



משרד החינוך
המנהל לחינוך טכנולוגי
הפיקוח על מגמות ניהול עסקי

תכנית לימודים

שם התכנית: מדעי הניהול

מקצוע: התנהגות ארגונית

כיתה: י"ג

מהדורת תשע"ו, עדכון – תשפ"ד

28-5-23

מדעי הניהול: מנהל משפטי

מנהל רפואי

חשבונאות וחשבונות שכר

תוכן העניינים

עמוד

3	ועדת היגוי
4	רציונל
4	מטרות
4	דרכי הוראה
5	נושאי הלימוד
6	פירוט נושאי הלימוד
10	רשימת מונחים
12	ביבליוגרפיה

ועדת היגוי

מרכזת הועדה ממונה מגמות (ניהול מרכזת חברה ותעשייה) ומפמ"ר מגמות תעשייה וניהול ו-ניהול עסקי, משרד החינוך המינהל למדע ולטכנולוגיה	ד"ר מגדה גרוס
מפקחת במגמת ניהול עסקי, משרד החינוך, המינהל למדע ולטכנולוגיה	ברכה ברבר
מרצה למשפטים בארגוני עבודה. מחברת הספר "סדר הדין במשפט"	עו"ד פרייזלר אורלי
M.A. יועצת ארגונית (צנגר יועצים), מתמחה בפיתוח מנהלים, מחברת הספר "תרבות ארגונית"	צנגר אפרת
מנהלת בי"ס תיכון עמל שרונים	קוצין רחל

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'
6	התנהגות ארגונית בתרבויות שונות	1
10	הארגון	2
10	תיאוריות בהנעת עובדים	3
6	עמדות בעבודה	4
10	התנהגות בעבודה	5
12	קבוצות עבודה בארגון	6
10	קבלת החלטות	7
8	שינוי, חדשנות ומתחים בעבודה	8
72	סך הכול:	

פירוט נושאי הלימוד בהתנהגות ארגונית

מספר שעות מומלצות	נושאי הלימוד
6	<p>1. התנהגות ארגונית בתרבויות שונות</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>2. הארגון</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> <p>2.2 הארגון כמערכת פתוחה</p> <p>2.2.1 מהי מערכת פתוחה</p> <p>2.2.2 מאפייני המערכת הפתוחה</p> <p>2.2.2.1 גבולות ברורים</p> <p>2.2.2.2 סדר היררכי</p> <p>2.2.2.3 מנגנוני משוב</p> <p>2.2.2.4 מנגנוני שימור והסתגלות</p> <p>2.2.2.5 ריבוי דרכים להשגת המטרות</p>
12	<p>3. תיאוריות הנעה בעבודה</p> <p>3.1 תורת הצרכים של מאסלו</p> <p>3.2 תורת הגורמים של הרצברג</p> <p>3.3 תורת ההוגנות של אדמס</p> <p>3.4 תורת היעדים של לוק</p>
6	<p>4. עמדות בעבודה</p> <p>4.1 שביעות רצון</p> <p>4.2 מחויבות ארגונית</p> <p>4.3 אזרחות ארגונית טובה</p>

10	<p>5. התנהגות בעבודה</p> <p>5.1 תפקוד בעבודה</p> <p>5.2 לחץ בעבודה</p> <p>5.2.1 גורמים סביבתיים: מצבים חדשים, חוסר ודאות, עמימות, אירועים במעגל החיים.</p> <p>5.2.2 לחץ בארגוניים: לחצי תפקוד, גורמים ארגוניים, גורמים בינאישיים, גורמי אישיות</p> <p>5.3 שחיקה בעבודה</p> <p>5.3.1 מעגל שחיקה בעבודה (גישת אדלביץ וברודצקי)</p> <p>5.3.1.1 שלב ההתלהבות</p> <p>5.3.1.2 שלב הקיפאון</p> <p>5.3.1.3 שלב התסכול</p> <p>5.3.1.4 שלב האדישות</p> <p>5.3.2 מרכיבים משותפים לשחיקה (גישת שירום)</p> <p>5.3.2.1 חוויה רגשית שלילית</p> <p>5.3.2.2 תחושה כרונית מתמשכת</p> <p>5.3.2.3 תופעה אישית ולא ארגונית</p> <p>5.4 תפקיד הארגון בהתמודדות עם לחצים בעבודה</p> <p>5.4.1 דרכים להתמודדות:</p> <p>5.4.1.1 עזרה ליחיד להתמודד עם מקורות הלחץ</p> <p>5.4.1.2 ביצוע שינויים שיסירו את מקור הלחץ</p> <p>5.4.1.3 קביעת מטרות</p> <p>5.4.1.4 שיתוף עובדים בקבלת החלטות</p> <p>5.4.1.5 העשרת עיסוקים</p> <p>5.4.1.6 שיפור האקלים הארגוני</p>
----	---

12	<p>6. קבוצות עבודה בארגון</p> <p>6.1 קבוצת עבודה פורמאלית</p> <p>6.1.1 קבוצת פיקוד</p> <p>6.1.2 קבוצת משימה</p> <p>6.1.3 קבוצת ידידות</p> <p>6.2 קבוצת עבודה בלתי פורמאלית</p> <p>6.2.1 קבוצת ידידות</p> <p>6.2.2 קבוצת התייחסות</p> <p>6.3 זיקת היחיד לקבוצה</p> <p>6.3.1 חליפין - יחסי הגומלין בין היחיד לקבוצה</p> <p>6.3.2 הסתגלות – יחסי היחיד והקבוצה כהסתגלות הדדית</p> <p>6.3.3 יחסי תפקיד – זיקת היחיד לקבוצה באמצעות תפקידו והציפיות סביב התפקיד</p> <p>6.4 מאפיינים מבניים עיקריים של קבוצת עבודה</p> <p>6.4.1 הרכב חברתי של הקבוצה</p> <p>6.4.2 גודל הקבוצה</p> <p>6.4.3 נורמות הקבוצה</p> <p>6.4.4 תכונות שייכות בקבוצה: גיל, מין, ותק וכו'</p> <p>6.4.5 תכונות הישגיות: השכלה, מקצועיות וכו'</p> <p>6.5 התנהגות בקבוצת עבודה כאסטרטגיה לפתרון קונפליקטים</p> <p>6.5.1 הכרת אזורי התנהגות בקבוצות עבודה</p> <p>6.5.1.1 שיתוף פעולה</p> <p>6.5.1.2 התפשרות</p> <p>6.5.1.3 הסתגלות</p> <p>6.5.1.4 עימות</p> <p>6.5.1.5 הימנעות</p> <p>6.5.2 התייחסות לאזורי הנהגות בקבוצה כאסטרטגיות לפתרון קונפליקטים</p>
----	---

8	<p>7. קבלת החלטות</p> <p>7.1 תיאוריות קלאסיות והתנהגותיות של קבלת החלטות</p> <p>7.1.1 הגישה הכלכלית-רציונלית לקבלת החלטות</p> <p>7.1.2 גישה של מדעי הניהול (סימון ומרץ)</p> <p>7.1.3 המודל של החלטות מצטברות</p> <p>7.1.4 המודל של השבעת רצון</p> <p>7.1.5 הגישה של היוועצות משותפת (קבוצתית)</p> <p>7.2 שיקולים וגורמים בתהליכי קבלת החלטות</p> <p>7.2.1 חיזוי: טכנולוגי, מכירות, אחרים</p> <p>7.2.2 טכניקות לחיזוי</p> <p>7.2.2.1 חיזוי אובייקטיבי</p> <p>7.2.2.2 חיזוי סובייקטיבי</p>
8	<p>8. שינוי בעבודה</p> <p>8.1 הגורמים לשינוי</p> <p>8.2 סוגי שינוי</p> <p>8.2.1 שינוי מבני</p> <p>8.2.2 שינוי טכנולוגי</p> <p>8.2.3 שינוי בסביבה הפיזית</p> <p>8.2.4 שינוי אנושי</p> <p>8.2.5 שינוי ייעודי</p> <p>8.3 שלבים בתהליך השינוי</p> <p>8.4 התנגדות לשינוי</p> <p>8.5 התמודדות עם יישום השינוי</p> <p>8.5.1 גורמי חוץ</p> <p>8.5.2 גורמי פנים</p>
72 שעות	סך הכול

מילון מונחים בהתנהגות ארגונית

שם המונח	פירוש המונח
אחריות	חובה המוטלת על העובד לבצע את המוטל עליו בדרך הטובה והיעילה ביותר, לתת דין וחשבון לממונים עליו על דרך מילוי תפקידיו ולשאת בתוצאות.
ארגון	קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת הפועלים בתיאום ובמשותף, ולרשותם המשאבים הדרושים להשגת המטרה.
גישה בירוקרטית	גישה הרואה בארגון רק את הצד הפורמלי הפועל אך ורק על-פי חוקים ונהלים ברורים.
דרגה	מיקומו של העובד בסולם הדרוג ובהיררכיה של הארגון. הדרגה משפיעה על רמת השכר, והיא אישית.
הנעה	כוחות, דחפים וצרכים, המביאים את היחיד לפעול להשגת מטרות
השפעה	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.
חיזוי	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.
חיזוי מדויק	ככל שההחלטות המוטעות החיוביות והשליליות מזעריות יותר כן ייחשב תהליך הבחירה כמדויק יותר.
משאבי אנוש	המשאב האנושי הדרוש לארגון לשם תפקודו.
סמכות	זכות המועברת לבעל תפקיד מסוים לקבל החלטות המחייבות בעלי תפקידים אחרים, ולהיות אחראי לתוצאות ההחלטות.
סמכות פיקודית	הסמכות לקבל החלטות ולתת הוראות לכפופים, הנובעת ממקומו של המנהל בהיררכיה הארגון.
סמכות תפקודית (מקצועית)	סמכות הניתנת לחבר בארגון לתת הוראות בתחומים מוגדרים המיוחדים לו. סמכות זו נובעת ממקומו של העובד בהיררכיה הארגון ומהידע המקצועי והמיומנויות שברשותו.
ערכים	אמות-מידה חברתיות, קריטריונים להבחנה בין טוב או רע, יפה או מכוער, מוסרי או לא מוסרי.

שם המונח	פירוש המונח
קידום	מעבר ממיצב (סטטוס) נתון למיצב גבוה יותר (עלייה במדרג ההיררכי)
קריירה ארגונית	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'.
ריכוז	ריכוז הסמכויות בידי המנהל העומד בראש הסולם ההיררכי של הארגון.
תגמול	תמורה שמקבל העובד בעבור ביצוע עבודה.
תהליך	סדרה עוקבת של צעדים, פעולות, אירועים או מצבים מתחלפים, הקשורים ביניהם ומהווים סדר עבודה אחיד וקבוע.
תורת היעדים של לוק	הצבת מטרות בהירות וספציפיות. מטרות אלו קובעות את רמת המאמץ שהעובד ישקיע, ויניע אותו להשקעת מאמץ מוגבר.
תורת הצרכים של אדמס	שיקולי כדאיות ותועלת. היחס בין תגמוליו של העובד לבין השקעתו בעבודה ובהשוואה לאחרים.
תורת הגורמים (הצרכים) של הרצברג	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.
תורת הצרכים של מאסלו	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.
6. פוקס ש. (2001), **התנגדות לשינויים**, הוצאת בר אילן.
7. קוטר ג'. (2003), **להוביל לשינוי**, הוצאת מטר
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** (9th ed.), New York: Wiley.