מסבירה את המושג הנעה בעבודה. הבהרת הקשר בין תיאוריות הנעה בעבודה ובין סוגי התגמול שמטרתם שיפור התפקוד בעבודה.	ניתן להיעזר בסרטים רבים בהם המוטיבציה באה לידי ביטוי כגון "קצין וג'נטלמן", "גברים עם כבוד" וכדומה. תרגיל כיתתי שכל תלמיד יכתוב באילו תחומים יש לו מוטיבציה ומהם מקורותיה.
3.1	תורת הצרכים של מאסלו	הצגת המושג צורך, אפיון חמשת הצרכים וכן קישור בין המושגים ליכולת ההתקדמות של האדם מצורך אחד למשנהו. הסברת תיאורית המוטיבציה של מאסלו. התייחסות ליישום התיאוריה בפן הפסיכולוגי ובפן הארגוני והשוני ביניהם. הצגת הביקורת הנובעת מהרצון להתאים את התיאוריה לימינו.	רצוי להיעזר בתרשים בצורת פירמידה, כדי להמחיש את המעבר משלב לשלב. דוגמאות לביקורת אנשי שיווק הזוכים להטבות רבות ללא ביטחון תעסוקתי וכן עובדים המועסקים על פי חוזה אישי.
3.2	תורת הגורמים של הרצברג	הסברת התיאוריה של הרצברג. התייחסות לשני הגורמים: מוטיבטורים והיגייניים וההבחנה ביניהם. הדגשת ההבדל בין מצב של חוסר שביעות רצון למצב של שביעות רצון. הצגת הביקורת על המודל בגלל שלא ניתן לעשות הכללה מתחום עיסוקים של מהנדסים ורואי חשבון לכלל העיסוקים.	רצוי להמחיש את שני הגורמים באמצעות ציור סקאלה והמעבר מחוסר שביעות רצון לשביעות רצון מלאה. עבודת כיתה כל תלמיד יציין מהם לדעתו הגורמים שיגרמו לו לחוש שביעות רצון בעבודה. כמו כן ניתן להיעזר בדוגמאות מעולם העבודה.
3.3	תורת הצרכים (ההוגנות) של אדמס	הסברת התיאוריה של אדמס התייחסות למושגים דיסוננס קוגניטיבי, תורת החליפין, הוגנות, תפוקות ותשומות העובד. הדגשת קיומם של שלושה מצבים: חוסר, יתר ואיזון וכיצד ינהג העובד במספר דרכים במטרה לפתור מצבים של חוסר ויתר.	מומלץ לתאר את שלושת המצבים (בצורת משוואה) – חסר יתר ואיזון. התלמידים יכולים לתת דוגמאות מתחושת הוגנות/חוסר ההוגנות מצד מורים וכדומה. מומלץ לקיים דיון עם הלומדים במטרה למצוא דרכים לפתרון מצבי חוסר ויתר.
3.4	תורת היעדים (המטרה) של לוק	הסברת התיאוריה של לוק. הבהרת תפקידם החשוב של קביעת יעדים/מטרות עבור העובד במטרה ליצור הנעה. התייחסות לסוגי מטרות שונות, הצורך בשיתוף העובדים בהגדרת המטרות, מיהו בעל הסמכות בהגדרת המטרות והחשיבות בניסוח המטרות בצורה בהירה עבור העובד.	לבקש מהלומדים להכין טבלה הכוללת רשימה של מטרות ובעמודה הנוספת להגדיר מי הגדיר להם את המטרה.

<p>המשך עבודת הכיתה בנושא תורת הגורמים של הרצברג, כיצד <u>עמדתו</u> של התלמיד עשויה להשפיע על המוטיבציה.</p>	<p>הבהרת המושג עמדה והדגשת החשיבות בקביעת עמדה כמשפיעה על תפקוד העובד בארגון. התייחסות לעמדתו של העובד העשויה להשתנות במהלך עבודתו בארגון ומושפעת מסוג המשימה, קהל הלקוחות, תחושת ההצלחה וכדומה. הצגת המושגים שביעות רצון בעבודה, מחויבות ארגונית ואזרחות ארגונית כביטויים של העמדות כלפי העבודה.</p>	<p>עמדות בעבודה</p>	<p>4</p>
<p>הצגת דוגמא של שאלון הבדק שביעות רצון בעבודה.</p>	<p>התייחסות לשלושת מרכיבי המושג : מרכיב העמדה, קוגניטיבי והתנהגותי. הצגת הקשר בין המושג לתיאוריה של הרצברג. התייחסות לתוצאות האפשרויות של אי שביעות רצון.</p>	<p>שביעות רצון</p>	<p>4.1</p>
<p>הצגת דוגמא של שאלון הבדק מחייבות לעבודה.</p>	<p>הבהרת המושג והתייחסות לשלושה סוגי מחויבות : מחויבות להמשכיות, רגשית ונורמטיבית. הצגת הקשר בין תפקידו של העובד או/ו מעמדו לבין מחויבותו לארגון. התייחסות לתוצאות של מחויבות לארגון: פחות העדריות ומוכנות להשקיע.</p>	<p>מחויבות ארגונית</p>	<p>4.2</p>
<p>מומלץ לקיים דיון בנושא: מהו אזרח טוב בישראל?</p>	<p>הגדרת המושג וקישור בין המושג למונח "אזרח טוב" במדינה דמוקרטית.</p>	<p>אזרחות ארגונית</p>	<p>4.3</p>
<p>ניתן להיעזר בקטע מסרט המבטא צורות שונות של התנהגויות בעבודה. ניתן לצפות בסרטים: "בניית צוות משולב", "יצירתיות בצוות", "רוח צוות?" (חברת מולטי-ידע)</p>	<p>הגדרת המושג עבודה ואבחנה בין עבודה כללית לעבודה בשכר. התייחסות להתנהגויות חיוביות – השקעת זמן, הרחבת הידע, יזמות פנימית תרומה ושליליות: העדריות, פגיעה ברכוש הארגון וכדומה. להדגיש את ההבדל בין תפקוד מסתגל בעבודה המתבטא בביצוע גבוה לבין תפקוד לא מסתגל המתבטא בהתנהגות נסיגתית המתבטאת באיחורים, היעדרויות ועזיבה. להסביר מהו תפקוד ברמת הפרט ומהו תפקוד ברמת הקבוצה. להסביר כיצד היחסים הבינאישיים הנוצרים בצוות, משפיעים על התפקוד הצוותי בהקשר לביצוע משימות שונות.</p>	<p>התנהגות בעבודה</p>	<p>5</p>
<p>משימה כיתתית: כל תלמיד יערוך רשימה של פריטים שישפיעו על תפקודו בעבודה.</p>	<p>הצגת הקשר בין תפקוד בעבודה לבין תנאים הקשורים לסביבת העבודה – בטיחות בעבודה, נוחות בעבודה, תנאי העסקה ולתוכן התפקיד – אתגר, אחריות עניין וכדומה.</p>	<p>תפקוד בעבודה</p>	<p>5.1</p>

5.2	התנהגות נסיגתית	התייחסות לתוצרים של התנהגות נסיגתית והשפעתם על תפקוד הארגון, ויכולתו להשיג את מטרותו.	מומלץ להציג נתונים סטטיסטיים על אחוז העדרויות מהעבודה ופגיעתם המצטברת בתפקוד המשק בישראל.
5.3	תפקוד קבוצות בעבודה	הבהרת המושגים קבוצה/צוות, קבוצות רב תחומיות וחד תחומיות. התייחסות לחשיבות הגוברת של עבודה בקבוצה בארגונים שונים. הדגשת המשאבים שהארגון צריך להשקיע כדי לאתגר עובדים לעבוד בקבוצה – תגמול קבוצתי שווה והגדרת משימות קבוצתיות.	להדגים על קבוצות שונות בספורט (כדורגל, חותרים) תזמורת, רופאים, חוקרים וכדומה.
5.3.1	השפעת הרכב הצוות על יחסים בינאישיים	הצגת המאפיינים השונים להרכב החברתי של הקבוצה: גיל, מין, וותק בעבודה, הכשרה, ניסיון, שליטה בטכנולוגיה וגודל הקבוצה כמשפיעים על מערכת היחסים בין חברי הקבוצה.	ניתן להדגים באמצעות שאלונים סוציומטרים שמשמשים בהם בצבא ובארגונים נוספים, כדי לבחון את מערכת היחסים בין חברי הארגון.
5.3.2	הרכב צוות עבודה, יחסים בינאישיים ותפקוד בהקשר למשימות שונות	התייחסות לנורמות הקבוצה, מידת הלכידות, קונפורמיות וחשיבה משותפת כגורמים המשפיעים על ביצועי הקבוצה. הסברת ההבדלים בין משימות שגרתיות – משימות החוזרות על עצמן, בהן קיימת מידת וודאות גבוהה כיצד לבצען, למשימות מורכבות – בעיקר משימות חדשות, בהן אין לעובד ידע וניסיון קודם כיצד לבצען.	מומלץ להיעזר בסרט "הנחשול", כדי להדגים את המשתנים הללו.
6	כוח ופוליטיקה בארגון	התייחסות למספר נושאים: כוח כמשאב חשוב בארגון, מקורות הכוח, דוגמאות למשחקי כוח בארגונים וקואליציות היצרניות ופנימית וסוגי קואליציות פנימיות.	ניתן להדגים באמצעות כתבות שונות המתפרסמות בעיתונות היומית את מאבקי הכוח והשליטה לדוגמא ראש הממשלה מול חבר כנסת מסוים, אלי הורוביץ מול ישראל מקוב (טבע), ההסתדרות מול הממשלה.
7	קבלת החלטות	הסברת המושג קבלת החלטות ומהו תהליך קבלת החלטות בארגון הדגשת החשיבות בקבלת החלטות בארגון בכל שלב מתוך התהליכים המתרחשים בארגון – תכנון, תקצוב, תפעול וכדומה. הצגת תהליך קבלת החלטות כחלק מעבודתו של כל עובד מהזוטר עד הבכיר. התייחסות לאינטואיציה, שיפוט ויצירתיות כמשפיעים על תהליך קבלת ההחלטות, על יעילותו ועל טיב תפוקותיו. להסביר כיצד מנהלים באופן אפקטיבי תהליכי קבלת ההחלטות בארגון.	ניתן להיעזר בסרט "בחזרה למלזיה" להצגת תהליך קבלת החלטות. דיון כיתתי: אילו החלטות נאלצו התלמידים לקבל ובאיזו דרך קיבלו את ההחלטה.

<p>מומלץ להדגים מודל בסיסי בקבלת החלטות – "עץ ההחלטה", על החלטות שונות שיציגו התלמידים.</p>	<p>התייחסות לצורך הגובר בשימוש במודלים ברמת הפרט והארגון בגלל מורכבות ההחלטות והיקף המידע הנדרש.</p>	<p>תיאוריות קלאסיות והתנהגותיות של קבלת החלטות</p>	<p>7.1</p>
<p>רצוי להיעזר בתרשים זרימה כדי להציג את המודל</p>	<p>הסברת המודל ושלביו השונים : הגדרת הבעיה , פיתוח קריטריונים ל"מקובלות", חיפוש חלופות שניתן לקבלן, גילוי חלופה סבירה, הערכת החלופה, ביצוע יישום והערכת חומרת קריטריונים לקבלה. התייחסות לליקויים בהפעלתו – ליקוי בהגדרת הבעיה והיקפה, ליקוי באיסוף ועיבוד הנתונים, ליקוי בבחירת החלופה המועדפת, ליקוי בהפקת הלקחים וליקוי ביישום הלקחים.</p>	<p>ברמת היחיד : המודל הרציונלי</p>	<p>7.1.1</p>
<p>רצוי להיעזר בתרשים המציג את ארבעת המרכיבים ודרכם לסל האשפה במצבים שונים.</p>	<p>הסברת המודל הכולל ארבעה משתנים : משתתפים, הזדמנויות, פתרונות, בעיות. כל אחד מהמשתנים הללו עשוי להגיע לסל האשפה. לדוגמא: הזדמנות שלא נוצלה, כי התנאים השתנו תגיע לסל האשפה. משתתפים שנכחו בזמן קבלת החלטה אבל אינם עובדים עוד בארגון בזמן יישום ההחלטה, נגיע שוב לסל האשפה. ארגונים יעזרו במודל זה כאשר קיימת מידה גבוהה של אי וודאות או אי הסכמה קיצונית ביחס למטרות הארגון ומחסור קיצוני בידע באשר לצעדים שיש לנקוט. הצגת הצורך של מנהלים בארגון להיעזר במודל.</p>	<p>ברמת הארגון: מודל "סל האשפה"</p>	<p>7.1.2</p>
<p>ניתן להיעזר בדוגמאות שונות מתהליך קבלת החלטות על חלוקת תקציב המדינה – כיצד כל מפלגה מונעת מאינטרסים שונים.</p>	<p>התייחסות לשיקולים כגון : משמעות ההחלטה לגבי המשך תפקודו של הארגון, מספר השותפים בתהליך, כמות המידע הנמצא ברשותם, מידת אי הוודאות ואינטרסים שונים של מקבלי ההחלטה.</p>	<p>שיקולים וגורמים בתהליכי קבלת החלטות</p>	<p>7.2</p>
<p>דוגמאות לצורך בחיזוי מארגונים גדולים בתחום הרכב (חברת פורד) , האלקטרוניקה המחשבים . רצוי להיעזר בתרשים המציין טווחי זמן שונים – קצר, בינוני וארוך .</p>	<p>הגדרת מאפייני תחזיות ואופק זמן החיזוי . קישור בין מאפייני הסביבה - אי וודאית , דינאמית , תחרותיות לצורך לחזות מראש התפתחויות טכנולוגיות , יעדי מכירה, פיתוח מוצרים חדשים, הכשרת המשאב האנושי וכדומה. התייחסות לצורך של ארגונים לחזות מראש את ההתפתחויות השונות במטרה לשרוד.</p>	<p>חיזוי: טכנולוגי , מכירות ואחרים</p>	<p>7.2.1</p>

7.2.2	טכניקות חיזוי	הצגת טכניקות שונות לחיזוי: חיזוי סובייקטיבי - סיכום דעות של אנשי מכירות, סקר לקוחות, שיטת המומחים, שיטת דלפי. חיזוי אובייקטיבי – מודלים סיבתיים, שיטות של סדרות עיתיות (מגמה, עונתיות, מחזוריות ואקראיות).	הצגת דוגמאות לחיזוי סובייקטיבי – סקר לקוחות בארגונים. חיזוי אובייקטיבי – ציור המצבים השונים של סדרות עיתיות.
8	שינוי, חדשנות ומתחים בעבודה	הסברת המונח שינוי ארגוני. התייחסות לצורך של ארגונים להשתנות במטרה לשרוד. הדגשת השינוי כהליך בלתי נמנע ותהליך מתמשך- שינוי במחלקה/ אגף יסחוף אחריו שינויים במחלקות נוספות. הצגת הנושא של לחצים ומתחים בעבודה, כיצד הם נוצרים וכיצד ניתן להתמודד איתם	ניתן להמחיש לתלמידים את הצורך בשינוי במצבים מחיי היומיום. לדוגמא: שימוש בפלאפון, מיקרו גל ניתן לצפות בסרטים "ניהול השינוי" ו"זמן חולף" (חברת מולטי-ידע) מילוי שאלונים על לחצים, מתחים ושחיקה בעבודה ע"י מדגמון של אנשים עובדים וניתוח התשובות בכיתה. השאלונים מצויים בנספחים של עבודות תיזה בפסיכולוגיה, לימודי עבודה התנהגות ארגונית. (בספרית האוניברסיטאות)
8.1	שלבים בתהליך השינוי	הצגת השלבים השונים בתהליך השינוי והדגשת הקשר ביניהם.	המשך לתרגיל הקודם: מהם השלבים שעברנו כיחידים, על מנת להתמודד עם השינוי?
8.2	המאפיינים והגורמים בתהליכי השינוי	הצגת תהליך השינוי כהליך מורכב, ממושך ואין סופי	ניתן להדגים את השינוי האין סופי על האנשים החותרים להישגיות ולשיפור מצבם באופן מתמיד.
8.2.1	הגורמים לשינוי	אבחנה בין גורמים פנימיים: תיאום לקוי, מתח וסכסוכים בין יחידים ומחלקות, אי שביעות רצון בעבודה, ובין גורמים חיצוניים: תחרות מחירים, המתחרים מייצרים מוצרים חדשים, ביקורת ציבורית וכדומה.	מומלץ לבצע "ניתוח מקרה" של אחת הפירמות הידועות שעברו שינוי בגלל דרישה חיצונית. או תוכנית הבראה לרשויות המקומיות במטרה לקבל את התקציב מהמדינה.
8.2.2	התנגדות לשינוי	הצגת התנגדות המנהלים לעומת התנגדות העובדים על פי מספר פרמטרים: פסיכולוגי, אישי, חברתי וכלכלי.	ניתן להמחיש את הקושי שלנו כאזרחים לקבל שינויים כגון מספרי המכשירים הסלולאריים, שימוש בציוד החדש בבנקים.
8.2.3	התמודדות עם יישום השינוי : גורמי חוץ ופנים	התייחסות לגורמי החוץ – מתחרים, לקוחות וספקים מול גורמי הפנים – מנהלים ועובדים. הצגת המשאבים השונים הנדרשים מהארגון על מנת ליישם את השינוי: קיום הסברה ולימוד, שיתוף העובדים, תמיכה ועזרה, תגמול וכדומה.	דיון כיתתי והצגת דוגמאות על ידי התלמידים – מה עזר להם ביישום השינוי – הדרכה, סיוע מאדם מומחה וכדומה.

מומלץ להביא בפני הלומד חומר אקטואלי	הצגת תחומי החדשנות : מיזוג בין חברות, תאגידי ענק בינלאומיים, השתלטות האינטרנט וטכנולוגיית המידע, שוק העבודה, תחומים רפואיים וכדומה .	תחומי החדשנות העיקריים	8.3
ניתן להיעזר בדוגמאות מתחום הטכנולוגיה, מזון, רפואה וכדומה.	הבהרת הצורך הגובר של ארגונים לפתח ולשפר באופן מתמיד מוצרים ושירותים מתוך רצון לשרוד בסביבה התחרותית.	פיתוח מוצרים ושירותים	8.4
ניתן להדגים התאמת מגמות הלימוד, במטרה להכין את התלמיד לשוק העבודה .	התייחסות לצורך של ארגונים להתאים את המשאב האנושי לשינויים המהירים על ידי השקעה בהדרכות, השתלמויות, קשרים הדוקים עם ארגונים בחו"ל, גיוס כוח אדם בעל התמחויות ספציפיות והפיכתו של העובד לעובד לומד (ארגון לומד).	פיתוח משאבי אנוש	8.5

מקורות ביבליוגרפיים

- סעיף 1 – בר חיים, א. (2004) התנהגות ארגונית, יחידה 1
צנגר א. תרבות ארגונית, הוצאת אמית (2004)
- Schermerhorn, Hut & Osborn (2005), Organizational Behavior
- סעיף 2 – בר חיים, א. (2002) התנהגות ארגונית, יחידה 2
האוניברסיטה הפתוחה (2003) משאבי אנוש, יחידה 2
- סעיף 3 – בר חיים, א. (2002) התנהגות ארגונית, יחידה 4
Schermerhorn, Hut & Osborn (2005), Organizational Behavior, (pp. 297-303)
- סעיף 4 – האוניברסיטה הפתוחה (2003) משאבי אנוש, יחידה 3
Greenberg, I. & Baron, R.A. (2000), Behavior in Organizations, London: Prentice-Hall
- סעיף 5 – בר חיים, א. (2002) התנהגות ארגונית, יחידה 5
האוניברסיטה הפתוחה (2003) משאבי אנוש, יחידה 3
Tziner, A. (2002), Human Resource Management and Organization Behavior: Selecte Perspectives, (ch. 4)
- סעיף 6 – בר חיים, א. (2002) התנהגות ארגונית, יחידה 9
Schermerhorn, Hunt & Osborn (2005) Organizational Behavior, (ch. 12)
סמואל, י. (1996), ארגונים מאפייני, מבנים ותהליכים, זמורה ביתן, חיפה
- סעיף 17 – 8 – סמואל, י. (2002) ארגונים, זמורה ביתן, חיפה
בר חיים, א. (2006) התנהגות ארגונית, יחידה 10, 12
נחמיאס, ס. (2004) תכנון הייצור והתפעול, כרך א' ת אוניברסיטה פתוחה .
- Schermerhorn, Hunt & Osborn (2005) Organizational Behavior, (ch. 14)
Schermerhorn, Hunt & Osborn (2005) Organizational Behavior, (ch. 16)