



משרד החינוך
המינהל למדע ולטכנולוגיה

תכנית לימודים

שם התכנית: **ניהול תעשייתי א**

מקצוע: **יסודות הניהול**

כיתה: **י"ג**

מעודכן לשנה"ל תשס"ו - 2016

יסודות הניהול

התפיסה הרעיונית של התכנית

התארגנות קבוצת אנשים בעלי אינטרסים שונים לפעילות משותפת להשגת מטרות מוגדרות, הייתה גורם חשוב ומאיץ 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 מומלצות

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. רמות הניהול
6	3. תקשורת ארגונית
34	4. התהליך הניהולי בארגון
8	5. ערכים ואתיקה בארגון
60	סה"כ

פירוט נושאי הלימוד

מס' שעות לימוד מומלצות	נושאי הלימוד ופירוטם
6	פרק 1 התפתחות תורת הניהול
	1.1 גישת הניהול מדעי/הפריוני (טיילור)
	1.1.1 עקרונות הגישה
	1.1.2 יתרונות הגישה
	1.1.3 חסרונות הגישה
	1.2 הגישה הביורוקרטית (פאיול, ובר)
	1.2.1 הנחות יסוד של הגישה
	1.2.2 מודל של ובר "ששת העקרונות הדרושות לקיום הארגון"
	1.2.2.1 חלוקת העבודה על פי תחומי ההתמחות
	1.2.2.2 היררכיה ארגונית
	1.2.2.3 תקנות וכללי התנהגות של העובדים
	1.2.2.4 גיוס וקידום עובדים על פי קריטריונים
	1.2.2.5 חברות בארגון
	1.2.2.6 הפעלת עובדים על צורכי העבודה והארגון
	1.3 הגישה ההתנהגותית (מסלו, הרצברג, מק'ארגור) והשפעתם על הארגון
	1.3.1 תיאוריית מסלאו
	1.3.2 תורת ההנעה של הרצברג
	1.3.3 תיאורית X Y של מק'ארגור
	1.4 עקרונות גישת המערכות
	1.4.1 תהליך הפעילות: קלט, עיבוד, פלט
	1.4.2 יחסי הגומלין בין היחידות
	1.4.3 הארגון המשפיע והמושפע
	1.5 עקרונות הגישות המודרניות
	1.5.1 תורת המצוינות
	1.5.2 מעגל הניהול השלם
	1.5.3 הגישה האינטגרטיבית

6	רמות הניהול בארגון	פרק 2
	הרמה האסטרטגית	2.1
	בעלי תפקידים	2.1.1
	סמכויות ואחריות	2.1.2
	הרמה האופרטיבית	2.2
	בעלי תפקידים	2.2.1
	סמכויות ואחריות	2.2.2
	הרמה הטקטית	2.3
	בעלי תפקידים	2.3.1
	סמכויות ואחריות	2.3.2
	ההבדלים בין הרמות השונות	2.4
6	תקשורת ארגונית	פרק 3
	התקשורת ומרכיביה: היוזם, המסר, האמצעי, הקלט	3.1
	תקשורת ארגונית פורמאלית	3.2
	מאפייני התקשורת הפורמאלית	3.2.1
	תפקידיה של התקשורת הפורמאלית: העברת המידע, תיאום, בקרה, הנעה ומשוב.	3.2.2
	אופני התקשורת: ישירה, עקיפה וחוצצת	3.2.3
	ערוצי (כיווני זרימת) התקשורת הפורמאלית	3.2.3
	מאפייני התקשורת הבלתי פורמאלית	3.3
	הפרעות (חסמים) בתהליכי התקשורת	3.4
	חסמים בתהליך התקשורת	3.4.1
	דרכים להתמודדות עם הפרעות בתקשורת	3.4.2
	תפקיד המנהל בהכוונת התקשורת הארגונית	3.5
34	התהליך הניהולי בארגון	פרק 4
	תהליך קבלת החלטות	4.1
	דרכים בקבלת החלטות	4.1.1
	הדרך האינטואיטיבית	4.1.1.1
	הדרך הרציונאלית-אנליטית	4.1.1.2

שלבים בתהליך קבלת החלטות	4.1.2	
איתור הבעיה	4.1.2.1	
חיפוש חלופות לפתרון הבעיה	4.1.2.2	
בחינת החלופות ודירוגם לפי שיקולים רלוונטיים	4.1.2.3	
בחירת החלופה המתאימה	4.1.2.4	
תכנון וביצוע	4.1.2.5	
בקרה ושיפור הביצוע	4.1.2.6	
תחומי הניהול		4.2
תכנון	4.2.1	
תהליך התכנון ומטרותיו	4.2.1.1	
סוגי התכנון : תכנית אב ותכנית משנה	4.2.1.2	
שלבי התכנון	4.2.1.3	
תקצוב	4.2.2	
תהליך התקצוב ומטרותיו	4.2.2.1	
מעקב וניצול תקציבי	4.2.2.2	
תיאום	4.2.3	
תהליך התיאום ומטרותיו	4.2.3.1	
מושאי התיאום	4.2.3.2	
מנגנוני תיאום	4.2.3.3	
שיפור תהליכי התיאום	4.2.3.4	
תפעול	4.2.4	
תחום התפעול ותפקידיו	4.2.4.1	
המשאבים הדרושים לתפעול	4.2.4.2	
שיקולים בהקצאת משאבים	4.2.4.3	
כלים לבקרה תפעולית : גאנט (Gant), פרט (Pert)	4.2.4.4	
פיקוח	4.2.5	
הפיקוח ודרך הפעלתו	4.2.5.1	
כלים לפיקוח : תצפית, דוחות	4.2.5.1	
בקרה	4.2.6	
מהות הבקרה ומטרותיה	4.2.6.1	

- 4.2.6.2 תחומים מבוקרים בארגון : מוצרים/שירותים
- 4.2.6.3 גורמים המבצעים את הבקרה
- 4.2.6.4 שלבים בתהליך הבקרה
- 4.2.6.5 החשיבות של קביעת תקנים, תקנות, מדדים וקריטריונים לביצוע הבקרה

8	פרק 5 ערכים ואתיקה בארגון
	5.1
	5.2
	5.2.1
	5.2.2
	5.2.3
	5.3
60	סה"כ שעות לימוד לתוכנית

מילון מושגים מרכזיים

	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
10.	הגישה הביורוקרטית	גישה הרואה בארגון רק את הצד הפורמאלי הפועל אך ורק עפ"י חוקים ונהלים ברורים

	המושג	הסבר
11.	גישת יחסי אנוש	גישה המבוססת על התפיסה שהעובד הוא יצור חברתי ועל כן ליחסים הבין-אישיים יש השפעה רבה על פעילותו בעבודה ולכן יש לטפחו.
12.	גישת ניהול פי יעדים (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.
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.

	המושג	הסבר
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.
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

	המושג	הסבר
		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.
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

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

ביבליוגרפיה מומלצת

1. המרכז לערכים בעסקים www.ethica.org.il.
2. וינרמן תמר, 2014, **תורת הארגון**, הוצאת ליתג.
3. וינרמן תמר, 2014, **תורת הניהול**, הוצאת ליתג.
4. לוי עמיר, 2000, **ניהול שינוי ארגוני**, הוצאת צ'ריקובר.
5. משרד המשפטים - רשם הפטנטים www.justice.gov.il.
6. מיקל א. היט, ר' דיואן איירלנד, רוברט א' הוסקיסטון, **ניהול אסטרטגי**, אוני פתוחה
7. סמואל יצחק, 1996, **ארגונים**, הוצאת זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה.
8. קרן אמיתי, **שיטות ארגון וניהול**, הוצאת כנרת.