

משרד החינוך  
המינהל למדע וטכנולוגיה  
הפיקוח על מגמת ניהול עסקי ומגמת הנדסת תעשייה וניהול  
**דגשים להוראת מקצוע "תורת הארגון"**

נושא הלימוד	דגשים (בהוראת הנושא יש לשים דגשים על:)	הסברים, הארות והערות
1 הארגון	הגדרות שונות של ארגון	להסביר מהו ארגון תוך כדי ניתוח כמה הגדרות. ניתן לציין כי בארגונים קיים "משולש זהב" – שלושה קדקודים: מטרה, תקציב, לו"ז. הקשר חיוני, שכן סטייה באחד מהקדקודים מעוררת סטייה בקדקודים האחרים. להתמקד בארגון כקבוצה שיש לה מטרות ומשאבים, הפועלת בתיאום.
1.1 מהות הארגון	– החזון כסוד הארגון – ארגון בנוי על שאיפה להגשים את החזון	להסביר מהו חזון ארגוני וכיצד הוא מהווה בסיס לאופי הארגון. מומלץ לנתח כמה ארגונים בעלי חזון שונה, ולהציג כיצד החברה מתנהלת על פי החזון.
1.2 מטרות הארגון	– הקשר בין חזון הארגון לבין מטרותיו – השפעת <b>תקציב</b> שהוקצע <b>ולוח זמנים</b> המתוכנן על בחירת המטרות והשגתן	להסביר את מטרותיו של הארגון המבוסס על שאיפה להגשים בעתיד את המטרה/הפרויקט במסגרת התקציב שהוקצע, ועל פי לוח זמנים מתוכנן.
1.3 מאפייני הארגון	– <b>מאפייני הארגון</b> : מלאכותיות, תכליתיות, הבניה ופעילות הגומלין עם הסביבה	להסביר את מאפייני הארגון וכיצד הם באים לידי ביטוי בארגון מסוים. <b>מלאכותיות</b> – ארגונים נוסדים באורח מלאכותי (מונחת מלמעלה), על פי החלטות שהמדינה החליטה להקימו (אליטות), לדוגמה: בתי חולים, בתי ספר, משרדי ממשלה. <b>תכליתיות</b> – ארגונים נוסדים על מנת להשיג מטרה – להרוויח, לתת שירות,

<p>לייצר מוצרים. המטרה קובעת את גודל הארגון, סוג העובדים, המיקום שלו וכדומה.</p> <p><b>הבניה</b> – ארגונים בנויים תוך כדי הגדרה של חלוקת עבודה, סמכויות, אחריות, על פי משימות הארגון וצרכיו.</p> <p><b>פעילות הגומלין עם הסביבה</b> – תנאי קיומי של ארגון הוא קשר עם הסביבה ויצירת פעילות גומלין עם הקהילה שבסביבתה הוא פועל. דוגמה לאחת הסביבות: אקולוגיה – שמירה על איכות הסביבה, הן כחוק והן כצורך לפעולת הגומלין עם הקהילה.</p>			
<p>להסביר את ארבעת השלבים של מחזור חיי הארגון. מומלץ להמחיש את השלבים שבהם נמצאות חברות ידועות, מתוך פרסומי המדיה השונים.</p>	<p>– ארבעת השלבים של מחזור חיי הארגון: שלב ההתהוות, שלב הצמיחה, שלב הבשלות, שלב השקיעה (דעיכה)</p>	<p>מחזור חיי הארגון</p>	<p>1.4</p>
<p>להסביר את משמעות המושג סיווג וקריטריונים שעל פיהם מסווגים דברים שונים כדי לשייך אותם לקבוצות. להעלות עם התלמידים מגוון ארגונים המוכרים להם ולמיינם בהתאם. מומלץ לרשום על הלוח את שמות הארגונים שיועלו בכיתה, ולמיינם לפי קריטריונים שונים.</p>	<p>המונח סיווג וסווג ארגונים בפרט</p>	<p><b>סיווג ארגונים</b></p>	<p>2</p>
<p>לנתח את המאפיינים של הארגונים: ארגון עסקי – להסביר מה הם מאפייני ארגון עסקי בדגש על גורמי הרווח והתחרות ארגון ציבורי – להסביר מה הם מאפייני ארגון ציבורי בדגש על מתן שירות א. ארגוני המינהל הציבורי (שירותי ממשל ורווחה) ב. חברות ציבוריות/ממשלתיות עמותה (מלכ"ר) – להסביר מה הם מאפייני העמותה (מלכ"ר) בדגש על</p>	<p>– סיווג על פי <b>מטרות</b> הארגון – עסקי, ציבורי, עמותה (מלכ"ר)</p>	<p>סיווג על פי מטרות הארגון</p>	<p>2.1</p>

<p>ארגונים ללא כוונות רווח.</p> <p>סוגי עמותות:</p> <p><b>עמותות אידיאולוגיות:</b> הוקמו על בסיס אידיאולוגי כמו: תנועות נוער, גופים פוליטיים כמו "שלום עכשיו" ו"גוש אמונים".</p> <p><b>עמותה חברתית:</b> פועלת במסגרת הקהילה כמו: מתנ"ס, קבוצת כדורגל, מד"א.</p> <p><b>עמותת סיוע לזולת:</b> פועלת לפרט. כל עמותות שמטרתן לסייע לאנשים נזקקים כמו: יד שרה, עזר לציון, פתחון לב.</p> <p>(ההבדל בין עמותה חברתית לסיוע לזולת: בגודל האוכלוסייה שהיא מכוונת אליה, והסיוע לזולת מכוון לאוכלוסייה מיוחדת.)</p>			
<p>לעמוד על <b>ההבדלים</b> הקיימים בין צורות הבעלות השונות מבחינת החובות והזכויות שמקנה כל צורת בעלות.</p>	<p>– <b>סוגים שונים של בעלויות:</b> פרטית, שותפות, חברות, אגודה שיתופית</p>	<p>סיווג על פי צורות בעלות</p>	<p>2.2</p>
<p>להסביר את תחומי הפעילות של ארגונים שונים.</p> <p>להשוות בין ארגונים קונקרטיים על פי אופי פעילותם בדגש על ההיבט המסחרי (גורם מתווך העוסק בקנייה ומכירה של מוצרים/שירותים לשם הפקת רווחים).</p> <p>להציג ארגונים המייצרים מוצר ונותנים בגינו שירות כמו: תדיראן (מזגנים).</p> <p>ארגון ידע – להסביר מה הם ארגוני ידע המבוססים על ארגוני הזנק (סטרטאפ).</p> <p>המאפיינים שלהם זהים לארגונים עסקיים שירותיים או יצרניים (ייצור תוכנות חדשות). אלו ארגונים שהבעלות שלהם בראשית דרכם פרטית ובהמשך יכולים להימכר ולהיטמע בחברות גדולות.</p>	<p>– <b>תחומי הפעילות של ארגון:</b> מסחרי, שירותי ויצרני, ידע וארגוני הזנק תוך כדי התייחסות למאפיינים של כל אחד מהם</p>	<p>סיווג על פי תחומי פעילות</p>	<p>2.3</p>
<p>להסביר את המאפיינים של כל אחד מכל סוגי טכנולוגיות הייצור.</p>	<p>– שלושה <b>סוגי טכנולוגיות הייצור</b> והשירות: המוני,</p>	<p>סיווג על פי טכנולוגיות</p>	<p>2.4</p>

	ייצור	סדרתי, יחידני	להסביר את סוגי טכנולוגיות הייצור השונים תוך כדי מתן דוגמאות מעולם העסקים.  להדגיש את ההבדלים מבחינת: עלות, איכות ודימוי בעיני הצרכן. כמו כן לציין את היתרונות ליצרן/לצרכן בכל אחד משלושת הסוגים.
2.5	סיווג על פי מיקום גיאוגרפי	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ארגונים מקומיים וארגונים גלובליים</li> <li>- מאפייני פעילותם</li> </ul>	להסביר מהו ארגון מקומי הפועל בגבולות המדינה, ולהסביר כי ארגון גלובלי פועל בגבולות המדינה ומחוץ לה, ומקיים קשרי גומלין עם ארגונים בעולם. מומלץ לפתח דיון תוך כדי מתן דוגמאות של ארגונים שונים.
3	הארגון וסביבתו	הגדר המושג "סביבה ארגונית"	לחדד את המושג סביבה שבה פועל הארגון. להבחין בין הסביבה החיצונית ובין הסביבה הפנימית של הארגון בדגש על יחסי הגומלין ביניהם, בליווי דוגמאות של סביבות שונות. זאת ברמה <b>בסיסית</b> לצורך לימוד מעמיק של הנושא בהמשך.
3.1	גישת המערכות	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הארגון כמערכת</li> <li>- תת-מערכות בארגון ומרכיביהן</li> </ul>	יש להדגיש שהארגונים פועלים כמערכת קלט - המרה - פלט של תשומות ותפוקות, לוודא הבנת המושגים "תשומות", "תפוקות". לתרגל את מודל הפיכת תשומות לתפוקות (תהליך ההמרה) בהמשך לארגון יצרני.
3.2	סביבות הארגון ויחסי גומלין ביניהם	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הארגון כחלק ממערכת מפעילה ומופעלת</li> </ul>	להסביר כי הארגון הוא מערכת הפועלת ומופעלת, הן על ידי הסביבה החיצונית שבה הוא נמצא והן על ידי סביבה פנימית הקיימת בו. להדגיש כי לרוב קיימת השפעה של כמה סביבות <b>בו זמנית</b> כמו: דמוגרפית, חברתית וכלכלית בו זמנית.
	סביבות חוץ ארגוניות	סביבות חוץ ארגוניות	לתאר את הסביבות החיצוניות השונות שבהן פועל הארגון ומקיים אתן יחסי

<p>גומלין:</p> <p><b>סביבה חברתית</b> - מתייחסת למצב הסוציו-אקונומי של חברה שבה פועל הארגון: כמו רמת השכלה, רמת מעורבות של החברה שבה היא פועלת פוליטית, רמת הכנסה לנפש.</p> <p><b>סביבה דמוגרפית</b> - מתייחסת למאפיינים דמוגרפיים של הקהילה כמו: צפיפות, גיל, מין, עלייה, הגירה.</p> <p><b>סביבה כלכלית</b> - הסביבה המספקת משאבים פיננסיים ואנושיים הדרושים לתפקודו של הארגון כגון: בנקים, חב' ביטוח, ארגונים יצרניים, עובדים, לקוחות והמצב הכלכלי במשק ובעולם.</p> <p><b>סביבה טכנולוגית</b> - סביבה המספקת לארגון את משאבי הידע ואמצעים טכנולוגיים הדרושים לפעולתו.</p> <p><b>סביבה פוליטית</b> - המערכת הפוליטית, השלטון המקומי והמרכזי, איגודים מקצועיים וקבוצות פוליטיות אחרות המשפיעים על קביעת מדיניות וחלוקת משאבים.</p> <p><b>סביבה פיזית/גיאוגרפית</b> - המיקום הפיזי שבו נמצא הארגון (טופוגרפיה, תעבורה, מרכזי אוכלוסין ועוד).</p> <p><b>סביבה תרבותית</b> - ערכים, אתיקה, נהלים המתקיימים בתוך הארגון.</p> <p><b>סביבה משפטית</b> - המערכת המשפטית, חוקים, תקנות, צווים ונהלים, המשפיעים על פעילות הארגון.</p> <p><b>סביבה בין-לאומית</b> - הארגון כחלק מ"תהליך הגלובליזציה".</p> <p><b>סביבת מתחרים</b> - הארגון הנמצא בסביבת ארגונים מתחרים, חייב להתאים את עצמו.</p> <p>רצוי להגביר מודעות לגבי הסביבות החיצוניות השונות כיצד הן משפיעות על הארגון וכן עלינו כאזרחים וכצרכנים. לדוגמה: החלטת הממשלה על העלאת שכר המינימום... או סביבה פוליטית/בין-לאומית – השינוי ביחסי מדינות</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- מאפייני הסביבות החיצוניות שבהן פועל הארגון</li> <li>- השפעת הסביבות החיצוניות על פעילות הארגון</li> <li>- יחסי הגומלין בין הסביבות החיצוניות לבין הארגון</li> </ul>		
---	--	--	--

<p>והשפעתם על הארגונים השונים בארץ מבחינת סחר, קניות, בילוי חופשות וכדומה.</p> <p>להסביר כל אחת מהסביבות הפנים ארגוניות :</p> <p><b>לקוחות:</b> הבחנה בין לקוחות פרטיים ללקוחות מוסדיים. לעמוד על ההבדלים בהשפעה של לקוחות פרטיים ללקוחות מוסדיים מבחינת כמות קנייה, מחירים, תנאי תשלום וכיוצא באלה.</p> <p><b>ספקים:</b> נכללים בהם גם ספקי חומרי גלם, בנקים, חברת ביטוח. להדגיש את חשיבות כל גורם על תפקוד הארגון. למשל בנקים – מתן הלוואות לארגון; או ספקים – שחשובה האמינות שלהם.</p> <p><b>עובדים:</b> ההרכב האנושי של הארגון - אנשים, גילאים, השכלה, עמדות ועוד – והשפעתו על הארגון וההיפך. לדון בגורם האנושי בארגון ויחסי הגומלין ביניהם מהיבטים שונים.</p> <p>לתאר אותן לנתחן מבחינת יכולת ההשפעה שלהן על הארגון וההיפך. כמו כן לעמוד על חשיבותה של כל סביבה פנימית לגבי יכולת תפקודית של הארגון. חשוב להרבות בדוגמאות אקטואליות.</p>	<p>סביבות פנים בארגון</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- סביבת לקוחות</li> <li>- סביבת ספקים</li> <li>- סביבת עובדים</li> </ul> <p>השפעת הסביבות על חוזקות הארגון</p>	<p>סביבות פנים ארגונית</p>	
<p>להסביר לתלמיד מה מאפיין את הסביבה היציבה, ואילו מאפיינים יש לסביבה גועשת. לפתח עם התלמיד דיון על השפעות סביבות אלו על פעילות ארגון מסוים.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- סביבה יציבה ומאפייניה</li> <li>- סביבה גועשת ומאפייניה</li> <li>- השפעה של מאפיין הסביבה על הארגון</li> </ul>	<p>מאפייני (אופי) הסביבה</p>	
<p>לשים דגש על ההיררכיה הארגונית תוך כדי מתן דגשים על המבנה הארגוני.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- היררכיה בארגון והקשר שלה למבנה הארגוני</li> </ul>	<p><b>המבנה ההיררכי של הארגון</b></p>	<p><b>4</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- להדגיש את הקשר בין גודל הארגון לפעולת המידור תוך כדי הצגת דוגמאות.</li> <li>- לעמוד על מערכת היחסים בין אנשי הקו לאנשי המטה מבחינת מעמד, אופי הפעילות וכדומה.</li> <li>- לצורך הטמעת ההבדל בין יחידת קו למטה מומלץ להדגים בארגונים שונים מקרים שבהם עובדים נמנים עם יחידת הקו, ומקרים שבהם אותם עובדים בתחומי עיסוק זהים נמנים עם יחידת המטה.</li> <li>יש להבחין בין אנשי מטה שמספקים שירותי ייעוץ לאלה המספקים עזרה ליחידות השונות בארגון.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הגדרת תפקיד</li> <li>- חלוקה ליחידות בארגון</li> <li>- סוגי יחידות: קו/מטה</li> </ul>	היררכיה ארגונית	4.1
<p>להסביר מה הם המושגים טווח, טווח שליטה בליווי דוגמאות מילוליות ו/או גרפיות.</p> <p>לתאר את הקשר של טווח שליטה צר וטווח שליטה רחב למספר הדרגים. מומלץ ללמד את הנושא באמצעות אירועים:</p> <p>אירוע המתאר טווח שליטה רחב, המומר בטווח שליטה צר בשל התרחבות הארגון ו/או שינוי במבנה הארגוני.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- טווח שליטה</li> <li>- טווח שליטה צר וטווח שליטה רחב</li> <li>- הקשר בין טווח השליטה למספר הדרגים – קשר הפוך</li> </ul>	טווח שליטה ופיקוח	4.2
<p>להדגיש את הקשר בין שרשרת פיקוד ומבנה היררכי.</p> <p>לדון בשלוש הרמות במדרג ההיררכי, מי הם בעלי התפקידים ובמה עוסקים בכל קבוצה. רצוי לבטא באופן גרפי את המדרג וכן להבחין בסטטוס הייחודי בכל מדרג ומדרג.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- העיקרון לחלוקת הסמכויות במבנה מדרגי</li> <li>- הקשר בין סמכות לתפקיד, משמעות המיקום במדרג</li> <li>- שרשרת הפיקוד</li> </ul>	המדרג ההיררכי (עקרון הסולם)	4.3
<p>הבחנה בין יחידות הפיקוד (ממונה ישיר אחד לעובד) ויחידות הניהול (תכנית אחת הנהלה עם מדיניות אחת). אחידות מאפשרת תפקוד יעיל של הארגון ובקרה טובה על אנשים ותוצרים, צמצום של חריגות ותקלות.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הבחנה בין יחידות הפיקוד ויחידות הניהול</li> <li>- תרומתה של <b>אחידות</b> בארגון</li> </ul>	יחידות (אחידות) הפיקוד ויחידות (אחידות) הניהול	4.4

			יש להדגיש את היתרונות של יחידות הפיקוד ויחידות הניהול. מומלץ להסביר לתלמיד את המושג "האצלת סמכויות", כיצד הוא מתבטא ביחידות השונות.
5	<b>תצורות למבנים ארגוניים</b>	להתייחס למושג תצורה ומה משמעותה בארגונים שונים	להגדיר את המושגים: תרשים ומבנה ארגוני (מבנה+צורה).
5.1	תרשים מבנה ארגוני ומהותו	<ul style="list-style-type: none"> <li>- התרשים כביטוי למבנה הארגוני לסוגו, לטווח השליטה שבו, למספר הדרגים, לכפיפויות ולסוגי היחידות</li> <li>- סוגי תרשימים: פשוטים, תלולים, שטוחים</li> </ul>	<p>להסביר לתלמיד את המושגים: תרשים, מבנה ארגוני, תרשים מבנה ארגוני, קו, תיבה, קו מרוסק.</p> <p>התרשים הוא ביטוי לתצורה של הארגון, מהווה "מפה" של חלוקת הוראות ודיווח, ובאמצעותה אפשר "להתמצא" בארגון. התנסות בסרטוט תרשימים תבהיר ללומד את משמעות עקרונות המבנה הארגוני והמנהל כולו.</p> <p>יש להציג מבנה ארגוני בצורה סכמטית המורכבת מתיבות המייצגות את התפקידים, היחידות והקווים ואת זרימת התקשורת ביניהם.</p> <p>מהות התרשים – מבטא בצורה גרפית את המבנה הארגוני, מספר הדרגים, סוגי היחידות, כפיפויות, טווח שליטה, סוג הארגון.</p> <p>מומלץ להציג תרשימים פשוטים/שטוחים/תלולים תוך כדי עבודה עם אירועים ו/או הסתמכות על דוגמאות שונות.</p>
5.2	תצורות מבנים ארגוניים	<ul style="list-style-type: none"> <li>- מבנה פירמידלי - מבנה פשוט/ שטוח /תלול</li> <li>- מבנה של מינצברג</li> <li>- מבנה תלתן</li> <li>- ארגון רשת</li> </ul>	<p>להסביר כל אחד מתצורות של מבנים ארגוניים ולהדגים אותן.</p> <p><b>מבנה פירמידלי</b> - תצורה שיכולה להיות פשוטה, שטוחה ותלולה.</p> <p><b>מבנה של מינצברג</b> - מחלק את הארגון לשלושה רבדים:</p> <p>א. <b>צמרת אסטרטגית</b> שקובעת את מדיניות ויעדי הארגון.</p> <p>ב. <b>הדרג התיכון</b> - מחולק לשלוש קבוצות:</p>



<p>1. דרג תיכון שתפקידו לקשר בין הצמרת האסטרטגית לליבה המבצעת, להעביר את הוראות הביצוע ולפקח עליהן.</p> <p>2. סגל מינהלי - אנשי המטה, נותן שירות וייעוץ לביצוע פעילויות עקיפות כגון משאבי אנוש, מנהל כספים, שיווק יועצים משפטיים.</p> <p>3. סגל טכני - ספקי שירותי תכנון, פיקוח ובקרה על תהליכי עבודה.</p> <p>ג. <b>הליבה המבצעית</b> - הדרג המבצע - אנשי הקו.</p> <p><b>מבנה תלתן</b> - תצורה המתארת ארגון שמשמש בשלוש צורות שונות של העסקת עובדים (ניהול גמיש):</p> <p>א. עובדים קבועים (הליבה)</p> <p>ב. עובדים זמניים</p> <p>ג. שירותי חברות כוח אדם</p> <p><b>ארגון רשת</b> - תצורה המבטאת את אופן הפעילות של הארגון המתנהל באמצעות רשת האינטרנט במלואו או בחלקו. מבנה זה התפתח עם התפתחות תקשורת המחשבים ומאפשר קשרים עסקיים בכל רחבי העולם.</p>			
<p>להסביר כי בסיס לחלוקת עבודה מהווה אחד מעקרונות המבנה הארגוני ומשפיע עליו.</p> <p>חשוב להדגים בסיסים שונים לחלוקת עבודה ולקשור בין סעיף זה לסעיף תרשים מבנה ארגוני.</p>	<p>– "בסיס" כקריטריון לחלוקת עבודה בארגון</p>	<p><b>בסיסים לחלוקת עבודה</b></p>	<p><b>6</b></p>
<p>להסביר את חשיבות (מטרות) חלוקת העבודה בארגון: ויסות עומס בין העובדים, מניעת כפילויות ושטחי הפקר, מניעת סכסוכים והרחבת ההתמחות של העובדים.</p>	<p>– מהי חלוקת עבודה</p> <p>– תועלות מחלוקת העבודה בארגון</p>	<p>חלוקת עבודה וחשיבותה</p>	<p>6.1</p>

<p>להסביר את המושג תשומות כהקדמה לסעיפים הנגזרים מנושא זה.  <b>פונקציונלי (תפקודי)</b> - להסביר חלוקת עבודה המתבצעת על פי תחום פעילות תפקוד של הארגון: יצרני, שירותי, מסחרי.  <b>תהליכי</b> - להסביר חלוקת עבודה על פי שלבים בתהליכי עבודה. ארגונים שבהם כל יחידה מבצעת שלב מתוך המכלול השלם של התוצר הסופי.  <b>טכנולוגי</b> - להסביר חלוקת עבודה זו על פי סוגי הציוד המגוונים המשמשים את הארגון לפעילויותיו השונות. ארגון שפעילותו מתבססת על מכשור מומחים מיוחד לכל אחת מיחידותיו. חשיבות מבנה ארגוני זה לאור ההתפתחות הטכנולוגית המואצת לתחומי המומחיות השונים.  <b>מומחיות</b> - להסביר חלוקת עבודה על פי תחומי המומחיות של כל יחידה ויחידה.  דוגמאות לארגון המחלק עבודה על פי המומחיות של עובדיו - בית חולים, חברות היי-טק.</p>	<p>אפשרויות לחלוקת עבודה על בסיס תשומות כ:  - פונקציונלי (תפקודי)  - תהליכי  - טכנולוגי  - מומחיות</p>	<p>חלוקת עבודה על בסיס תשומות</p>	<p>6.2</p>
<p>להסביר את המושג תפוקות כהקדמה לסעיפים הנגזרים מנושא זה.  <b>לקוחות</b> - חלוקת עבודה על פי צורכי לקוחות: פרטיים, מוסדיים. לתת דוגמה של ארגון שבו חלוקת עבודה על פי סוג לקוחותיו. לדוגמה: במפעל לייצור סלטים מחולקת העבודה על פי סוגי הלקוחות מקבלי השירות/מוצר כמו: בתי חולים, מסעדות, בתי מלון.  <b>מוצר</b> - חלוקת עבודה על פי סוג מוצר. להדגים ארגון המחלק את העבודה על פי סוג המוצרים שהוא מייצר: בגדי ילדים, נשים וגברים.  <b>גיאוגרפי</b> - חלוקת עבודה על פי מקום - אזור מסוים: אזורים במדינה או ברחבי העולם. להדגים כיצד הארגון מחלק את העבודה על פי אזורים שונים שבהם פועלות יחידות הארגון: צפון, דרום, מרכז, או על פי יבשות: אירופה, אמריקה הצפונית/דרומית, אסיה, אפריקה וכדומה.</p>	<p>אפשרויות לחלוקת עבודה על בסיס תפוקות לפי:  - לקוחות  - מוצר  - גיאוגרפי (על פי מקום)</p>	<p>חלוקת עבודה על בסיס תפוקות</p>	<p>6.3</p>

<p>להסביר את הצורך בהקטנת עלויות התפעול כסיבה ומעבר לנטיית ארגונים לסגנון פעילות זה. להדגים ארגונים גדולים הנעזרים במיקור חוץ, לדוגמה לצורך עבודות הניקיון, וכן ארגונים קטנים הנעזרים במיקור חוץ לצורך ביצוע עבודות שונות, לדוגמה ביצוע הנהלת החשבונות של הארגון מחוסר כדאיות כלכלית להחזיק עובד כמנהל חשבונות.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- מיקור חוץ</li> <li>- הצורך של הארגונים במיקור חוץ</li> <li>- יתרונות וחסרונות של מיקור חוץ בארגון</li> </ul>	<p>6.4 מיקור חוץ בארגון (Outsourcing)</p>
<p>יש לשים דגש על הגורמים המהווים בסיס למערכת הבלתי פורמלית ולנתח את ההשפעה ההדדית שבין המערכת הבלתי פורמלית והמבנה הפורמלי והשפעתם על תפקוד הארגון. מומלץ לערוך <b>השוואה</b> בין מבנה פורמלי למערכת בלתי פורמלית ולהדגים.</p>	<p>מערכת בלתי פורמלית ומקומה בארגון</p>	<p>7 <b>המערכת הבלתי פורמלית בארגון ומאפייניה</b></p>
<p>להסביר את המאפיינים של המערכת הבלתי פורמלית בארגון וכיצד היא יוצרת מערכת יחסים חופשית בין העובדים, זרימת התקשורת בצינורות אקראיים, תקשורת מהירה, אי-יציבות.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- המאפיינים של מערכת בלתי פורמלית</li> <li>- השפעה על האקלים וזרימת התקשורת בארגון</li> </ul>	<p>7.1 מאפייני המערכת הבלתי פורמלית</p>
<p>להסביר כי הגישה עוסקת בתהליכי ההסתגלות וההישרדות של ארגונים הפועלים בסביבה מוסדית. הגישה בוחנת ארגונים מוסדיים כמערכות ארגוניות, לדוגמה מערכות חינוך, צבא. לכל ארגון ישנם מאפיינים תרבותיים כגון: ערכים, סמלים, מיתוסים. מאפיינים תרבותיים אלו הם אשר מסייעים להבין את הסביבה הארגונית של כל ארגון. הארגון בפועל מנסה לאמץ גישות לדרכי פעולה הנהוגות במוסדות חברתיים חשובים כגון: מוסדות המדינה, מוסדות מחקר, התאגדויות מקצועיות - כדי להתקיים.</p> <p>להסביר כי <b>סביבה מוסדית</b> - הכוונה לשדה שבו פועל ארגון שפועלים בו עוד ארגונים שהמאפיינים שלהם דומים; הם מושפעים מהם וגם משפיעים עליהם.</p>	<p>גישת "תורת המוסדות"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- סביבה מוסדית = שדה ארגוני</li> <li>- מאפייני הגישה</li> </ul>	<p>7.2 גישת "תורת המוסדות"</p>

<p>המאפיינים:</p> <p>א. לארגונים ישנם צרכים שהם מעבר לצורכי האנשים שפועלים במסגרתו. אנשים אלה נדרשים להתאמץ כדי למלא את צורכי הארגון.</p> <p>ב. ארגונים חייבים להתגמש כדי להתאים את עצמם לסביבה שבה הם פועלים.</p> <p>ג. ארגונים מתאמצים לשלב רעיונות חברתיים מקובלים בתוך החזון שלהם כדי לזכות בתמיכה מהסביבה החיצונית.</p> <p>חשוב להדגיש כי ארגונים בעלי מאפיינים דומים אשר משתמשים באותן "תשומות", ויש עליהם השפעות סביבתיות חיצוניות ופנימיות - יוצרים תפוקות שונות, לדוגמה עמותת "יד שרה" ועמותת "חברים לרפואה". שתי העמותות - החזון שלהן (מטרת העל) הוא לעזור לזולת. התשומות שלהן דומות, אולם יש עליהן השפעה של הסביבה החיצונית והפנימית, ולכן התפוקות שונות. "יד שרה" - התפוקה שלה השאלת מכשירים לנזקקים, והתפוקה של "חברים לרפואה" - לספק תרופות שאין ביד החולה להשיג.</p>			
<p>לחזור ולקשר את נושא התקשורת לנושא הדן בתרשים מבנה ארגוני.</p>	<p>- מהות התקשורת</p> <p>- חשיבותה של התקשורת לפעילות התקינה של הארגון</p>	<p><b>מערכות תקשורת בארגון</b></p>	<p><b>8</b></p>
<p>מומלץ לפתח דיון בנושא התפקידים של התקשורת וכיצד היא תורמת לתפקוד יעיל של הארגון.</p>	<p>- התפקידים השונים של התקשורת בארגון</p>	<p>תפקידי התקשורת בארגון</p>	<p>8.1</p>
<p>מומלץ לתרגל בעזרת משפטים מחיי התלמידים ובית ספר, ובהם על התלמיד לזהות את מרכיבי התקשורת. ניתן לעשות זאת בעזרת טבלה. התלמיד יידרש להמחיש את מרכיבי התקשורת באמצעות דוגמאות מקוריות.</p> <p><b>השולח</b> - יוזם - משגר <b>המסר</b> - התשדורת ומטרתה</p>	<p>- מרכיבי התקשורת</p> <p>- הקשר ההדוק בין המרכיבים</p>	<p>מרכיבי תהליך התקשורת</p>	<p>8.2</p>

			<b>האמצעי - הכלי להעברת המסר המקבל – הקולט</b>
8.3	תרשים תהליך תקשורת	<ul style="list-style-type: none"> <li>- תהליך הזרימה של המידע בין מרכיבי התקשורת</li> <li>- המשוב / ההיזון החוזר ומקומו בתהליך התקשורת</li> </ul>	להתייחס למשוב / היזון חוזר בתהליך התקשורת וחיבותו. רצוי להדגים <b>בתרשים - מודל תהליך התקשורת.</b>
8.4	אופני התקשורת	<ul style="list-style-type: none"> <li>- תקשורת ישירה (בע"פ)</li> <li>- עקיפה (בכתב)</li> <li>- חוצצת (באמצעות מכשור)</li> <li>- שיקולים בבחירת אופן התקשורת</li> </ul>	להבחין בין תקשורת ישירה (בע"פ), עקיפה (בכתב) וחוצצת (באמצעות מכשור). תרגול בעזרת היגדים מחיי בית הספר - על התלמיד לזהות את אופן התקשורת ולנמק את הבחירה של כל אופן. היתרון של כל אחד מהם. שיקולים לבחירת כל אופן תקשורת. דרכים להתמודדות עם חסמים בתקשורת.
8.5	תקשורת חד-סטריית תקשורת דו-סטריית	<ul style="list-style-type: none"> <li>- מאפייני תקשורת חד-סטריית ותקשורת דו-סטריית</li> <li>- שיקולים בבחירת השימוש בתקשורת חד-סטריית או דו-סטריית</li> </ul>	לתת דוגמאות לתקשורת חד-סטריית ותקשורת דו-סטריית. להסביר את ההבדל ביניהן; ניתן לערוך השוואה בטבלה, מתי חשוב להשתמש בתקשורת חד-סטריית ומתי בדו-סטריית.
8.6	תקשורת ארגונית	<ul style="list-style-type: none"> <li>- תקשורת ארגונית</li> <li>- הקשר בין תקשורת למבנה הארגוני</li> </ul>	להתייחס בשלב זה גם לתקשורת הבלתי פורמלית כמושג בלבד וכגורם משלים למושג תקשורת ארגונית. להדגים באמצעות תרשים מבנה ארגוני. להדגיש שהתקשורת הפורמלית נובעת מהמבנה הפורמלי של הארגון ומתקיימת בצינורות התקשורת שלו (דיווח והוראה).
	תקשורת פורמלית	<ul style="list-style-type: none"> <li>- תקשורת פורמלית</li> <li>- מאפייני התקשורת הפורמלית</li> <li>- ערוצי התקשורת הפורמלית</li> <li>- חסמים בתקשורת הפורמלית</li> </ul>	להסביר את מאפייני התקשורת הפורמלית. להדגים ערוצי תקשורת המתקיימים בארגון. לתאר את החסמים בתקשורת והדרכים להתגבר עליהם: הוראות מדויקות, הבהרת הרציונל של המסר, קבלת משוב, בחירת האמצעי

		– הדרכים להתגבר על חסמים	הטכנולוגי המתאים, קיום הדרכה ומיומנויות תקשורת.
8.7	תקשורת בלתי פורמלית	<ul style="list-style-type: none"> <li>– תקשורת בלתי פורמלית ומקורותיה</li> <li>– מאפייני תקשורת הבלי פורמלית</li> <li>– יתרונות התקשורת הבלתי פורמלית וחסרונותיה</li> </ul>	<p>התלמיד ידע להסביר את התהוות התקשורת הבלתי פורמלית בארגון ואת השפעתה על התקשורת בארגון.</p> <p>התלמיד ידע את היתרונות והחסרונות של התקשורת הבלתי פורמלית. יש לערוך השוואה, בליווי דוגמאות, בין מאפייני התקשורת הפורמלית לתקשורת הבלתי פורמלית.</p> <p>ניתן לקשור נושא זה לנושא הסביבה הקרובה – עובדים בארגון.</p>
8.8	תקשורת טכנולוגית והשפעתה על אנשים וארגונים	<ul style="list-style-type: none"> <li>– אמצעים טכנולוגיים בשירות התקשורת</li> <li>– השפעת הטכנולוגיה על השינויים בתקשורת</li> </ul>	<p>להתייחס לאמצעי התקשורת הטכנולוגיים המגוונים (רשתות חברתיות, אינטרנט, אינטראנט, דוא"ל/E-mail, מכשיר סלולרי) להבחין בין אינטרנט לאינטראנט.</p> <p>לעמוד על תרומה של הטכנולוגיה בפיתוח התקשורת הארגונית והפיכתה לחלק מקידומו והתנהלותו של כל ארגון.</p> <p>מומלץ לתכנן פעילות מסכמת המשלבת את כלל נושאי התקשורת בארגון: מרכיבי התקשורת, אופן התקשורת, ערוצי התקשורת ובאיזו טכנולוגיה השתמש הארגון ועוד.</p>