



משרד החינוך
המינהל למדע ולטכנולוגיה

תכנית לימודים

שם התכנית: **ניהול תעשייתי א**

מקצוע: **פסיכולוגיה תעשייתית**

כיתה: **י"ג**

מעודכן לשנה"ל תשע"ו 2016

15022021

פסיכולוגיה תעשייתית

התפיסה הרעיונית של התכנית

מבוא לתכנית

טכנאי תעשייה וניהול פועל במערכת הארגונית כיום וכמקור לרעיונות שמטרתם לשפר את המערכת.

במסגרת הלימודים בנושא "אדם בעבודה" מוצבים בפני הלומד מושבי יסוד מתחום הפסיכולוגיה בכלל ומתחום הפסיכולוגיה של העבודה בפרט.

מושגי יסוד אלה אמורים להעמיק את הבנתו של הטכנאי במערכת הארגונית שבה יפעל. המושגים מוצבים ברמת ה"ידע" בלבד. בנוסף מוצגים העקרונות ההלכתיים לסיום מערכת תקינה של יחסי אנוש בעבודה.

הלומד ירכוש כלים וגישות מודרניות מקובלות בתחום הנעת עובדים, סגנונות ניהול ופיתוח מודלים, כדי שידע להשתלב בתהליכים אלה בארגון, ולא בהכרח להוביל אותם.

מטרות התכנית

1. להקנות ללומד מושגי יסוד בפסיכולוגיה של העבודה ובפסיכולוגיה תעשייתית.
2. לתאר את המושג "אישיות" באספקט של התנהגות הפרט בארגון
2. לאפשר ללומד לקשר בין התגמולים ותמריצים השונים ושיטות שכר עידוד לבין גורמי הנעה פסיכומוטיביים בארגון.
3. להציג את ההיבטים הפסיכולוגיים הבלתי פורמליים בקבלת החלטות ובתפקוד מערכות פורמליות.
4. להציג בפני הלומד את השפעת המנהיג על הארגון ועל הפרט בארגון.
5. לגרום להבנה של מצב שינוי ארגוני והקונפליקט האישי והארגוני שנוצר עקב השינוי תוך הצגת דרכים להתמודדות עם הקונפליקט.

דרכי הוראה / למידה מומלצות

1. שימוש באירועים מובנים לגירוי, דיון בקבוצות וסיכום האירוע והלקחים הלימודיים על ידי המורה.
2. שימוש בתרגילים אישיים וקבוצתיים להצבת עקרונות בתחומי הפסיכולוגיה.
3. מומלץ שימוש בסרטים (ראו רשימה) – כולל דיון וניתוח של כל סרט על ידי תלמידים וסיכום המורה.
4. סרטים מומלצים (המכון לפירון העבודה והייצור):
 - א. העוצמה בהקשבה
 - ב. ישיבות ארוכות
 - ג. יותר ישיבות ארוכות

- ד. לחשוב כמנהל
- ה. דרכי מנהיגות
- ו. הקללה
- ז. ההצלה
- ח. הגדרת עיסוקו של מנהל
- ט. מנקודות מבטי
- י. מלים-מלים
- יא. תופעת פיגמליון
- יב. דיון משמעת

תכנים לימודיים

שעות	נושאי לימוד
8	1. מבוא
8	2. אישיות
8	3. הפרט במערכת הארגונית
8	4. הארגון כמערכת חברתית
8	5. הנעה
8	6. מנהיגות
12	7. השינוי הארגוני ותהליך החדרתו
60	סה"כ

פירוט התכנים וחלוקת השעות המוצעת

שעות	נושאי לימוד
8	<p>פרק 1 מבוא</p> <p>1.1 מהות ההתנהגות האנושית</p> <p>1.2 הפסיכולוגיה התנהגותית ופסיכולוגיה חברתית</p> <p>1.3 התנהגות ארגונית</p>
8	<p>פרק 2 האישיות</p> <p>2.1 הבנת האישיות</p> <p>2.1.1 מושגי יסוד בתורת האישיות</p> <p>2.1.2 הפסיכולוגיה של האישיות</p> <p>2.1.3 גישות עיקריות לחקר האישיות -</p> <p>2.1.3.1 הגישה האידיוגרפית</p> <p>2.1.3.2 הגישה הנומותטית</p> <p>2.2 פסיכולוגיה של האישיות</p>
8	<p>פרק 3 הפרט במערכת הארגונית</p> <p>3.1 מעגל חיי הפרט בארגון</p> <p>3.1.1 כניסה וקליטה בעבודה</p> <p>3.1.2 סוציאליזציה ארגונית וחברתית</p> <p>3.1.3 התקדמות וקריירה - פיתוח ארגוני</p> <p>3.1.4 פרישה</p> <p>3.2 תקשורת והשלכותיה</p> <p>3.2.1 תקשורת בין-אישית בארגון</p> <p>3.2.2 תקשורת חברתית</p> <p>3.2.3 תקשורת ארגונית</p> <p>3.2.4 הקשר בין התקשורת לבין תוצאות הפעילות בארגון</p>

שעות	נושאי לימוד
8	<p>פרק 4 הארגון כמערכת חברתית</p> <p>4.1 קבוצת העבודה-עבודות בצוותים</p> <p>4.1.1 יחסי גומלין בין הפרט לבין הקבוצה</p> <p>4.1.2 יתרונות של עבודה בצוות</p> <p>4.2 ההון החברתי ורמותיו</p> <p>4.2.1 הון חברתי אישי</p> <p>4.2.2 הון חברתי פנים ארגוני</p> <p>4.2.3 הון חברתי חוץ ארגוני</p> <p>4.3 הפרט במערכת דינאמית</p> <p>4.3.1 שינויים והעשרת תפקידים</p> <p>4.3.2 הארגון והעובד בעידן הטכנולוגיה</p> <p>4.3.3 השפעת הגלובליזציה על העובד והארגון</p> <p>4.3.4 דרכים להתמודדות עם הקשיים במערכת דינאמית</p>
8	<p>פרק 5 הנעה</p> <p>5.1 תאוריות עיקריות בהנעת עבודה:</p> <p>5.1.1 תאוריית שני הגורמים של פרדריק הרצברג</p> <p>5.1.2 תאוריית הצרכים של מאסלו</p> <p>5.1.3 תאוריית קיום-השתייכות-צמיחה של אלדרפר</p> <p>5.1.4 תאוריית ההוגנות של אדמס</p> <p>5.1.5 תאוריית הציפיות של וורום ושל פורטר ולולר</p> <p>5.1.6 תאוריית המטרה של לוק</p> <p>5.2 מדידת הנעה אישית – מקלנד</p> <p>5.3 דרכים וכלים להנעת עובדים בארגון</p> <p>5.3.1 ניהול באמצעות יעדים (MBO)</p> <p>5.3.2 הכרה בהישגי עובד</p> <p>5.3.3 שכר ותגמולים: מתן תמריצים, פרמיות, רווחים ובונוסים</p> <p>5.3.4 שכר מבוסס על כישורים</p> <p>5.3.5 מעורבות עובדים</p>
8	<p>פרק 6 מנהיגות</p> <p>6.1 מושגי יסוד בתורת המנהיגות</p> <p>6.1.1 מאפייני המנהיגות</p> <p>6.1.2 מקורות המנהיגות</p> <p>6.1.2.1 מולדת</p> <p>6.1.2.2 נרכשת</p> <p>6.1.2.3 מצבית</p>

שעות	נושאי לימוד
	<p>6.2 טיפוסים מנהיגים</p> <p>6.2.1 המנהיג המעצב</p> <p>6.2.2 המנהיג המתגמל</p> <p>6.2.3 המנהיג המשנה</p> <p>6.2.4 המנהיג הסמכותי</p> <p>6.2.5 המנהיג האותנטי (דוגמה אישית)</p> <p>6.3 שיטות הפעלה (דרכים להפעלה)</p> <p>6.3.1 מתן פקודות</p> <p>6.3.2 טפלול (Manipulation)</p> <p>6.3.3 היועצות משותפת</p> <p>6.3.4 הפעלה עצמית</p> <p>6.3.5 קואופטיציה (מקיבל)</p> <p>6.4 מנהיגות בלתי פורמאלית</p> <p>6.5 הקשר בין מנהיגות והצלחת הארגון</p>
12	<p>פרק 7 השינוי הארגוני ותהליך החדרתו</p> <p>7.1 השינוי הארגוני</p> <p>7.1.1 הגורמים לשינוי ארגוני</p> <p>7.1.1.1 דמוגרפי</p> <p>7.1.1.2 טכנולוגי</p> <p>7.1.1.3 כלכלי</p> <p>7.1.1.4 פוליטי</p> <p>7.1.1.5 חברתי</p> <p>7.1.2 מושאי שינויים בארגון</p> <p>7.1.2.1 שינוי מבני</p> <p>7.1.2.2 שינוי טכנולוגי</p> <p>7.1.2.3 שינוי בסביבה הפיזית</p> <p>7.1.2.4 שינוי אנושי</p> <p>7.1.2.5 שינוי ייעודי</p> <p>7.2 תצורות להכנסת שינויים</p> <p>7.2.1 הכנסת שינויים באיטיות כתהליך התפתחותי</p> <p>7.2.2 הכנסת שינויים במהירות</p> <p>7.3 התנגדויות לשינויים וקונפליקט ארגוני</p> <p>7.4 שלבים בהכנסת שינויים על פי תיאוריה של קורט לוין</p>

שעות	נושאי לימוד
	<p>7.4.1 שלב "ההפשרה" (De-freezing)</p> <p>7.4.2 שלב "התנועה לשינוי" (Change dynamics)</p> <p>7.4.3 שלב ה"הוצאה מהפשרה" (Unfreezing)</p> <p>7.5 דרכים להתגבר על התנגדויות לשינויים</p> <p>7.5.1 יידוע והסברה</p> <p>7.5.2 הפחתת חששות</p> <p>7.5.3 שיקוף מצב הפרט בתהליך השינוי</p> <p>7.5.4 בידוד גורמים להתנגדויות</p> <p>7.5.5 הדגשת יתרונות ואפשרויות במצב החדש</p> <p>7.5.6 שיתוף הפרט בתהליך הכנסת השינוי</p>
60	סה"כ

מושגים עיקריים

המושג	הסבר
1. אמונות	תפיסתם של אנשים בארגון את צורת הפעולה והתפקוד של אנשים אחרים ושל מערכות ארגוניות. האמונות מעמידות את הבסיס לשיפוט ערכי.
2. אפקט הילה	שגיאה (הטיה) הנוצרת בשלב גיבוש הרושם הראשוני והכללי של המוערך. בהשפעת רושם זה המעריך מפתח נטייה להערכה (גבוהה או נמוכה) ומתקשה להבחין באופן אובייקטיבי ברמות השונות של ביצוע המוערך.
3. אישיות	אישיות (בלטינית: Persona) או אופי הוא מכלול התכונות הנפשיות הנרכשות והמולדות המכתיבות את ההתנהגות, המחשבות והתחושות של הפרט במצבים בהם פרטים אחרים לא בהכרח יתנהגו, יחשבו ויחוו כמוהו. אישיות ניתן להגדיר גם כקבוצה גמישה ומאורגנת של מאפיינים ייחודיים לאדם מסוים המשפיעים על הכרתו, דחפיו והתנהגותו במצבים שונים (Ryckman, 2004)
4. אקלים ארגוני	תפיסות ועמדות משותפות לחברי הארגון באשר לארגון. מדובר בתפיסות בנושאים ארגוניים חשובים כמו: מבנה הארגון, הוגנות התגמולים ואיכות הניהול.
5. ארגון	(1) קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת החשובה לחבריה, הפועלים בתאום ובמשותף ולרשותם המשאבים הדרושים להשגת המטרה. (2) חלוקת התפקידים והסמכויות, הגדרת תחומי הפעולה של היחידות השונות וקביעת צינורות התקשורת להעברת הוראות ודיווח.
6. ביזור סמכויות	הענקת מעמד של עצמאות חלקית מבוקרת (אוטונומיה) ליחידות משנה בארגון באמצעות האצלה ממוסדת של סמכויות וחלוקה מוגדרת של תחומי פעילות.
7. גישת יחסי אנוש	גישה המבוססת על התפיסה שהעובד יצור חברתי ועל כן ליחסים הבין-אישיים יש השפעה רבה על פעילותו בעבודה ועל כן יש לטפחם.
8. גישת ניהול לפי יעדים	מודל זה מעמיד במרכז המושג את, ה"אפקטיביות" מושג הנותן תשובה לשאלה: מה הם הנושאים הנכונים שעל המנהל לטפל בהם? כמו: (ניהול לפי מטרות) MBO – Management by Objectives.
9. גישות האישיות	<ul style="list-style-type: none"> ● הגישה האידיוגרפית מנסה להבין את ההיבטים הייחודיים של הפרט. ● והגישה הנומותטית מחפש להגדיר חוקים כלליים אותם ניתן ליישם על ציבור רחב, כדוגמת עקרון המימוש העצמי או תכונת המוחצנות..

המושג	הסבר
10. האצלת סמכויות	העברת הסמכות שהוענקה למנהל מסוים (כולה או חלקה) לבעל תפקיד אחר הכפוף אליו בארגון.
11. הגישה הבירוקרטית	הגישה רואה בארגון רק את הצד הפורמלי הפועל אך ורק עפ"י חוקים ונהלים ברורים.
12. הון חברתי	<p>מדד לקביעת תועלת שנוצרת משיתוף פעולה בין אנשי הצוות (בקבוצה)</p> <ul style="list-style-type: none"> • הון חברתי אישי מודד את התועלת שיש לפרט (ליחיד) משיתוף פעולה בין אנשי הצוות שאליו הוא משתייך • הון חברתי פנים ארגוני מודד את התועלת שיש לארגון משיתוף פעולה בין אנשי הצוות הפועלים בו. • הון חברתי חוץ ארגוני מודד את התועלת שיש לסביבה חוץ ארגונית משיתוף פעולה של אנשי הצוות בארגון
13. הכנסת שינויים בארגון	<p>צעדים ופעילויות שאותם עושה הארגון במטרה להתאים את המערכות והתהליכים הארגוניים לשינויים החיצוניים והפנימיים שמתרחשים בסביבה. ההישרדות של ארגונים בטווח הארוך מחייב התאמה של מבנה הארגון ואופן תפקודו לתנאי הסביבה שבה הוא פועל. מכיוון שהצלחת הארגון תלויה בעובדים, שינוי ארגוני מחייב התמקדות בשינוי ההתנהגות של פרטים או של קבוצות בתוך הארגון</p> <ul style="list-style-type: none"> • שלבים להכנסת שינוי (קורט לזין) - שלב ה"הפשרה" (De-freezing). שינוי צריך לצמוח מחד מתוך הרגשה של אי נחת, על מנת שיהיה רצון לשנות, ומאידך תוך מתן "תחושת ביטחון פסיכולוגי" מספקת, על מנת שהמוכנות לשינוי תוכל להתפתח. - שלב ה"תנועה לשינוי" (Change dynamics) שבו מתעצבת מחדש הראיה הארגונית, על ידי הדגמות הרלבנטיות לעריכת השינוי ועל ידי אימון והעצמה. - שלב ה"הוצאה מההפשרה" (Unfreezing) בשלב זה האנשים עוברים לפעול במתכונת החדשה שלמדו, לצורך השינוי ובו חשוב לבנות תגמולים ומשובים עבור ביצוע ההתנהגויות החדשות הנדרשות ולעצב מדדי הצלחה, שייבנו מתוך דאגה לביסוס ההתנהגויות הללו.
14. הנעה (מוטיבציה)	כוחות ודחפים הממריצים את האדם לפעולה.

הסבר	המושג	
<p>רצון העובד להתמיד ולבצע את עבודתו בהתאם לדרישות הארגון המעסיק אותו. הנעה לעבודה היא הגורם אשר מביא את העובד להיות בר-תועלת למעסיקו.</p> <p><u>דרכים וכלים להנעת עובדים</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● ניהול באמצעות יעדים – MBO - שיטת "ניהול באמצעות יעדים" היא תוכנית בה מציבים יעדים בשיתוף עם העובדים. היעדים צריכים להיות ברורים, ברי אימות ומדידים. השיטה פותחה על ידי פיטר דרוקר כאמצעי לשימוש ביעדים על מנת להניע אנשים במקום לשלול עליהם. ● הכרת הישגי עובדים <p>הכרת הישגי עובדים הינה דרך בה המנהל נותן פרסים או משבח את העובד או הצוות על הישגים יוצאי דופן בעבודה.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● שכר ותגמולים <p>דרך בה מתגמלים את העובד עבור ביצוע עבודתו: תמריצי שכר, חלוקת רווחים, בונוסים ועוד, בתמורה לשיפור בביצועי המועסק.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● שכר מבוססות כישורים <p>תכנית זו נועדה לקדם רכישת כישורים שונים בקרב העובדים, כך שכל עובד יהיה בעל מספר כישורים ויוכל לתרום בביצוע מטלות שונות בחברה. חברות שנעזרות בתוכניות אילו מתגמלות עובדים לפי מספר הכישורים אותם רכשו במרוצת הזמן.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● מעורבות עובדים <p>אחת הטכניקות להנעת עובדים היא הגברת מעורבותם של העובדים בנעשה בארגון ובהחלטות הקשורות אליהם. מעבר לשיפור במוטיבציה של העובדים, הגברת מעורבות העובדים צפויה גם לשפר את הפרייון ואת שביעות רצונם ממקום העבודה.</p> <p>כמו כן, מעורבות העובדים תורמת לחיזוק המחויבות הארגונית שלהם להשגת הצלחה.</p>	<p>הנעה בעבודה</p>	<p>15.</p>

	המושג	הסבר
16.		
17.	הפעלה	הבאת העובדים לכלל עשייה על מנת להשיג את מטרת הארגון.
18.	השפעה	היכולת להביא אדם לשינוי עמדותיו, דפוסי התנהגותו וקווי פעולתו בדרך של שכנוע. השפעה היא אמצעי בלעדי כמעט בידי חסרי סמכות פורמלית בארגון להשגת כוח/עצמה. כלומר, אמצעי להשגת כוח/עצמה בידי עובדים ומנהלים זוטרים. ההשפעה לכן פועלת במרבית המקרים מלמטה כלפי מעלה בארגונים. ההשפעה מושגת במקרים רבים באמצעות "עשיית טובות" לאחרים וציפייה לתגמול בהתאם.
19.	חיברות (סוציאליזציה) ארגונית	תהליך ההסתגלות החברתית והפסיכולוגית של העובד החדש בארגון במטרה לגבש הזדהות עם הארגון.
20.	חלוקת עבודה	פירוק משימות הארגון הראשיות למשימות משנה מסוגים שונים והטלת אחריות לביצוען על יחידים, קבוצות עבודה, ומחלקות/יחידות.
21.	חסמים בתקשורת	הפרעות לזרימת תקשורת יעילה בארגון.
22.	יחסים לא-פורמליים	יחסים המתפתחים בין עובדים למנהלים, שאינם תלויים בתפקידיהם בתוך הארגון, אלא באישיותם ובתכונותיהם.
23.	התנהגות ארגונית	<p>תחום העוסק במפגש ובפעילות הגומלין בין האדם לבין הארגון. הוא מבקש להבין את התהליכים והמנגנונים השולטים בהתנהגותם של אנשים, כאשר הם נמצאים במסגרות ארגוניות, ואת השפעתם עליהם. זהו תחום החוקר את התנהגות האנשים בארגון, כיצד הם משפיעים ומושפעים מהארגון, וכל זאת במטרה לשפר את תפקודם ואת מדדי הביצוע של הארגון:</p> <ul style="list-style-type: none"> • אפקטיביות ארגונית- המידה בה הארגון מגשים את מטרותיו. • יעילות ארגונית- כמות המשאבים המנוצלים לייצור יח' מוצר אחת. כמה שפחות יותר יעיל. • פרודוקטיביות ארגונית- כדי להיות פרודוקטיבי, חשוב להיות יעיל ואפקטיבי יחד. להשיג את המטרה תוך שימוש בכמה שפחות משאבים.
24.	יחסים פורמליים	יחסים בין עובדים ומנהלים בארגון, המתבססים על חלוקת עבודה ועל תפקידים מוגדרים ומתואמים.
25.	כוח/עצמה	היכולת הפוטנציאלית של עובדים ומנהלים בארגון לשנות האחד את התנהגות האחר. היכולת להשיג ציות ומשמעת. היכולת המעשית של אדם, או של קבוצת אנשים, לגרום לזולת להתנהג באופן שלא היה מתנהג מרצונו החופשי.

המושג	הסבר
26. מבחני אישיות	מבחנים שנועדו לבחון אספקטים ריגושיים בהתנהגותו של היחיד ובתכונותיו הנפשיות. למשל, מבחנים המודדים חרדה, נוקשות, סמכותיות, וכיוצא באלה.
27. מנהיגות	סוג של כוח/עצמה של אדם כלשהו להנחות את פעולותיהם של פרטים אחרים. מנהיגים הם אנשים המנחים אחרים למימוש מטרות בדרך כזו שהפרטים רוצים ללכת בה. מנהיגות משלבת בתוכה מאפיינים אישיותיים וסגנוניים של האדם המנהיג, האנשים המונהגים והסביבה שבה מתפתחת המנהיגות. מנהיגות היא כושר ויכולת הפעלת השפעה על ידי אחד מחברי קבוצה מתוך כוונה להניע אחרים לפעולה על פי הדרכים אותן הוא מתווה.
28. מנהיגות אנושית מתחשבת	מנהיגות המדגישה יותר את חשיבות הממד האנושי וההתייחסות לבעיותיהם ורצונותיהם של המונהגים ופחות את החשיבות של מימושו של מטרות הארגון והמשימה הנדונה.
29. מנהיגות יזמית משימתית	מנהיגות המדגישה יותר את החשיבות של מימוש מטרות הארגון והמשימה הנדונה ופחות את חשיבות הממד האנושי. וההתייחסות לבעיותיהם ולרצונותיהם של המונהגים.
30. מערכת	אוסף רכיבים הערוכים על פי סדר, קשורים במבנה פנימי של קשרי תלות והשפעה הדדית ומשתלבים למקשה אחת.
31. מערכת לא-פורמלית	מערכת הקשרים האישית חברתית הנוצרת בין העובדים בארגון.
32. משוב על הערכת תפקוד	שיחה מובנית שבמהלכה המעריך משוחח עם המוערך על התרשמויותיו מתפקודו הן כדי להעניק חיזוקים על הישגים והצגת התנהגויות רצויות, והן כדי להחליט על יעדי שיפור בתחומים שבהם נתגלו לקויי תפקוד.
33. משוב, היזון חוזר	העברת הודעה מהקולט אל היוזם, ובה אישור לקליטת המסר והבנתו.
34. נורמות	תקנים של מידות או איכויות הנקבעים להבטחת ביצוע פעולה מסוימת.
35. סגנון מנהיגות	אופן ביצוע עבודת הניהול בה נוקט המנהל. סגנונו מושפע מתכונותיו האישיות ומאופי הארגון.
36. סגנון מנהיגות דמוקרטי	דגם ניהול המאופיין בכך שהמנהל או מנהיג נוהג להיוועץ בעובדיו בקבלת החלטות, מעניק להם סמכויות ומספק את כל האינפורמציה הדרושה להם לקבלת החלטות נכונות.
37. סגנון מנהיגות ליברלי	דגם ניהול בו המנהל או המנהיג אינו מעורב באופן משמעותי בפעולות הקבוצה. חברי הקבוצה מקבלים החלטות בכול הקשור לתחומים עליהם הם מופקדים.

המושג	הסבר
38. סגנון מנהיגות סמכותי	דגם ניהול זה אופייני למנהל או למנהיג הפועל במבנה הארגוני הפורמלי, המרכז בידי את מרב הסמכויות ואינו משתף את חברי הקבוצה בקבלת החלטותיו.
39. 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.
40. סמכות	הצד הפורמלי של כוח/עצמה. הזכות הפורמלית הניתנת לחבר ארגון לנקוט בצעדים שיאפשרו השגתם של היעדים והמטרות בתחומים הנתונים לאחריותו. זכות הניתנת לבעל תפקיד לקבל החלטות מחייבות בעלי תפקידים אחרים ולהיות אחראי לתוצאות ההחלטות.
41. סמכות אישית	סמכות שמקורה במעמד ובקרבה אל עמדות השפעה, או מתכונות אופי ופופולריות או לחלופין ממומחיות (אישית, ייחוס)
42. סמכות התייחסות	סמכות שמקורה באישיותו של אדם מסוים בארגון, הגורמת לכך שאחרים מתייחסים אליו בהערכה, חיבה, הערצה והולכים אחריו ברצון. סמכות שמקורה במומחיותו של אדם כלשהו בארגון, ידענותו המופלגת או היותו בעל מקורות מידע מעולים.
43. סמכות חוקית	זכות פורמלית המאפשרת למנהל להפעיל ענישה או תגמול על כפופים.
44. סמכות מומחיות	סמכות שמקורה במומחיותו של אדם כל שהוא בארגון, הגורמת לכך שאחרים הולכים אחריו ברצון בגלל ידענותו המופלגת או היותו בעל מקורות מידע מעולים.
45. סמכות ענישה	הזכות הפורמלית להעניש אחרים בארגון, בדרך כלל כפופים לו.
46. סמכות פיקודית	הסמכות לקבל הכרעות ולתת הוראות פעולה לכפופים. הסמכות נובעת ממקומו של המנהל בהיררכיית הארגון.
47. סמכות תגמול	הזכות הפורמלית לתגמל אחרים בארגון, בדרך כלל כפופים לו.
48. סמכות תפקודית	סמכות המוענקת לחבר בארגון לתת הנחיות והוראות בתחומים מוגדרים המיוחדים לו, לעובדים שאינם כפופים לו פיקודית.
49. הפסיכולוגיה של האישיות	היא ענף בפסיכולוגיה החוקר את אישיות האדם וההבדלים הבין-אישיים
50. פסיכולוגיה התנהגותית	עוסקת בחקירת ההתנהגות של האדם, איך נרכשת התנהגות? מה גורם לה להיות שכיחה ולחזור על עצמה ואיך יכולים להכחיד התנהגות
51. פסיכולוגיה חברתית	היא ענף בפסיכולוגיה העוסקת בקשר בין הפרט לחברה, היא חוקרת את השפעות החברה על הזולת על מחשבותיו, הרגשותיו, והתנהגותו.
52. עוצמה	מידת ההשפעה של מנהיג על פעולות ועל קבלת החלטות.

	המושג	הסבר
53.	עיצורים בתקשורת	הפרעות ועיוותים בתהליך התקשורת, הפוגעות בו ומונעות את קיומו.
54.	ערכים	קני מידה לשיפוט לטוב ולרע של משמעות יעדינו בחיים, ויעדיהם של האנשים שמסביבנו. הערכים מסייעים לאנשים להבדיל בין טוב לרע, בין צודק ללא-צודק. הערכים מהווים את הבסיס להתנהגות אתית בארגון. מודעותנו לערכים גבוהה יותר מאשר להנחות היסוד.
55.	קוד אתי	סדרת כללי התנהגות המקובלים באותו תחום מקצועי או באותו ארגון.
56.	רובד גלוי	הרובד הגלוי של התרבות הארגונית מתייחס לדפוסי התנהגות אופייניים: דיבור, לבוש, תנועה, אסתטיקה וניקיון הגלויים לעין כול, פנימה לעובדים וכלפי חוץ ללקוחות ולספקים. חוקרים הגדירו את הרובד הגלוי כ"דרך שבה הדברים נעשים בארגון".
57.	רובד סמוי	הרובד הסמוי של התרבות הארגונית מתייחס לאמונות, לערכים ולנורמות ההתנהגות, שאינם ברורים וגלויים. ולכן אפשר לזהותם, לתארם ולהסבירם רק באמצעות מחקר מעמיק. הרובד הגלוי משקף בדרך כלל את הרובד הסמוי של ההתנהגות הארגונית.
58.	שינוי אסטרטגי	שינוי מהותי בכל המאפיינים - הטכניים, הפוליטיים והתרבותיים של ארגון.
59.	שינוי אקראי	שינוי בתרבות ארגונית, שמקורו בחוסר עניין, בזלזול, או באי-מודעות לחשיבותה ולמרכזיותה של התרבות הארגונית.
60.	שינוי טקטי	שינוי המתמקד באחד המאפיינים של ארגון שאינו בגדר מהפך בצביונו ובתפקודו של ארגון.
61.	שינוי יסודי	מהלך מתוכנן ומבוקר שנועד לחולל מפנה ממשי בצביונו ובתפקודו של ארגון.
62.	שינוי מהותי	שינוי או חידוש מתון בחלק כלשהו במבנה, בהרכב או בתפקוד של ארגון.
63.	שינוי מתוכנן, מבוקר	שינוי בתרבות ארגונית המתוכנן, מבוקר ומנוהל בדרך שיטתית, תוך שימת דגש על ניהול תהליך השינוי ויעדיו. שינוי מסוג זה דורש בדרך כלל התגייסות, מנהיגות ומחויבות של ההנהלה הבכירה בארגון, ביחוד של הי"אבא המייסד".
64.	שינוי סביבתי	יציבות הגורמים החיצוניים בסביבת הארגון לאורך זמן. ככל שקטנה יציבות הגורמים הסביבתיים, כן גדל הלחץ הסביבתי לשינוי בתרבות הארגונית.
65.	שינוי תוספתי	שינוי או חידוש מתון בחלק כלשהו במבנה, בהרכב או בתפקיד של ארגון.

המושג	הסבר
66. תוצרים גלויים	דפוסי התנהגות, לבוש, דיבור, בינוי, ניקיון, עיצוב, שפת גוף הגלויים לעין כול, הן של עובדים ומנהלים בארגון, והן של מבקרים מבחוץ. לעתים התוצרים הגלויים קשים לפענוח ולפיצוח מדויק. קשה גם לבדוק את השפעתם המדויקת על מטרות הארגון וחבריו.
67. תיאוריה Z	אפיון התרבות הארגונית היפנית כפי שנעשה בידי חוקר אמריקני ממוצא יפני, ויליאם אוצ'י. המאפיין התרבותי החשוב ביותר המוצג בספר הנו זה של תרבות ה"קביעות בתעסוקה", שממנו נגזרות משמעויות ופרשנויות רבות לדרכי ההתנהגות וההתמודדות של עובדים, מנהלים וארגונים יפנים עם מצבים שונים בתחום העבודה.
68. תיאוריות הנעה בעבודה	גישות עיוניות המנסות להסביר מה עשוי לגרום לעובדים להשקיע מאמצים ולהתמיד בחתירתם להשגת מטרות הנראות רצויות לארגון. ביתר פירוט, מהם הגמולים בעבודה באיזו כמות ובאיזה הרכב העשויים לגרום להנעה מרבית. למשל, תיאוריית הצרכים של מאסלו, תיאוריית ההוגנות של אדמס או תיאוריית הציפייה/ערכיות ותועלת של וורום.
69. תמריצים	גמולים מוצעים לעובדים בנוסף לשכרם הרגיל והם נקבעים על פי רמת התפקוד (היחידני או הקבוצתי) או לפי תרומתם לשיפור בביצועי הארגון.
70. תקשורת אופקית	תקשורת הזורמת בין עובדים שנמצאים באותו מדרג בארגון.
71. תקשורת אלכסונית	תקשורת המתקיימת בין סגל המטה המקצועי ובין אנשי יחידות הביצוע בארגון.
72. תקשורת אנכית	תקשורת בין ממונים וכפופים בדרגים שונים בארגון - כלפי מטה וכלפי מעלה.
73. תקשורת ארגונית	כלל התקשורת הפורמלית והבלתי פורמלית הזורמת בארגון.
74. תקשורת בלתי פורמלית	תקשורת הזורמת בארגון בצינורות אקראיים המושתתים על קשרים אישיים וחברתיים (אינה קשורה למבנה הפורמלי)

ביבליוגרפיה מומלצת

1. אוצ'י וי, תיאוריה Z, עתרת, 1983.
2. גלברזון, כרמי, אנשים בארגון. ספריית המינהל.
3. לויט, פסיכולוגיה מינהלתית, יחדיו, 1970.
4. טאב, מנהיים, הגורם האנושי בעבודה, דביר, 1965.
5. ניומן סומרוי, תהליך הניהול, יחדיו, 1979.
6. פיטרס, וטרזון, כיצד להצטיין בניהול, עתרת, 1985.