



משרד החינוך
המינהל למדע ולטכנולוגיה

תכנית לימודים

שם התכנית: **ניהול תעשייתי א**

מקצוע: **יסודות הניהול**

כיתה: **י"ג**

תשס"ז 2006

יסודות הניהול

התפיסה הרעיונית של התכנית

התארגנות קבוצת אנשים בעלי אינטרסים שונים לפעילות משותפת להשגת מטרות מוגדרות, הייתה גורם חשוב ומאין לאורך ההיסטוריה של ההתפתחות האנושית. ארגונים לסוגיהם השונים מרכזים את מרב הפעילויות הכלכליות, החברתיות, הפוליטיות והתרבותיות במשק ובחברה. המינהל הוא תהליך חברתי מתמשך, המונע על ידי מנהיגים, המקיף פעולות רבות ומגוונות המשתלבות בזו במטרה להביא את חברי הארגון לפעולה משותפת שמטרתה השגת יעדי הארגון. המקצוע יסודות הניהול, פותח בפני הלומד צוהר להבנת תחום מרתק הנשען על תחומי דעת מגוונים כגון: סוציולוגיה, פסיכולוגיה, כלכלה, פוליטיקה, אנתרופולוגיה ועוד. ושם דגש על הבנתם של תהליכי הניהול השונים בארגון ודרכי מימושם לצורך השגת תפקוד יעיל של המערכת הארגונית ומערכות החברה והמשק.

מטרות כלליות

1. הכרת הגישות השונות בניהול, תוך התמקדות בגישות העכשוויות המתאימות לעולם הטכנולוגי המתקדם.
2. הבנת תרומתם של תהליכים בניהול לתפקוד יעיל של המערכת הארגונית.
3. הכרת כלים מקצועיים המקובלים בתחומי הניהול השונים.

מטרות אופרטיביות

עם סיום לימודיו, התלמיד:

1. יפרש מושגים ומונחים מרכזיים בתפיסות הניהול.
2. יסביר את הגישות השונות הקיימות בניהול ודרכי התאמה מרבית לאופי הארגון.
3. ינתח את התהליך הניהולי בארגון ואת שלביו העיקריים – תכנון, ארגון ובקרה.
4. יציג את הגישות השונות בניהול תוך התמקדות בגישות העכשוויות המותאמות לעולם הטכנולוגי המתקדם.
5. יסביר את מאפייני המנהיגות בניהול.
6. ידע לזהות את המאפיינים השונים של תקשורת ארגונית והגורמים המשפיעים עליה.
7. ינתח את הקשר בין סגנונות הניהול הקיימים, לבין טיפוס מנהיגים והתאמתם לארגון.
8. ינתח את הצורך המתמיד בשינויים בארגון כמפתח להתפתחות וצמיחה במחזור חיי הארגון.
9. יתאר את השלבים השונים במחזור חיי הארגון ואת מאפייניהם.
10. יסביר את חשיבות האתיקה והערכים לארגון.
11. ינתח את הקשר בין הערכים הקיימים במערכות החברה והמשק לבין הערכים בארגון.

דרכי הוראה כוּמלצות

על הוראת המקצוע להיות גמישה ולעשות שימוש במגוון שיטות הוראה ועזרי הוראה, יש לשלב דרכי הוראה קונבנציונליות וחלופות ייחודיות התורמות להגברת המוטיבציה של תהליך הלמידה, כגון:

1. ניתוח מאמרים מעיתונות יומית או מקצועית, הקשורים לחומר הלימוד במסגרת דיון כיתתי או קבוצתי.
2. שימוש במקורות ומאגרי מידע שונים כדוגמת האינטרנט לצורך עבודות, תרגילים וניתוח אירועים.
3. מרצים אורחים מתחומי הארגון והחברה: מנהלי חברות, אנשי ניהול, יועצים ארגוניים ועוד, לצורך מפגש עם העולם המעשי של הארגון, אילוציו, יעדיו ודרכי השגתם.
4. סיורים מקצועיים בארגונים (ארגונים יצרניים וארגוני שירות).
5. עבודות גמר (אישיות או קבוצתיות) בנושאים עיקריים בתחומי הניהול.
6. השתתפות בקבוצות דיון וירטואליות וקהילות ידע מקוונות.
7. השתתפות בהרצאות וסמינרים בנושאים רלוונטיים.

התכנים

שעות	נושאי לימוד
6	1. התפתחות תורת הניהול
6	2. עקרונות הניהול המודרני
36	3. תהליכי הניהול
4	4. מחזור חיי הארגון
8	5. ערכים ואתיקה בארגון
60	סה"כ

פירוט התכנים וחלוקת השעות המוצעת

שעות	נושאי לימוד
6	<p>פרק 1 התפתחות תורת הניהול</p> <p>1.1 הניהול המדעי (טיילור)</p> <p>1.2 הגישה הביורוקרטית (פאול, ובר)</p> <p>1.3 הגישה ההתנהגותית (מסלו, הרצברג, מקגרור)</p> <p>1.4 הגישה המערכתית</p> <p>1.5 הגישות המודרניות – תורת המצוינות, מעגל הניהול השלם, הגישה האינטגרטיבית</p>
6	<p>פרק 2 עקרונות הניהול המודרני</p> <p>2.1 הניהול בתקופה המודרנית – מאפיינים</p> <p>2.2 שינויים בתפיסות ארגוניות – עבודה מרחוק, עבודה גמישה, עובד הידע, התפתחות הטכנולוגיה</p> <p>2.3 הניהול המקצועי – עולם העסקים, בשרות, במלכ"רים</p> <p>2.4 באקדמיה, בבריאות</p> <p>2.5 המנהל והסביבה החיצונית, קשר בין הארגון לסביבתו</p>
8	<p>פרק 3 תהליכי הניהול</p> <p>תכנון 3.1</p> <p>3.1.1 תכנון אסטרטגי, תכנון טקטי, תכנון אופרטיבי</p> <p>3.1.2 יתרונות וחסרונות התכנון השיטתי</p> <p>3.1.3 תהליך התכנון – הגדרת יעדים, הגדרת תכנית עבודה, לו"ז והקצאת משאבים</p> <p>3.1.4 אופק התכנון</p> <p>3.1.5 שילוב תכנון ותקצוב – ההבדלים בין תקציב עסקי לתקציב ציבורי</p> <p>הארגון 3.2</p> <p>3.2.1 המבנה הארגוני</p> <p>3.2.2 מוטת השליטה</p> <p>3.2.3 ביזור והאצלת סמכויות</p> <p>3.2.4 סוגים של מבנים ארגוניים – פונקציונלי, על פי מוצר, חטיבתי וגיאוגרפי</p> <p>3.2.5 המבנה המטריציוני – היישום בניהול פרויקטים</p> <p>3.2.6 תאום ארגוני – בין גופים בארגון וגופי חוץ</p>

שעות	נושאי לימוד
8	3.3 בקרה שלוב התכנון והבקרה 3.3.1 הגדרת מדדי בקרה 3.3.2 תהליך הבקרה 3.3.3 תחקור והסקת לקחים 3.3.4 עיקרון השיפור המתמיד 3.3.5 ניהול שינויי בארגון 3.3.6
8	3.4 מנהיגות סגנונות ניהול 3.4.1 ניהול ומנהיגות – גישות שונות 3.4.2 סגנונות מנהיגות 3.4.3 תפקיד המנהל בהנעת עובדים 3.4.4 מנהיגות הצוות 3.4.5 התרבות הארגונית 3.4.6
4	3.5 תקשורת ארגונית ההבדלים בין תקשורת ארגונית פורמלית ובלתי פורמלית 3.5.1 צינורות תקשורת 3.5.2 תהליכי תקשורת 3.5.3 הפרעות בתהליכי תקשורת 3.5.4 תפקיד המנהל בהכוונת תקשורת ארגונית 3.5.5
4	פרק 4 מחזור חיי הארגון הסבר מודל "מודל חיי הארגון" ע"פי אדיג'ס 4.1 כיצד ניתן להשתמש במודל הארגון – סגנונות ניהול ומנהיגות נדרשים בכל אחד משלבי מחזור החיים 4.2 מסקנות אופרטיביות 4.3
8	פרק 5 ערכים ואתיקה בארגון אתיקה בארגון – הגדרות 5.1 חשיבות האתיקה בארגון 5.2 יצירת הקוד האתי 5.3 דוגמאות של מסמכי קוד אתי – צה"ל, ארגון עסקי, ארגון ציבורי 5.4 שילוב הארגון בקהילה, מעורבות חברתית, שילוב עסקים בחברה 5.5
60	סה"כ

מושגים עיקריים ביסודות הניהול

	המושג	הסבר
1.	אחריות	חובה המוטלת על בעל תפקיד לתת דיווח (לממונה, כפוף לעצמו) לשאת בתוצאות פעולותיו.
2.	אסטרטגיה ניהולית	מדיניות הארגון לטווח ארוך שמטרתה קביעת המטרות, קביעת קווי הפעולה והקצאת המשאבים להשגת מטרות אלה.
3.	אפקטיביות	מידת הצלחתו של ארגון בהשגת מטרותיו.
4.	ארגון	קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת, הפועלים בתיאום ובמשותף, לרשותם המשאבים הדרושים להשגת המטרה.
5.	אתיקה	מערכת של עקרונות מוסריים המגדירה כללי התנהגות ספציפיים. עקרונות אלו מוכתבים על ידי הגוף המקצועי הקובע את ההתנהגות הנדרשת.
6.	ביזור סמכויות	הענקת מעמד של עצמאות מבוקרת (אוטונומיה) ליחידות משנה בארגון באמצעות האצלה ממוסדת של סמכויות וחלוקה מוגדרת של תחומי אחריות.
7.	בקרה	(1) תהליך מתמיד של מדידה, ומעקב והשוואה של התרחשויות לעומת תקנים או ציפיות ותכניות שנקבעו על סמך מדדים רלוונטיים לשם הערכת הישגיות המערכת וקידומה. (2) מדידה והשוואה של התקדמות בעבודה ביחס לתקנים ותכניות, מעקב אחר התקדמות זו ונקיטת פעולות הכוללת תיקון סטיות, הכוונה והפקת לקחים והנחיות לשינויים או לשיפורים.
8.	בקרת ביצוע	בדיקת רמת ביצוע של ישות עסקית הנבחנת באמצעות מדדים שונים ויחסים פיננסיים במטרה להעריך את היבטי פעילותה השונים.
9.	גישת המערכות	גישה הבוחנת את התקשורת ומערכת קשרי גומלין בין מערכות לבין עצמן ובין מערכות ותת-מערכות. המערכת מורכבת מתת-מערכות בעלות מטרה משותפת. גישה הרואה בארגון מערכת פתוחה.

המושג	הסבר
10. הגישה הבירוקרטית	גישה הרואה בארגון רק את הצד הפורמלי הפועל אך ורק עפ"י חוקים ונהלים ברורים.
11. גישת יחסי אנוש	גישה המבוססת על התפיסה שהעובד הוא יצור חברתי ועל כן ליחסים הבין-אישיים יש השפעה רבה על פעילותו בעבודה ועל כן יש לטפחם.
12. גישת ניהול לפי יעדים (או: ניהול לפי מטרות) (MBO – Management by Objectives)	מודל זה מעמיד במרכז את המושג "אפקטיביות" מושג הנותן תשובה, לשאלה: מה הם הנושאים הנכונים שעל המנהל לטפל בהם.
13. דיווח	מסירת דין וחשבון על מצבים, תהליכים ותוצאותיהם בארגון ומחוצה לו.
14. האצלת סמכויות	העברת סמכות שהוענקה למנהל מסוים (כולה או חלקה) לבעל תפקיד אחר הכפוף אליו בארגון.
15. הקצאת משאבים	חלוקת המקורות השונים (שכמותם מוגבלת) העומדים לרשות הארגון, בין הפונקציות השונות במטרה להשיג יעד מסוים.
16. השוואת ביצוע	קריטריונים כמותיים להשוואת ביצוע של פירמה יכול להתבצע במספר דרכים: השוואה בין ביצועים בעבר ובהווה. השוואה עם אחרים הפועלים באותם תנאים. השוואה עם ביצוע תקני כלשהו.
17. חלוקת עבודה	פרוק משימות הארגון הראשיות למשימות משנה מסוגים שונים והטלת אחריות לביצוען על יחידים, קבוצות עבודה, מחלקות, יחידות.
18. יחידת מטה	יחידה העוסקת במתן שירותי עזר ושירותי ייעוץ ליחידות הקו.
19. יחידת קו	יחידה העוסקת באופן ישיר במשימה שלשמה הוקם הארגון.
20. מבנה ארגוני	מערך תפקידים המשקף את אופני חלוקת העבודה הארגונית ליחידות משנה ולתת יחידות ורשת צינורות בהן זורמת התקשורת.
21. מבנה היררכי	מערכת דרגים בצורת פירמידה, בראשה ראש הארגון, בבסיסה העובדים הזוטרים ביותר מעמדו של כל עובד בארגון נקבע על פי מיקומו במדרג.

	המושג	הסבר
22.	מדד	אמת מידה כמותית המבטאת את מצבה של המערכת אשר אותה רוצים להעריך. המדד מאפשר להבחין בשינויים החלים בביצועי הארגון, בין שיפור ובין נסיגה.
23.	מחזור חיי ארגון	השלבים שעובר הארגון מרגע הקמתו ועד להתחסלותו המוחלטת.
24.	מטרות כלל ארגוניות	מטרות המקיפות את יעדי הארגון כולו (לעומת מטרות של יחידות המשנה בו).
25.	מיקור חוץ	עסקת מיקור חוץ הינה עסקה במסגרתה מעביר גוף (הלקוח) לצד שלישי (ספק השירות) ביצוע נמשך של אחריות ניהולית ותפעולית למתן שירותים מסוימים המהווים חלק חשוב מהמערך העסקי אך לא מליבת עסקיו.
26.	מנהיגות	כושר (יכולת) הפעלת השפעה על ידי אחד מחברי קבוצה מתוך כוונה להניע אחרים לפעולה על פי הדרכים אותן הוא מתווה.
27.	מערכת	אוסף רכיבים הערוכים על פי סדר, קשורים במבנה פנימי של קשרי תלות והשפעה הדדית ומשתלבים למקשה אחת.
28.	מערכת בלתי פורמלית	מערכת הקשרים האישית חברתית הנוצרת בין עובדים בארגון.
29.	משאבים	שם כולל לכל הגורמים הנדרשים לשם ייצור מוצרים ושירותים (נקרא גם: תשומות – input). כגון, חומרים, ציוד, ידע, כוח אדם, טכנולוגיה ועוד.
30.	משוב, היזון חוזר	העברת הודעה מהקולט אל היוזם, ובה אישור על קליטת המסר והבנתו.
31.	נהלים	פירוט מחייב של כללי התנהגות, הפעלה או פעולה המקובלים במקום עבודה כלשהו.
32.	ניהול	(1) שליטה בפעילות המאורגנת, המכוונת להוציא אל הפועל את מטרות הארגון בצורה אפקטיבית ויעילה. (2) הניהול הוא אמצעי להפעלה יעילה ומתואמת של הארגון. (3) תהליך הניהול מורכב מ: ארגון, תכנון, ניהוג פקוח ובקרה.
33.	ניהול זמן	תכנון מפורט ויעיל של סדר היום של אדם.
34.	סביבה ארגונית	מכלול הגורמים המוצאים מחוץ לארגון המשפיעים על מבנהו ועל תפקודו, נהוג להפריד בין הסביבה הרחוקה לסביבה הקרובה מיידית.

	המושג	הסבר
35.	סגנון מנהיגות	אופן ביצוע עבודת הניהול בה נוקט המנהל. סגנונו מושפע מתכונותיו האישיות ומאופי הארגון.
36.	סינרגיזם	תוצאות פעולתם המשותפת של כל החלקים המרכיבים את השלם גדולה מסך כל תוצאות הפעולה של המרכיבים במצב של פעולה נפרדת של כל אחד מהם.
37.	סמכות	זכות המועברת לבעל תפקיד מסוים לקבל החלטות המחייבות בעלי תפקידים אחרים ולהיות אחראי לתוצאות וההחלטות.
38.	עוצמה	מידת ההשפעה של מנהיג על פעולות ועל קבלת החלטות.
39.	קוד אתי	סדרת כללי התנהגות המקובלים באותו תחום מקצועי או באותו ארגון.
40.	שינוי אסטרטגי	שינוי מהותי בכל המאפיינים – הטכניים, הפוליטיים והתרבותיים של ארגון.
41.	שינוי טקטי	שינוי המתמקד באחד המאפיינים של ארגון שאינו בגדר מהפך בצביונו ובתפקודו של ארגון.
42.	שרשרת הפיקוד	מערך הקובע את הכפיפות הישירה והעקיפה של המשתתפים לממונה עליהם.
43.	תהליך קבלת החלטות	תהליך בו מתבצעת בחירה של דרך פעולה אחת מתוך מספר דרכי פעולה אפשריות.
44.	תיאום	(1) הכוונת יחידות הארגון לעבודה משותפת ומתוזמנת היטב על מנת לנצל באופן יעיל את המשאבים ואת הציוד העומדים לרשותם. (2) כיוון וארגון המאמצים, המשאבים. וצוות העובדים לשם השגת מטרות הארגון.
45.	תכנון	קביעת יעדים ומטרות לפעולה לטווח ארוך ולטווח קצר. ניתוח האלטרנטיבות השונות לפעולה והחלטה על התכנית שתבוצע. קביעת שלבי הפעולה ומטרות הביניים.
46.	תפוקה	זרם של מוצרים או שירותים המתקבלים בתהליך עיבוד התשומות (תהליך המרה) בתוך תקופת זמן נתונה על ידי יחידה כלכלית. נמדד במונחים כספיים ובמונחים כמותיים.
47.	תקציב	תחזית של חלוקה אופטימלית של פעולות מתוכננות המהוות תכנית שיטתית לשימוש יעיל במקורות מכל סוג.

המושג	הסבר
48. תקשורת ארגונית	כלל התקשורת הפורמלית ולא-פורמלית הזורמת בארגון.
49. תקשורת אופקית	תקשורת הזורמת בין עובדים או מנהלים הנמצאים באותו המדרג בארגון.
50. תקשורת אנכית	תקשורת בין ממונים וכפופים בדרגים השונים בארגון – כלפי מטה וכלפי מעלה.
51. תקשורת אלכסונית	תקשורת המתקיימת בין סגל המטה המקצועי ובין אנשי יחידות הביצוע בארגון.
52. תקשורת בלתי פורמלית	תקשורת הזורמת בארגון בצינורות אקראיים המושתתים על קשרים אישיים וחברתיים (אינה קשורה למבנה הפורמלי).
53. תשומה	שם כולל לכל גורם הנדרש לשם ייצור תפוקות של מוצרים ושירותים (הון, ידע, עובדים, מכונות וכו').
54. תת-מערכת	מכלול פעילויות בעלות מכנה משותף המטפלות במגזר תפקודי מסוים כגון ייצור. תת-מערכת מקבילה בדרך כלל לפונקציה ארגונית או חטיבה עצמאית כלשהי.

ביבליוגרפיה מומלצת

1. המרכז לערכים בעסקים www.ethica.org.il.
2. וינרמן תמר, 2001, **ארגון וניהול** – חלקים א, ב, ג, הוצאת ליתג.
3. כפיר אהרון, 1997, **ארגון וניהול – עיצוב ושינוי**, הוצאת צ'ריקובר.
4. לוי עמיר, 2000, **ניהול שינוי ארגוני**, הוצאת צ'ריקובר.
5. משרד המשפטים – רשם הפטנטים www.justice.gov.il.
6. סמואל יצחק, 1996, **ארגונים**, הוצאת זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה.
7. קרן אמיתי, **שיטות ארגון וניהול**, הוצאת כנרת.