



משרד החינוך

המנהל למדע ולטכנולוגיה

תוכנית לימודים במקצוע

# תורת הניהול

(מינהל וכלכלה ג')

מהדורת מעודכנת לשנה"ל תשע"ד	רמת לימודים 2 יח"ל	סמל המקצוע 17.00
--------------------------------	-----------------------	---------------------

## ועדת היגוי

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| - פרופ' במברגר פיטר          | - יו"ר ועדת ההיגוי, פרופ' בהתנהגות ארגונית ומשאבי אנוש, בית ספר למנהל עסקים אוניברסיטת תל אביב   |
| - ד"ר מגדה גרוס              | - מרכזת הועדה. ממונה מגמות (ניהול מערכות חברה ותעשייה) ומפמ"ר מגמות ניהול עסקי והנדסת תעשייה וניהול, משרד החינוך, מנהל מדע וטכנולוגיה. |
| - פרופ' (אמריטוס) משולם אילן | - בית ספר לניהול חיפה, פרופ' לניהול אסטרטגי של משאבי אנוש  |
| - ד"ר שושנה שור              | - מרצה בפקולטה מדעי החברה – משאבי אנוש, המכללה האקדמית אשקלון  |
| - ברכה ברבר                  | - מפקחת במגמת ניהול עסקי, משרד החינוך  |
| - נואה נורית                 | - מדריכה ומורה בבית ספר תיכון, במגמת ניהול עסקי  |
| - ערבה אסתר                  | - מרכזת פדגוגית ומורה מובילה בבית ספר תיכון במגמת ניהול עסקי   |
| - פורת בתיה                  | - מדריכה ומרכזת מגמה בבית ספר תיכון במגמת ניהול עסקי   |

© 2013 כל הזכויות שמורות  
משרד החינוך

## תוכן העניינים

עמודים	נושאי הלימוד
4	התפיסה .....
5	מטרות התוכנית.....
7	דרכי הוראה/למידה מומלצות.....
8	נושאי הלימוד.....
9	פרות נושאי הלימוד.....
17	מונחים מרכזיים בתורת הניהול.....
23	ביבליוגרפיה.....

# תורת הניהול

## התפיסה הרעיונית של התכנית

**הארגון** - קבוצת אנשים, בעלי אינטרסים שונים, הפועלים במשותף 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.

הניהול הוא תהליך חברתי מתמשך, המונע על ידי מנהיגים, המקיף פעולות רבות ומגוונות המשתלבות זו בזו במטרה להביא את חברי הארגון לפעולה משותפת שמטרתה השגת יעדי הארגון.

לאורך ההיסטוריה ניתן לראות, שארגונים מצליחים - הם ארגונים המנוהלים בצורה יעילה. המקצוע **תורת הניהול**, פותח בפני הלומד צוהר להבנת תחום מרתק הנשען על תחומי דעת מגוונים כגון: סוציולוגיה, פסיכולוגיה, כלכלה, פוליטיקה, אנתרופולוגיה ועוד.

מושם דגש על הבנתם של תהליכי הניהול השונים בארגון ודרכי מימושם לצורך השגת תפקוד יעיל של המערכת הארגונית ומערכות החברה והמשק.

## מטרות כלליות ואופרטיביות

בלימודי המקצוע התלמיד:

### 1. יכיר את ההתפתחות ההיסטורית של תורת הניהול בארגון

- 1.1 יסביר את ההתפתחות ההיסטורית בארגון.
- 1.2 יפרט את תפקידו של המנהל בארגון.
- 1.3 יתאר את חשיבות הניהול בארגון.
- 1.4 יסביר מהו חזון ארגוני וחשיבותו להצלחת הארגון.

### 2. יכיר את הגישות המרכזיות והשפעתן על הארגון.

- 2.1 יסביר את הגישות המרכזיות בניהול ארגונים.
- 2.2 יזהה את הגישות המרכזיות: הגישה הבירוקרטית, הגישה המדעית, גישת יחסי אנוש וגישות האיכות.

### 3. ידע לזהות את רמות הניהול בארגון.

- 3.1 יסביר מהן רמות הניהול.
- 3.2 יבדיל בין רמות הניהול.

### 4. יכיר את חשיבות קבלת החלטות בארגון ויזהה את הגישות השונות בקבלת החלטות.

- 4.1 יסביר מהי קבלת החלטה וחשיבותה בארגון.
- 4.2 יבדיל בין הגישות הרציונאליות, החדישות והלא רציונאליות.
- 4.3 ימנה את השלבים בקבלת החלטות.

### 5. יכיר את חשיבות התהליך הניהולי בארגון.

- 5.1 יסביר מהו התהליך הניהולי.

- 5.1.1 יסביר מהו תיכון ניהולי ומטרותיו.
- 5.1.2 ימנה את סוגי התכניות.
- 5.1.3 יזהה את שלבי התכנון.

- 5.2 יסביר את התקצוב ומטרותיו.

- 5.2.1 יסביר את הקשר בין מטרות התקצוב למטרות הארגון
- 5.2.2 יבדיל בין מאפייני תקציב במנהל הציבורי למנהל העסקי.

- 5.3 יסביר מהו תאום ומטרותיו.

- 5.3.1 יבדיל בין מושאי התאום בארגון.
- 5.3.2 יתאר את תהליך ביצוע התאום.
- 5.3.3 יזהה את מנגנוני התאום.

- 5.4 יסביר את חשיבות הבקרה והפיקוח.
- 5.4.1 יזהה מדדים כבסיס לבקרה.
- 5.4.2 ימנה את הכלים לפיקוח.
- 6. יכיר את משמעות הפוליטיקה, העוצמה והקונפליקטים בארגון.**
- 6.1 יסביר מהי פוליטיקה, עוצמה וקונפליקטים בארגון.
- 6.2 ינתח את מאפייני הפוליטיקה הארגונית.
- 7. ידע לזהות את חשיבות הניהול והמנהיגות בארגון.**
- 7.1 יבחין בין מנהיגות לניהול.
- 7.2 יבדיל בין סגנונות הניהול בארגון.
- 7.3 יזהה את המקורות למנהיגות.
- 7.4 ישווה בין טיפוסים המנהיגים.
- 7.5 יסביר את שיטות ההפעלה בארגון.
- 7.6 יזהה מהי מנהיגות בלתי פורמאלית.
- 8. יכיר את הצורך בשינויים בארגון.**
- 8.1 יסביר את הצורך בשינוי ארגוני.
- 8.2 ימנה את הסיבות החיצוניות והסיבות הפנימיות לשינוי.
- 8.3 יזהה את סוגי השינויים בארגונים.
- 8.4 יסביר את תפקיד המנהל כמוביל שינוי.
- 8.5 ינתח את מרכיבי תהליך השינוי.
- 8.6 יסביר את השפעתה של ההפרטה על שינויים בארגון.
- 9. יכיר את תרומתם של יחסי הציבור לארגון.**
- 9.1 יסביר מהם יחסי ציבור בארגון ותרומתם להצלחת הארגון.
- 9.2 יזהה את הדרכים לטיפוח יחסי ציבור חוץ ארגוניים.
- 9.3 ימנה את אמצעי המדיה בשימוש בטיפוח יחסי הציבור.
- 9.4 יזהה את הגורמים לטיפוח יחסי ציבור פנים ארגוניים.
- 9.5 יתאר את מקומו של הניהול בעיצוב ושמירה על תדמית הארגון.
- 10. יזהה מהי חדשנות ויצירתיות.**
- 10.1 יסביר מהי חדשנות ויצירתיות.
- 10.2 ימנה את הדרכים לעידוד היצירתיות.
- 10.3 יבחין בין יזם פנים ארגוני ליזם בין-ארגוני.
- 11. יכיר מהם ערכים ואתיקה בארגון.**
- 11.1 יסביר מהי אתיקה וחשיבותה לארגון.

יבדיל בין קוד אתי לתרבות ארגונית.	11.2
ינתח את הקשר בין קוד אתי לתרבות ארגונית.	11.3
יתאר את תפקידו של המנהל בפיתוח וטיפוח הקוד האתי.	11.4

## דרכי הוראה/למידה מומלצות

על הוראת המקצוע להיות גמישה ולעשות שימוש במגוון שיטות הוראה ועזרי הוראה.

יש לשלב דרכי הוראה קונבנציונאליות וחלופות ייחודיות התורמות להגברת המוטיבציה של תהליך הלמידה, כגון:

1. ניתוח מאמרים מעיתונות יומית או מקצועית, הקשורים לחומר הלימוד במסגרת דיון כתתי 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 מסוגים שונים (ארגונים יצרניים, ארגוני שירות). אפשר לקיים סיור בעסקים שבבעלות הורי התלמידים וגם להביאם להרצאות בבית הספר. (במסגרת חיזוק הקשר, שבין הארגון והקהילה).
5. עבודות גמר (אישיות או קבוצתיות) בנושאים עיקריים בתחומי המינהל.
6. השתתפות בקבוצות דיון וירטואליות וקהילות ידע מקוונות.
7. השתתפות בהרצאות וסמינרים בנושאים רלבנטיים.
8. חידונים ותחרויות בין כיתתיות ובין בתי הספר השונים בנושאים הקשורים לתכני תוכניות הלימוד.
9. מומלץ להכיר תכנית עסקית של ארגון ואולי אף לנסות לבנות תכנית כזו במסגרת הנושא ניהול חדשנות, מתוכנית הלימודים.

## נושאי הלימוד של תורת הניהול

מספר	נושאי הלימוד	פרק מס'	שעות מומלצות
5	ניהול בארגון	1	
15	גישות (אסכולות) מרכזיות בניהול ארגונים והשפעתן על הארגון	2	
10	רמות הניהול בארגון	3	
25	קבלת החלטות בארגון	4	
30	התהליך הניהולי	5	
10	פוליטיקה, עוצמה וקונפליקטים בארגון	6	
25	ניהול ומנהיגות בארגון	7	
20	הובלת שינויים בארגון	8	
15	יחסי ציבור בארגון	9	
15	ניהול חדשנות	10	
10	ערכים ואתיקה בארגון	11	
<b>180</b>	<b>סה"כ</b>		



# פירוט נושאי הלימוד בתורת הניהול

מס' שעות מומלצות

נושאי הלימוד

## 1. ניהול בארגון.....5

1.1 התפתחות היסטורית של תורת הניהול בארגון

1.2 תפקיד המנהל בארגון

1.3 החזון הארגוני

1.3.1 חשיבות החזון

1.3.2 מקומו של החזון בארגון לפי התיאוריה של ( Kotter )

## 2. הגישות (אסכולות) המרכזיות בניהול ארגונים ..20.....

2.1 מאפייני הגישות והשפעתן על הארגון

2.1.1 הגישה הביורוקרטית (ובר)

2.1.2 הגישה המדעית (טיילור)

2.1.3 גישת יחסי אנוש (מאיו)

2.1.4 ניהול בגישת "בדיוק בזמן" just in time

2.1.5 ניהול לאיכות: T.Q.M ,ISO 9000

## 3. רמות הניהול בארגון.....10

3.1 מאפייני רמות הניהול בארגון

3.1.1 הרמה האסטרטגית

3.1.2 הרמה הטקטית

3.1.3 הרמה האופרטיבית

3.2 ההבדלים בין רמות הניהול השונות

**4. קבלת החלטות בארגון.....25****4.1 קבלת החלטות וחשיבותן לארגון****4.2 גישות (אסכולות) של קבלת החלטות בארגון**

4.2.1 כלכלית רציונאלית (Milton Friedman)

4.2.2 הגישות החדישות

4.2.2.1 קבוצתית (Janis)

4.2.2.2 השבעת רצון (Saimon)

4.2.3 הגישה הלא רציונאלית (Kahneman + Tversky)

**4.3 שלבים בקבלת החלטות**

4.3.1 איתור הבעיה

4.3.2 חיפוש חלופות לפתרון הבעיה

4.3.3 בחינת החלופות ודירוגם לפי שיקולים רלוונטיים

4.3.4 שיתוף עובדים בקבלת החלטות

4.3.5 תכנון וביצוע

4.3.6 בקרה ושיפור הביצוע

**5. תיכון (design) כתהליך הניהולי.....40****5.1 תכנון**

5.1.1 התכנון ותפקידיו

5.1.1.1 הבטחת ביצוע משימות הארגון

5.1.1.2 ייעול המערכת הארגונית

5.1.1.3 חלוקה נכונה של משאבים

5.1.1.4 איתור תקלות וקשיים

5.1.2 סוגי תכניות

5.1.2.1 תכנית אב

5.1.2.2 תכנית משנה

5.1.2.3 תכנית מגירה

5.1.3 שלבי התכנון

5.1.3.1 טרום התכנון

5.1.3.2 בניית תכניות

5.1.3.3 אישור התכניות ועדכון

**5.2 תקצוב**

5.2.1 תהליך התקצוב ומטרותיו

5.2.1.1 הקצאת משאבים ליחידות הארגון

5.2.1.2 קביעת תכניות הפעלה ולו"ז לביצוע

5.2.1.3 שיתוף פעולה בין היחידות השונות

5.2.1.4 עריכת בקרה לחלוקה תקציבית

5.2.2 מאפייני התקצוב במנהל ציבורי ובמנהל עסקי

5.2.3 מעקב וניצול תקציבי

**5.3 תיאום**

5.3.1 תהליך התיאום ומטרותיו

5.3.1.1 ניצול יעיל של משאבי הארגון

5.3.1.2 מניעת כפילויות ושטחי הפקר

5.3.1.3 מניעת סכסוכים

5.3.1.4 סיוע בביצוע פרויקטים

5.3.2 מושאי התיאום

5.3.2.1 תיאום בין ממונה לכפיף

5.3.2.2 תיאום בין עובדים שלהם ממונה משותף

5.3.2.3 תיאום בין עובדים ללא ממונה משותף

5.3.3 תהליך ביצוע התיאום

5.3.3.1 התעוררות הצורך בתיאום

5.3.3.2 קביעת הגורמים המתאמים

5.3.3.3 ביצוע התיאום

5.3.3.4 מעקב אחר ביצוע התיאום

5.3.4 מנגנוני תיאום

5.3.4.1 ישיבות

5.3.4.2 דיווחים

5.3.4.3 נהלי עבודה

5.3.4.4 קציני תיאום ועדות (ועדת אד-הוק, ועדת קבע)

5.3.4.5 שיפור תהליכי התיאום

#### 5.4 בקרה ופיקוח

5.4.1 מהות הבקרה ומטרותיה

5.4.1.1 השוואה בין תכנון לביצוע

5.4.1.2 העלאת איכות המוצרים/השירותים

5.4.1.3 ניצול יעיל של משאבים

5.4.1.4 מעקב אחר עובדים ומזומנים

5.4.2 תקנים פנים ארגוניים, ארציים/ענפיים ובינלאומיים

5.4.3 מדדי ביצוע כבסיס לבקרה

5.4.3.1 סוגי מדדים

5.4.3.1.1 מדד תשומות

5.4.3.1.2 מדד תפוקות

5.4.3.2 יתרונות הבקרה

5.4.3.3 חסרונות הבקרה

5.4.4 הפיקוח ודרך הפעלתו

5.4.4.1 התעוררות הצורך במוקדי הפיקוח

5.4.4.2 קביעת הגורמים המפקחים

5.4.4.3 ניצול יעיל של משאבים

5.4.4.4 מעקב אחר עובדים ומזומנים

5.4.5 כלי פיקוח

5.4.5.1 תצפית ומעקב

5.4.5.2 דוחות

5.4.4.3 כלי פיקוח טכנולוגים ממוחשבים

5.4.4.3.1 מצלמה, פקודות עבודה, האזנות, הקלטות G.P.S

5.4.6 גורמים המבצעים את הפיקוח

5.4.6.1 גורמים חיצוניים

5.4.6.2 גורמים פנימיים

5.5 חשיבות יחסי הגומלין בין כל מרכיבי תהליך התיכון להצלחת הארגון.

6 פוליטיקה, עוצמה וקונפליקטים בארגון.....10

6.1 פוליטיקה ארגונית

6.1.1 סמכות מול השפעה

6.1.2 תלות ועוצמה

6.1.3 קבוצת אינטרס

6.1.4 קואליציות

6.1.5 בריתות

6.2 השפעת הפוליטיקה בארגון על מאפייני הארגון

7 ניהול והנהגה בארגון.....25

7.1 המנהל והמנהיג

7.1.1 ניהול כתפקיד

7.1.2 מהות המנהיגות

7.2 סגנונות ניהול בארגון

7.2.1 סמכותי

7.2.2 ליברלי

7.2.3 דמוקרטי

7.3 מקורות המנהיגות

7.3.1 מולדת

7.3.2 נרכשת

7.3.3 מצבית

**7.4 טיפוסים מנהיגים**

- 7.4.1 המנהיג המעצב
- 7.4.2 המנהיג המתגמל
- 7.4.3 המנהיג המשנה
- 7.4.4 המנהיג הסמכותי
- 7.4.5 המנהיג האותנטי (דוגמה אישית)

**7.5 שיטות הפעלה (דרכים להפעלה)**

- 7.5.1 מתן פקודות
- 7.5.2 טפלול (Manipulation)
- 7.5.3 היועצות משותפת
- 7.5.4 הפעלה עצמית
- 7.5.5 קואופטציה (מקיבלי)

**7.6 מנהיגות בלתי פורמאלית**

**7.7 הקשר בין מנהיגות והצלחת הארגון**

**8 הובלת שינויים בארגון.....20**

**8.1 שינויים בארגון**

**8.2 הצרכים, הסיבות וגורמים לשינוי**

- 8.2.1 סיבות חיצוניות התלויות בסביבות הארגון
- 8.2.2 סיבות פנימיות הקשורות למחזור חיי הארגון
- 8.2.3 סוגי שינויים בארגונים
  - 8.2.3.1 מהותי
  - 8.2.3.2 שולי
  - 8.2.3.3 תגובתי
  - 8.2.3.4 יזמי
  - 8.2.3.5 מהפכני
  - 8.2.3.6 התפתחותי

**8.3 תפקיד המנהל כמוביל שינויים**

<b>8.4</b>	<b>תהליך השינוי ומרכיביו</b>	
8.4.1	התעוררות הצורך בשינוי	
8.4.2	קביעת סדר קדימויות	
8.4.3	תכנון מפורט של השינוי	
8.4.4	הכנת הגורם האנושי לשינוי	
8.4.5	מעקב אחר שינוי	
8.4.6	השרגון כשינוי	
8.4.7	התנגדות לשינויים ודרכי ההתמודדות	
<b>8.5</b>	<b>ההפרטה והשפעתה על השינויים בארגון</b>	
<b>9</b>	<b>יחסי ציבור בארגון.....15</b>	
9.1	יחסי ציבור ותרומתם לארגון	
9.2	יחסי ציבור חוץ ארגוניים ודרכים לפרסומם	
9.2.1	פרסומת	
9.2.2	הסברה	
9.2.3	תעמולה	
9.2.4	אמצעי המדיה ביחסי הציבור	
9.3	יחסי ציבור פנים ארגוניים	
9.3.1	טיפוח תדמית הארגון	
9.3.2	ניהול קשרי לקוחות	
9.3.3	הדרכה והשתלמויות עובדים	
9.4	מקומו של הניהול בעיצוב ושמירה על תדמית הארגון	
<b>10</b>	<b>ניהול חדשנות.....15</b>	
10.1	חדשנות ויצירתיות	
10.2	הגורמים לעידוד היצירתיות	
10.2.1	משאבים	
10.2.2	יכולות העובד	
10.2.3	אוטונומיה	
10.2.4	לחצים	

**10.3 יזמות וחשיבותה בארגון**

- 10.3.1 סוגי יזמים
  - 10.3.1.1 יזם פנים ארגוני (Interepreneur)
  - 10.3.1.2 יזם בין ארגוני (Entrepreneur)
- 10.3.2 מאפייני היזם
- 10.3.3 דרכים לטיפוח יזמות
  - 10.3.3.1 עבודת צוות
  - 10.3.3.2 עידוד היצירתיות והמצוינות
  - 10.3.3.3 טיפוח ותגמול יזמים
  - 10.3.4 מרכזי טיפוח יזמות בארץ
    - 10.3.4.1 מט"י
    - 10.3.4.2 מוסדות מחקר
    - 10.3.4.3 משרד התמ"ס וכו'...

**11. ערכים ואתיקה בארגון.....10**

- 11.1 אתיקה בארגון
- 11.2 חשיבות האתיקה בארגון
  - 11.2.1 הקוד האתי
  - 11.2.2 הקשר בין הקוד האתי לתרבות הארגונית
  - 11.2.3 אחריות חברתית
  - 11.2.4 שקיפות
- 11.3 תפקיד המנהל בפיתוח הקוד האתי



## מושגים מרכזיים בתורת הניהול

מס'	המושג	הסבר
1	אינטרס בעבודה	קבוצה שמטרתה להשפיע על ההחלטות המתקבלות בארגון בתחום אחד משותף
2	אסטרטגיה ניהולית	מדיניות הארגון לטווח ארוך שמטרתה קביעת המטרות, קביעת קווי הפעולה והקצאת המשאבים להשגת מטרות אלה.
3	ארגון	קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת, הפועלים בתיאום ובמשותף, ולרשותם המשאבים הדרושים להשגת המטרה.
4	ארגון ייצור (יצרני)	ארגון כלכלי שתפוקותיו הם מוצרים מוחשיים, המיועדים למכירה. כגון רהיטים.
5	ארגון עסקי	ארגון הפועל למטרות רווח.
6	ארגון שירות	ארגון כלכלי שתפוקותיו הם שירותים. כגון: שירותי בנקים, ביטוח ... וכו'.
7	אמצעי מדיה	שם כולל לאמצעים שבעזרתם ניתן להעביר מסרים לכלל הציבור, כגון שלטי חוצות. טלוויזיה. עיתונות, רדיו, קולנוע.
8	אתיקה	מערכת של עקרונות מוסריים המגדירה כללי התנהגות ספציפית. עקרונות אלו מוכתבים ע"י גוף מקצועי הקובע את ההתנהגות הנדרשת.
9	בקרה	1. תהליך מתמיד של מדידה, מעקב והשוואה של התרחשויות לעומת תקנים או ציפיות ותוכניות שנקבעו על סמך מדדים רלבנטיים – 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.
10	בקרת ביצוע	בדיקת רמת ביצוע של ישות עסקית הנבחנת באמצעות מדדים שונים ויחסים פיננסיים במטרה להעריך את היבטי פעילותה השונים.
11	ברית	שני עובדים או יותר שתומכים ביניהם ללא תנאי על מנת להשיג יותר
12	גורמי ייצור	שם כולל לגורמי תשומה המשתתפים בתהליך הייצור או השירות ומובילים לתפוקתם של סחורות ושירותים.
13	גישות	מודלים ניהוליים המבוססים על תפיסה רעיונית כלשהי

מס'	המושג	הסבר
15	גישות איכות	הגישה מייצגת מסלול של שיפור מתמיד הבא לידי ביטוי באיכות הניהול, איכות העבודה ואיכות התפוקה, בכל דרגי המפעל או הארגון.
16	הגישה המדעית	גישה זו מבוססת על הרעיון שתפקיד המנהל לסייע, לכוון, ולפעול לייצור כמה שיותר מוצרים ושירותים בעזרת משאבים מוגבלים של הון, כוח אדם וחומר גלם.
17	הגישה בשיטת J.I.T. (Just In Time)	הגישה מתמקדת בביצוע הפעולות הנחוצות, בכמות הדרושה ובזמן. גישה זאת מתבססת על יישום מוצלח של מספר טכניקות ניהול, כמו ניהול איכות כוללת (T.Q.M.), צמצום מלאים, הקטנת גודל סדרות ייצור ועמידה בזמני אספקה..
18	הגישה הביורוקרטית	הגישה רואה בארגון רק את הצד הפורמלי הפועל אך ורק עפ"י חוקים ונהלים ברורים
19	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
20	גישת עיצוב מחדש Re-engineering	במוקד הגישה מצוי תהליך של חשיבה ותכנון יסודי של תהליכים עסקיים, להשגת שיפורים דרמטיים במדדי ביצוע כמו: עלויות, איכות, שירות ומשך ביצוע, תוך שימוש בכלים מודרניים.
21	דיווח	מסירת דין וחשבון על מצבים, תהליכים ותוצאותיהם בארגון ומחוצה לו
22	הסברה	העברת מידע לציבור במטרה להביא להבנה, לתמיכה ואהדה
23	הפעלה	הבאת העובדים לכלל עשייה על מנת להשיג את מטרות ארגון
24	הפרטה	הקטנת מעורבות הממשלה במשק בדרכים שונות, ביניהן: העברה של ארגון שבבעלות הממשלה או של רשויות מקומיות, בשלמותו או בחלקו, לבעלות פרטית. הפרטה נועדה לייעל את הארגון ולשפר את ביצועיו על בסיס שיקולים עסקיים.
25	הקצאה תקציבית אופטימאלית	חלוקת משאבים כלכליים בצירופים היעילים ביותר.
26	הקצאת משאבים	חלוקת המקורות השונים (שכמותם מוגבלת) העומדים לרשות הארגון, בין הפונקציות השונות במטרה להשיג יעד מסוים.

מס'	המושג	הסבר
27	<b>השוואת ביצוע</b>	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.
28	<b>השפעה</b>	היכולת להביא אדם לשינוי עמדותיו, דפוסי התנהגות וקווי פעולה בדרך של שכנוע
29	<b>ועדה</b>	מספר אנשים שהוטל עליהם לתאם, להיוועץ, לחקור או להעריך מידע ולהגיש המלצותיה ומסקנותיה לגוף שמינה אותה
30	<b>חומרי גלם</b>	חלקים ורכיבים המשמשים מפעל יצרני בייצור המוצרים והשירותים שהוא מספק.
31	<b>חזון</b>	עתיד ריאליסטי אמין ואטרקטיבי של הארגון. תמונת מציאות או התרחשות אליה שואף הארגון להגיע – תמונה טובה השואפת למצוינות ושלמות
32	<b>יזם</b>	אדם בעל רעיון לפתרון מקורי ויצירתי של פעולה כלשהי
33	<b>יזמות</b>	תהליך של הוצאה לפועל של יוזמה כלשהי החל משלב התכנון ועד לביצוע
34	<b>יחסי ציבור</b>	פעולה יזומה על ידי הארגון אשר מטרתה גיוס אהדה ותמיכה מהציבור ויצירת מוניטין לארגון.
32	<b>ייצור</b>	תהליך של המרת חומר גלם למוצרים מוגמרים המיועדים למכירה.
35	<b>ישיבה</b>	כינוס של מספר אנשים לדון בנושא מוגדר ולקבל החלטות
36	<b>כושר ייצור</b>	הכמות המרבית של יחידות שניתן לייצר בתקופת זמן מסוימת במגבלת המשאבים הקיימים.
37	<b>לוגיסטיקה עסקית</b>	ניהול ובקרה של מערך החומרים הסחורות והשירותים בפירמה, החל משלב ההזמנה ועד לשלב ההספקה למשתמש.
38	<b>מדד</b>	אמת מידה כמותית המבטאת את מצבה של המערכת אשר אותה רוצים להעריך. המדד מאפשר להבחין בשינויים החלים בביצועי הארגון, בין שיפור ובין נסיגה.
39	<b>מחזור חיי ארגון</b>	השלב שבו עובר הארגון מרגע הקמתו ועד להתחלפותו המוחלטת
40	<b>מטרות כלל ארגוניות</b>	מטרות המקיפות את יעדי הארגון כולו (לעומת: מטרות של יחידות המשנה בו).
41	<b>מינהל</b>	תהליך שבאמצעותו מביאים חברי ארגון בעלי אינטרסים שונים לעבוד בתיאום ובמשותף להשגת מטרות הארגון.

מס'	המושג	הסבר
43	<b>מינהל עסקי</b>	מכלול הפעילות המאורגנת המבוצעת לצורך הפקת רווחים.
44	<b>מינהל ציבורי</b>	מכלול הפעילות המאורגנת שמטרתה להוציא אל הפועל את המדיניות הציבורית.
45	<b>מיקור חוץ</b>	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.
46	<b>מלאי</b>	סך כל הפריטים בארגון שנועדו לאפשר ניהול שוטף ויעיל. המלאי מהווה מערכת גיבוי לפעילות השוטפת אך מהווה גם נטל כספי לא מבוטל.
47	<b>מנהיג</b>	אדם כריזמתי המסוגל להוביל קבוצת אנשים לפעולה
48	<b>מנהיגות</b>	כושר (יכולת) הפעלת השפעה ע"י אחד מחברי קבוצה מתוך כוונה להניע אחרים לפעולה על פי הדרכים אותן הוא מתווה
49	<b>מנהיגות מולדת</b>	תאוריה הרואה כי מנהיגות היא תכונה מולדת כלומר "מנהיגים נולדים ולא נוצרים". מנהיגות הדורשת תכונות גנטיות מולדות.
50	<b>מנהיגות מצבית</b>	מנהיגות הצומחת עקב מצב מיוחד הדורש מנהיג בעל יכולת מתאימה, הסיטואציה היא זו המולידה את המנהיג שיתאים באותה עת להנהיג את הקבוצה.
51	<b>מנהיגות נרכשת</b>	גישה הרואה במנהיגות תכונה נרכשת. גישה זו מתבססת על כישרון טבעי מחד ועל המוטיבציה ויכולת הלמידה שלו מאידך.
52	<b>מנהיג אותנטי</b>	מנהיג המעצים את האנשים סביבו. עוזר להם לזהות את חוזקותיהם, ומאפשר להם להיות בעלי חזון משלהם וכך למצוא את דרכם מתוך אמונה שלמה בהם, הוא פועל בגמישות ומאפר מגוון דרכים כדי להגיע לפתרונות.
53	<b>מנהיג מעצב</b>	מנהיג המגביר את המוטיבציה והמורל בקרב העובדים. דואג להטמיע בארגון אווירה ערכית וחיובית.
54	<b>מנהיג משנה</b>	מנהיג הדוגל בשינוי כדרך פעולה לוקח יוזמות ומוציאן אל הפועל, מעוניין להשאיר חותם בארגון.
55	<b>מנהיג מתגמל</b>	מנהיג שמשיג את מטרותיו באמצעות שכר ועונש. מנהיג זה מקיים יחסי חליפין עם מונהגיו מתוך היררכיה שממנה הוא שואב את כוחו.
56	<b>מנהיג סמכותי</b>	מנהיג שקובע את המדיניות, המטרות והדרך להשגתן. נותן הוראות ומחלק תפקידים מבלי להסביר. אינו משתתף בעשייה אלא אם יש צורך.

מס'	המושג	הסבר
58	<b>משאבים</b>	שם כולל לכל הגורמים הנדרשים לשם ייצור מוצרים ושירותים (נקרא גם: תשומות – input). כגון, חומרים, ציוד, ידע, כוח אדם, טכני ועוד.
59	<b>נהלים</b>	פירוט מחייב של כללי התנהגות, הפעלה או פעולה המקובלים במקום עבודה כלשהו
60	<b>נורמות</b>	תקנים של מידות או איכויות הנקבעים להבטחת ביצוע דבר מה
61	<b>ניהול</b>	1. שליטה בפעילות המאורגנת, המכוונת להוציא אל הפועל את מטרות הארגון בצורה אפקטיבית ויעילה. 2. הניהול הוא אמצעי להפעלה יעילה ומתואמת של הארגון. תהליך הניהול מורכב מ: ארגון, תכנון, ניהוג פקוח ובקרה.
62	<b>ניהול זמן</b>	תכנון מפורט ויעיל של סדר היום של אדם
63	<b>סגנון מנהיגות</b>	אופן ביצוע עבודת הניהול בה נוקט המנהל. סגנונו מושפע מתכונותיו האישיות ומאופי הארגון.
64	<b>סגנון מנהיגות דמוקרטי</b>	דגם ניהול המאופיין בכך שהמנהל או מנהיג נוהג להיוועץ בעובדיו, משתפס בקבלת החלטות, מעניק להם סמכויות ומספק את כל האינפורמציה הדרושה להם לקבלת החלטות נכונות.
65	<b>סגנון מנהיגות סמכותי</b>	דגם ניהול זה אופייני למנהל או למנהיג הפועל במבנה הארגוני הפורמאלי, המרכז בידיו את מירב הסמכויות ואינו משתף את חברי הקבוצה בקבלת החלטותיו.
66	<b>סגנון מנהיגות ליברלי</b>	דגם ניהול בו המנהל או המנהיג אינו מעורב באופן משמעותי בפעולות הקבוצה, חברי הקבוצה מקבלים החלטות בכל הקשור לתחומים עליהם הם מופקדים
67	<b>סמכות</b>	זכות המועברת לבעל תפקיד מסוים לקבל החלטות המחייבות בעלי תפקידים אחרים, ולהיות אחראי לתוצאות ההחלטות.
68	<b>עוצמה</b>	מידת ההשפעה של מנהיג על פעולות ועל קבלת החלטות
69	<b>פוליטיקה</b>	שיטת ניהול על עניני הכלל המונחית ע"י אינטרסים אישיים סמויים
70	<b>פיקוח</b>	השגחה על הביצוע בעת העשייה תוך תיקון סטיות או טעויות
71	<b>פרסום</b>	העברת מסר ברבים על מנת להביא לידיעת הציבור ו/או הלקוחות מידע רלוונטי באמצעות סוגי המדיה השונים
72	<b>פרסומת</b>	דרך להעברת מידע ברבים על מנת לקדם מכירת מוצרים ו/או שירותים שונים

מס'	המושג	הסבר
74	קואליציה	קבוצה המתאגדת לשם מטרה משותפת שמשרתת את ענייניה.
75	קוד אתי	סדרת כללי התנהגות המקובלים באותו תחום מקצועי או באותו ארגון
76	קשר גומלין מערכתי	יחסים בין שתי מערכות או יותר, בהן קיים היזון חוזר הדדי כגון: מערכת טכנולוגית ומערכת אנושית, המבטא את העלות – תועלת של כל מערכת.
77	שינוי אסטרטגי	שינוי מהותי בכל המאפיינים – הטכניים, הפוליטיים והתרבותיים של ארגון.
78	שינוי טקטי	שינוי המתמקד באחד המאפיינים של ארגון שאינו בגדר מהפך בצביונו ובתפקודו של ארגון.
79	שינוי יסודי	מהלך מתוכנן ומבוקר שנועד לחולל מפנה ממשי בצביונו ובתפקודו של ארגון.
80	שינוי מהותי	שינוי או חידוש מתון בחלק כלשהו במבנה, בהרכב או בתפקוד של ארגון.
81	שינוי תוספתי	שינוי או חידוש מתון בחלק כלשהו במבנה, בהרכב או בתפקיד של ארגון
82	שיפור טכנולוגי	שיפור בשיטות ייצור המגדיל את התפוקה מבלי שהוא מחייב בהכרח שינוי בכמותן של התשומות הקבועות.
83	שליטה	היכולת להביא אדם למלא את רצונו של הזולת גם נגד רצונו הוא
84	שרגון	שינוי במבנה הארגוני של הארגון
85	תהליך	כל סדרה עוקבת של צעדים, פעולות, אירועים או מצבים מתחלפים, הקשורים ביניהם והמהווים סדר עבודה אחיד וקבוע (העברה מקלט לפלט).
86	תהליך קבלת החלטות	תהליך בו מתבצעת בחירה של דרך פעולה אחת מתוך מספר דרכי פעולה אפשריות
87	תו תקן	מידת איכות הניתנת למוצר או לשירות
88	תוכנית	מפרט (פרוט) דרכי הביצוע, כח אדם, האמצעים ולוח הזמנים הקבועים לכל שלב ושלב בפעולה
89	תוכנית אב	תוכנית כוללת לטווח הארוך של הארגון, המתארת בקווים כלליים את כוונותיו
90	תוכנית משנה	תוכנית מפורטת הכוללת בתוכה את התוכנית לטווח ארוך, קצר ובינוני.
91	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.

מס'	המושג	הסבר
93	תכנון דרישות	חיזוי צרכי הארגון בתחום מערך החומרים והשירותים, תכנונם ותזמונם. נועד לספק את המשאבים הדרושים בכמות ובזמן המתאימים כדי שהארגון יספק את הביקוש למוצרו / שירותיו בעלויות תפעול מזעריות.
94	תפוקה	המוצר או השרות המתקבלים בתהליך עיבוד התשומות.
95	תפעול	כל סוג של פעילות שבה עוסק הארגון המכוון לתפקוד שוטף ויעיל שלו
96	תעמולה	דרך להעברת מסר ברבים במטרה לקדם רעיון בדרך מניפולטיבית, על ידי שינוי דרכי חשיבה ועיצוב עמדות
97	תקן	1. פירוט דרישות טכניות החלות על מוצר כדי שיתאים ליעודו. 2. מדד משווה המשמש להערכת ביצועים, איכות וכו'.
98	תקן ביצוע	רמת ביצוע אותה יש להשיג בביצוע פעולה מסוימת שנקבעה על סמך מדידות וקביעת מכסות ממוצעות או הישגים המקובלים בענף אצל אחרים.
99	תקני ISO 9000	ISO 9000-Family of International Standards. סדרת תקנים בינלאומיים בנושאי ניהול איכות והבטחת איכות. תקני ISO 9000 מייצגים את המכנה המשותף לאיכות בעסקים המקובלת בשוק הבינלאומי. תקנים אלו אומצו בשנת 1987 ע"י ISO (הארגון הבינלאומי לתקינה).
100	תקצוב	מסגרת מוגדרת מראש של משאבים המוקצים ליחידות הארגון על מנת לבצע פעולות שונות.
101	תקציב	תחזית של חלוקה אופטימלית של פעולות מתוכננות המהוות תכנית שיטתית לשימוש יעיל במקורות מכל סוג.
102	תשומה	שם כולל לכל גורם הנדרש לשם ייצור תפוקות של מוצרים ושירותים (הון, ידע, עובדים, מכונות...)

## ביבליוגרפיה

1. דר' גבע אביבה, 2000. **מקראה – מוסר ועסקים**. הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
2. גלוברזון אריה, גלוברזון שלמה, 1995. **בקרה והערכה בארגונים**. הוצאת רמות.
3. גלוברזון שלמה, 2000. **ניהול התפעול ושיפור ביצועים**. הוצאת צ'ריקובר.
4. דרוקר פיטר, 2000. **אתגרי הניהול במאה ה-21: החשיבה הניהולית של העתיד**. הוצאת מטר.
5. דרי דוד, 1997. **יסודות הניהול בישראל**. הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
6. המר מייקל, גימס צמפי, 1993. **עיצוב מחדש של התאגיד**. הוצאת מטר.
7. וינרמן תמר, 2001, **ארגון וניהול**. – חלק א' ב', ג' הוצאת ליתג.
8. יזרעאלי דב, 1988, **אחריות חברתית בניהול**. הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
9. סמואל יצחק, 1996. **ארגונים**. הוצאת זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה.
10. פיטרס תום, 1995. **המרדף אחרי ה-Wow**. הוצאת מטר.
11. מאייר, קורין (2009), **שלום לך עצלות: למה לא משתלם לעבוד קשה**
12. אייבר, דודו (2010), **ניהול נכון בחיים: אמנות או מדע?**
13. שנהב, יהודה (1995), **מכונת הארגון: חקירה ביקורתית ביסודות תורת הניהול**
14. אדיג'ס, יצחק (2010), **ניהול מהו? תורת אדיג'ס לניהול מודרני**