



משרד החינוך
המינהל למדע וטכנולוגיה

תכנית לימודים במקצוע

מבנים ותהליכים בארגון

(מינהל וכלכלה)

מעודכנת לתשע"א ספט' 2010	רמת לימודים 1 יח"ל	סמל המקצוע 17.00
-----------------------------	-----------------------	---------------------

פיתוח וכתובה אביבה בשן

הנחייה קוריקולרית ועריכה לוגיק מערכות ייעוץ והדרכה – צוות פיתוח

ועדת ההיגוי

- פרופ' יאיר זימון - יו"ר הועדה. מרצה לכלכלה ומימון באוניברסיטת ת"א, אוניברסיטת חיפה והמכללה למינהל.
- ד"ר מגדה גרוס - מרכזת הועדה. ממונה מגמות (ניהול מערכות חברה ותעשייה) ומפמ"ר מגמות תעשייה וניהול וניהול עסקי, משרד החינוך, מינהל מדע וטכנולוגיה.
- פרופ' ברוך מבורך - מרצה בפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת ת"א ופרופ' אורה באוניברסיטת מידלסקס, אנגליה.
- פרופ' אהרון צינר - פרופ' מן המניין לניהול ודיקן בי"ס למינהל עסקים במכללה האקדמית נתניה.
- ד"ר יאיר אינגבר - מרצה לכלכלה באוניברסיטת ת"א ובאוניברסיטת בר-אילן. מנהל אקדמי ומרצה במרכז הישראלי לניהול, תל-אביב.
- יהודית קציר - מורה בכירה לחשבונאות במקיף ג' העמית עמל ראשל"צ, ומורה לכלכלה בעמל נצר סירני.
- רויטל טמיר - יועצת אקדמית לתואר שני במינהל עסקים ומרצה בקורסי מימון לתואר שני במינהל עסקים במכללת רמת-גן.
- רות זיו - מפקחת במגמת מינהל, מדע וטכנולוגיה, משרד החינוך.
- ברכה ברבר - מפקחת במגמת מינהל, משרד החינוך
- עמי סלנט - מרצה באוניברסיטת בר-אילן בתחום המידענות.
- יואב עוקבי - מנהל המחלקה לסיווג מקצועי במשרד העבודה.

עריכה לשונית

לוגיק - מערכות יעוץ והדרכה.

© 2001 כל הזכויות שמורות

המרכז הפדגוגי הטכנולוגי - (מפ"ט - עמל)
רח' קהילת קיוב 17 תל-אביב 69410

תוכן העניינים

עמוד	
4 התפיסה הרעיונית
5 מטרות התכנית
5 מטרות אופרטיביות
6 דרכי הוראה / למידה מומלצת
8 פירוט נושאי לימוד
14 מונחים מרכזיים
20 ביבליוגרפיה מומלצת

מבנים ותהליכים בארגון

התפיסה הרעיונית של התכנית

אחת התופעות הבולטות בחברה המודרנית היא מספרם העצום של ארגונים בכל תחומי החיים.

ארגונים לסוגיהם השונים, מרכזים את מרב הפעילויות הכלכליות, החברתיות, הפוליטיות והתרבותיות במשק ובחברה.

הכרת המאפיינים, המבנים ודרכי הפעולה של ארגונים מסוגים שונים, מקנה כלים להבנה והערכה של תופעות בכלכלה, בחברה, במדיניות הפנים והחוץ.

ניתוח מבנים ותהליכים בארגון דורש ידע רב תחומי הניזון ממדעי הסוציולוגיה, הפסיכולוגיה, הכלכלה, האנתרופולוגיה, מדעי המדינה ועוד.

הכרת המבנים ותהליכים בארגון מהווה את הבסיס לחקר ארגונים - דהיינו לגיבוש תפיסה מדעית מבוססת על הכרת המאפיינים המייחדים ארגונים, על הגורמים המעצבים את מבניהם, על הכוחות המניעים אותם, על התהליכים המתרחשים בהם לאורך זמן ועל יחסי הגומלין ביניהם בתנאים שונים.

מקצוע זה שם דגש על הכרה בחשיבותם של מבנים ותהליכים לתפקוד יעיל של המערכת הארגונית ושל מערכות החברה והמשק, תוך הקניית התשתית העיונית הנדרשת, לניהול, עיצוב ושינוי ארגוני, בעתיד.

מטרות כלליות :

1. הכרת תפקודי הארגון השונים, חשיבותם ותרומתם הסגולית לפעילות הארגון.
2. הבנת תרומתם של מבנים ותהליכים בארגון לתפקוד יעיל של המערכת הארגונית.
3. הכרת חשיבות המבנים ותהליכים בארגון למערכות החברה והמשק.

מטרות אופרטיביות :

עם סיום לימודיו התלמיד:

1. יפרש ויסביר מושגים ומונחים מרכזיים בארגון.
2. יפרט ויצג את הגישות ארגוניות הקיימות.
3. יסביר מהו מבנה ארגוני ומה הם העקרונות עליהם הוא מושתת.
4. יבנה וישרטט תרשים מבנה ארגוני.
5. יזהה ויבחין בין סוגי ארגונים שונים.
6. יתאר את תרומת התקשורת לארגון.
7. יבחין בין אמצעי התקשורת השונים בארגון.
8. יבדיל בין תקשורת פורמאלית ובלתי פורמאלית.
9. יתאר את הסביבות השונות בהן פועל ארגון וידע להעריך את קשרי הגומלין ביניהן.
10. יסביר את חשיבות הארגון כספק שירותים איכותי ללקוחותיו ולסביבה.
11. יתאר את חשיבותו ותרומתו של העובד להשגת מטרות הארגון.

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. מרצים אורחים מתחומי הארגון והחברה: מנהלי חברות, אנשי ניהול, יועצים ארגוניים ועוד, לצורך מפגש עם העולם המעשי של הארגון, אילוץ, יעדיו ודרכי השגתם.
2. סיורים מקצועיים בארגונים (ארגונים יצרניים, ארגוני שירות).
3. ניתוח מאמרים מעיתונות יומית או מקצועית, הקשורים לחומר הלימוד במסגרת דיון כתתי או קבוצתי.
4. שימוש במקורות ומאגרי מידע שונים כדוגמת האינטרנט, לצורך עבודות, תרגילים וניתוח אירועים.
5. השתתפות בקבוצות דיון וירטואליות וקהילות ידע מקוונות.
6. השתתפות בהרצאות וסמינרים בנושאים רלבנטיים.
7. עבודות גמר (אישיות או קבוצתיות) בנושאים עיקריים, הנגזרים ממקצוע זה.

הערה:

בכל נושא נלמד יש להגדיר ולהסביר את המושגים הבסיסיים בהם ייעשה שימוש בהם.

מבנים ותהליכים בארגון

<u>מס' שעות מומלצות</u>	<u>נושאי הלימוד</u>
1	1. מבוא
2	2. הארגון
7	3. סיווג ארגונים
10	4. הארגון וסביבתו
18	5. עקרונות המבנה הפורמאלי
16	6. תצורות של מבנים ארגוניים
8	7. בסיסים לחלוקת עבודה
2	8. המערכת הבלתי פורמאלית בארגון
18	9. מערכות תקשורת בארגון
4	10. תהליכים בניהול הארגון
4	11. ניהול פרויקטים
90 שעות	סה"כ

מבנים ותהליכים בארגון

מס' שעות מומלצות

נושאי הלימוד

1. ניהול כתורה וכתהליך.....1

1.1 התפתחות היסטורית של תורת הניהול

1.2 חשיבות הניהול לארגון

2. הארגון.....2

2.1 מהו ארגון

2.2 מאפייני הארגון

3. סיווג ארגונים.....7

3.1 סיווג על פי מטרות הארגון:

3.1.1 ארגון עסקי

3.1.2 ארגון ציבורי

3.1.3 עמותה (מלכ"ר)

3.2 סיווג על פי צורות בעלות:

3.2.1 בעלות יחיד

3.2.2 שותפות

3.2.3 חברות

3.2.4 אגודה שיתופית

3.3 סיווג על פי תחומי פעילות:

3.1.1 מסחרי

3.1.2 נותן שרות

3.1.3 יצרני

3.4 סיווג על פי טכנולוגיות ייצור:

3.4.1 ייצור המוני

3.4.2 ייצור סדרתי

3.4.3 ייצור יחידתי

4. הארגון וסביבתו.....10

4.1 גישת המערכות

4.2 סביבות הארגון:

4.2.1 סביבה רחוקה:

- 4.2.1.1 סביבה חברתית
- 4.2.1.2 סביבה דמוגרפית
- 4.2.1.3 סביבה כלכלית
- 4.2.1.4 סביבה טכנולוגית
- 4.2.1.5 סביבה פוליטית
- 4.2.1.6 סביבה פיסית/גיאוגרפית
- 4.2.1.7 סביבה תרבותית
- 4.2.1.8 סביבה משפטית
- 4.2.1.9 סביבה בינלאומית

4.2.2 סביבה קרובה:

- 4.2.2.1 סביבת לקוחות
- 4.2.2.2 סביבת ספקים
- 4.2.2.3 סביבת מתחרים

4.2.3 סביבה אנושית בארגון:

- 4.2.3.1 אנשים
- 4.2.3.2 גילאים
- 4.2.3.3 השכלה
- 4.2.3.4 עמדות

4.3 יחסי הגומלין בין הארגון וסביבתו

5. עקרונות המבנה הפורמאלי של הארגון.....18**5.1 חלוקת עבודה:**

- 5.1.1 הגדרת תפקידים
- 5.1.2 חלוקה ליחידות בארגון
- 5.1.3 סוגי יחידות (קו, מטה)

5.2 טווח שליטה ופיקוח:

- 5.2.1 טווח שליטה צר
- 5.2.2 טווח שליטה רחב

5.3 המדרג ההיררכי (עקרון הסולם)

- 5.3.1 מאפייני המבנה ההיררכי
- 5.3.2 שרשרת הפיקוד

5.4 יחידות (אחידות) הפיקוד ויחידות (אחידות) הניהול:

- 5.4.1 יתרונות יחידות הניהול
- 5.4.2 יתרונות יחידות הפיקוד

5.5 האצלת סמכויות:

- 5.5.1 הסמכות ומקורותיה
- 5.5.2 האצלת סמכויות
- 5.5.3 אחריות
- 5.5.4 קשר בין סמכות לאחריות

5.6 ריכוז וביזור

- 5.6.1 תפקודי
- 5.6.2 גיאוגרפי
- 5.6.3 הגורמים המשפיעים על מידת הביזור/ריכוז

6. תצורות למבנים ארגוניים.....16**6.1 תרשים מבנה ארגוני****6.2 תצורות מבנים ארגוניים:**

- 6.2.1 מבנה פירמידלי (פשוט, שטוח ותלול)
- 6.2.3 מבנה על פי מינצברג
- 6.2.4 מבנה תלתן
- 6.2.5 מבנה ארגון רשת
- 6.2.6 מיקור חוץ בארגון (Out Sourcing)

7. בסיסים לחלוקת עבודה.....8

7.1 חלוקת עבודה על-פי תשומות:

7.1.1 פונקציונלי (תפקודי)

7.1.2 תהליכי

7.1.3 טכנולוגי

7.1.4 מומחיות

7.2 חלוקת עבודה על בסיס תפוקות

7.2.1 לקוחות

7.2.2 מוצר

7.2.3 גיאוגרפי

7.3 חלוקת עבודה על בסיס תשומות ותפוקות

7.3.1 מטריצה

7.3.2 משולב

8. המערכת הבלתי פורמאלית בארגון ומאפייניה.....2

9. מערכות תקשורת בארגון.....18

9.1 מרכיבי תהליך התקשורת:

9.1.1 השולח

9.1.2 המסר

9.1.3 האמצעי

9.1.4 המקבל

9.2 תרשים תהליך התקשורת

9.3 אופן התקשורת:

9.3.1 ישירה

9.3.2 עקיפה - בכתב

9.3.3 חוצצת

9.3.4 שיקולים בבחירת אופן התקשורת

9.4 תקשורת חד סטרית ותקשורת דו סטרית

9.5 תקשורת ארגונית:

9.5.1 תקשורת פורמאלית

9.5.1.1 מאפייני תקשורת פורמאלית

9.5.1.2 ערוצי תקשורת:

9.5.1.2.1 אנכית

9.5.1.2.2 אופקית

9.5.1.2.3 אלכסונית

9.5.1.2.4 מקוונת

9.5.1.3 חסמים (הפרעות) בזרימת התקשורת ומקורותיהם:

9.5.1.3.1 האמצעי

9.5.1.3.2 המרחק הגיאוגרפי

9.5.1.3.3 הבדלי התייחסות

9.5.1.3.4 דרג ומעמד

9.5.1.3.5 ריבוי תשדורות

9.5.1.4 דרכים להתמודד עם חסמים בתקשורת: מנגנוני סינון, משוב בתקשורת (חד

סטריט, דו-סטריט

9.5.2 תקשורת בלתי פורמאלית ומאפייניה

9.6 תקשורת טכנולוגית והשפעתה על אנשים וארגונים

9.6.1 אינטרנט

9.6.2 אינטראנט

9.7 מאגרי מידע בארגון**10 תהליכים בניהול הארגון.....4**

10.1 תכנון

10.2 תקצוב

10.3 תאום

10.4 פיקוח ובקרה

מס' שעות מומלצות

נושאי הלימוד

11. ניהול פרויקטים.....4

11.1 ניהול פרויקט כחלק מפעילות הארגון

11.2 שלבים בניהול הפרויקט

11.3 תכנון משאבים: תקצוב, כ"א, טכנולוגיה ולו"ז

11.4 תהליך הביצוע

11.5 סיום והערכה

סה"כ.....90 שעות

מונחים מרכזיים במבנים ותהליכים בארגון

הסבר	המונח	
חובה המוטלת על בעל תפקיד לתת דיווח (למונה, כפוף לעצמו) ולשאת בתוצאות פעולותיו	אחריות	1
מידת הצלחתו של הארגון בהשגת מטרותיו	אפקטיביות	2
1. קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת החשובה לחבריה, הפועלים בתיאום ובשותף ולרשותם המשאבים הדרושים להשגת המטרה. 2. חלוקת התפקידים והסמכויות, הגדרת תחומי הפעולה של היחידות השונות וקביעת צינורות התקשורת להעברת הוראות ודיווח.	ארגון	3
ארגון כלכלי שתפוקותיו הם מוצרים מוחשיים המיועדים למכירה	ארגון יצרני	4
ארגון הפועל למטרות רווח.	ארגון עסקי	5
ארגון הנמצא בבעלות אנשים פרטיים	ארגון עסקי - פרטי	6
ארגון שהבעלות עליו נמצאת בידי הממשלה ו/או בידי הציבור הרחב.	ארגון עסקי - ציבורי	7
ארגון הבנוי מיחידות קו בלבד	ארגון קווי	8
ארגון המורכב מיחידות קו ומיחידות מטה.	ארגון קו - מטה	9
ארגון שחלוקת התפקידים והסמכויות בתוכו אינה מוגדרת בצורה פורמאלית ברורה והמתבסס על שיתוף פעולה ואמון בין עובדיו.	ארגון רשת	10
ארגון שתפוקותיו הם שירותים, כגון: שירותי בנקים, ביטוח... וכו'.	ארגון שירות	11
ארגונים הנותנים שירותי ממשל ורווחה (אוניברסיטאות, מכללות) לכלל התושבים במדינה ואינם פועלים למטרות רווח.	ארגוני מינהל ציבורי	12
הענקת מעמד של עצמאות חלקית מבוקרת (אוטונומיה) ליחידות משנה בארגון באמצעות האצלה ממוסדת של סמכויות וחלוקה מוגדרת של תחומי פעילות.	ביזור סמכויות	13

הסבר	המונח	
שיטת בחינה והערכה של עובדים, יחידות וארגונים באמצעות נתונים המשקפים את מגוון הפעילויות והתוצאות הרצויות לארגון.	בקרה	14
העברת הסמכות שהוענקה למנהל מסוים (כולה או חלקה), לבעל תפקיד אחר הכפוף אליו בארגון.	האצלת סמכויות	15
התהליך שבו מעבדים את התשומות לתפוקות	המרה	16
העברה של ארגון שבבעלות הממשלה/העירייה, בשלמותו או בחלקו לבעלות פרטית.	הפרטה	18
יחידת המשנה לאגף, בדרך כלל עצמאית בפעולותיה ואחראית להישגיה.	חטיבה	19
פירוק משימות הארגון הראשיות למשימות משנה מסוגים שונים והטלת אחריות לביצוען על יחידים, קבוצות עבודה, ומחלקות / יחידות.	חלוקת עבודה	20
חלוקת העבודה מתבצעת בהתאם לסוגי המוצרים/שירותים השונים המיוצרים בארגון.	חלוקת עבודה על בסיס מוצר/שירות	21
חלוקת העבודה מתבצעת על פי האזורים השונים שבהם פועלות יחידות הארגון.	חלוקת עבודה על בסיס גיאוגרפי	22
חלוקת העבודה מתבצעת בהתאם לסוגי הלקוחות של הארגון.	חלוקת עבודה על בסיס לקוחות	23
חלוקת העבודה מתבצעת על פי מקצועות התמחות של יחידות הקו העוסקות בייצור המוצר או במתן השירות.	חלוקת עבודה על בסיס מומחיות	24
חלוקת עבודה המתבצעת על פי תחום התפקיד המוגדר של כל אחת מהיחידות השונות בארגון.	חלוקת עבודה על בסיס פונקציונאלי	25
חלוקת העבודה מתבצעת בהתאם לתהליכי העבודה בארגון בהתאם לשלבי ביצוע העבודה.	חלוקת עבודה על בסיס תהליכים	26
חלוקת העבודה מתבצעת על ידי שילוב של חלוקת עבודה לפי בסיס מוצרי/ שירותי ופונקציונלי בו זמנית.	חלוקת עבודה על בסיס מטריצה	27
מתן סמכויות זהות למספר מנהלים לשימוש במשאבי הארגון להשגת אותן מטרות.	חפיפת סמכויות	28
הפרעות לזרימת תקשורת יעילה בארגון.	חסמים בתקשורת	29

הסבר	המונח	
מספר הכפופים הנמצאים בפיקוחו הישיר של המנהל.	טווח שליטה ופקוח	30
תחת פיקוחו הישיר של המנהל מצוי מספר מצומצם של עובדים	טווח שליטה צר	31
תחת פיקוחו הישיר של המנהל מצוי מספר רב של עובדים	טווח שליטה רחב	32
יחידה העוסקת במתן שירותי עזר ושירותי ייעוץ ליחידות הקו.	יחידת מטה	33
יחידה העוסקת באופן ישיר במשימה שלשמה הוקם הארגון	יחידת קו	34
יחידה המספקת שירותי עזר לכלל הארגון	יחידת עזר	35
הפקת סחורות בכמויות גדולות על מנת להקטין עלויות ולהגדיל רווחים	ייצור המוני	36
הפקת סחורות בכמות מוגבלת המיועדת לציבור ספציפי של לקוחות	ייצור סדרתי	37
הפקת סחורה ייחודית ללקוח ספציפי	ייצור יחידני	38
מערך התפקידים המשקף את אופני חלוקת העבודה הארגונית ליחידות משנה ולתת יחידות	מבנה ארגוני	39
מערכת דרגים בצורת פירמידה, בראשה ראש הארגון, בבסיסה העובדים הזוטרים ביותר. מעמדו של כל עובד בארגון נקבע על פי מיקומו במדרג.	מבנה היררכי	40
כל ארגון מורכב מחמישה רכיבים בסיסיים: צמרת אסטרטגית, הליבה המבצעת הדרג התיכון, סגל מינהלי וסגל טכני.	מבנה ארגוני על פי מינצברג	41
הארגון מורכב משלושה חלקים, בצורת עלה תלתן: הליבה כוח עבודה גמיש וכוח עבודה קבלני.	מבנה תלתן	42
יחידת המשנה של המחלקה	מדור	43
יחידת המשנה של האגף או החטיבה	מחלקה	44
חלוקת הארגון ליחידות משנה והקפדה על הפרדה תפקודית ביניהן	מידור	45
מוסד ללא כוונת רווח	מלכ"ר	46
תהליך שבאמצעותו מביאים חברי ארגון בעלי אינטרסים שונים לפעול בתיאום ובמשותף להשגת מטרת הארגון	מינהל	47
מכלול הפעילות המאורגנת המבוצעת במטרה לקדם אינטרסים קבוצתיים ושלא לצורך הפקת רווחים כספיים	מינהל התנדבותי	48

הסבר	המונח	
מכלול הפעילות המאורגנת המבוצעת לצורך הפקת רווחים	מינהל עסקי	49
מכלול הפעילות המאורגנת שמטרתה להוציא אל הפועל את המדיניות הציבורית	מינהל ציבורי	50
* הוצאת פעילויות שונות של הארגון (כגון: תכנון, שיווק ומכירה ועוד) לביצוע על ידי גורמי חוץ. מטרת מיקור חוץ היא: התייעלות, חסכון במשאבים, שימוש במומחים שאינם מצויים בארגון, הורדת עומס והגדלת גמישות העבודה בארגון. ** (המושג כפי שהופיע במתכונת ה"ישנה") גיוס משאבי אנוש מחוץ לארגון (קבלני משנה)	מיקור חוץ	51
אוסף רכיבים הערוכים על פי סדר, קשורים במבנה פנימי של קשרי תלות והשפעה הדדית ומשתלבים למקשה אחת	מערכת	52
מערכת הקשרים האיטית חברתית הנוצרת בין העובדים בארגון	מערכת בלתי פורמאלית	53
העברת הודעה מהקולט אל היוזם, ובה אישור לקליטת המסר והבנתו	משוב, היזון חוזר	54
תשומות: כח אדם, ציוד, חומרי גלם, מידע, הון ורעיונות המשמשים להפקת תוצרים	משאבים	55
שליטה בפעילות המאורגנת המכוונת להוציא אל הפועל את מטרות הארגון בצורה אפקטיבית ויעילה	ניהול	56
מכלול הגורמים המצויים מחוץ לארגון המשפיעים על מבנהו ועל תפקודו. נהוג להפריד בין הסביבה הרחוקה לסביבה הקרובה והמיידית	סביבה ארגונית	57
תוצאות פעולתם המשותפת של כל החלקים המרכיבים את השלם, גדולה מסך כל תוצאות הפעולה של המרכיבים, במצב של פעולה נפרדת של כל אחד מהם	סינרגיזם	58
זכות הניתנת לבעל תפקיד לקבל החלטות מחייבות בעלי תפקידים אחרים ולהיות אחראי לתוצאות ההחלטות.	סמכות	59
סמכות שמקורה במעמד ובקרבה אל עמדות השפעה, או מתכונות אופי ופופולריות או לחלופין ממומחיות (אישית, ייחוס, מומחה)	סמכות אישית	60

הסבר	המונח	
הסמכות לקבל הכרעות ולתת הוראות פעולה לכפופים, הסמכות נובעת ממקומו של המנהל בהיררכיית הארגון	סמכות פיקודית	61
סמכות המוענקת לחבר בארגון לתת הנחיות והוראות בתחומים מוגדרים המיוחדים לו, לעובדים שאינם כפופים לו פיקודית	סמכות תפקודית	62
הפרעות ועיוותים בתהליך התקשורת הפוגעות בו ומונעות את קיומו	עיצורים בתקשורת	63
השגחה של הממונה על הביצוע המאפשרת תיקון סטיות וטעויות תוך כדי עבודה	פיקוח	64
משימה חד פעמית בעלת נקודת התחלה וסיום ברורות, שיש לבצעה במסגרת תקציב ולו"ז מוגדר	פרויקט	65
ריכוז סמכויות בידי המנהלים העומדים בראש הסולם ההיררכי של הארגון	ריכוז (צנטרליזציה)	66
תת-מערכות מוגדרות המרכיבות את המערכת	רכיבים	67
אדם או קבוצת אנשים הפועלים להשגת מטרת הארגון ומהווים ישות משפטית זהה בעל/י אינטרס/ים משותף/ים	שותפות	68
תפקידים שבהם לא נקבע בבירור אחראי לביצוע	שטחי הפקר	69
מערך הקובע את הכפיפות הישירה והעקיפה של המשתתפים לממונים עליהם	שרשרת הפיקוד	70
שיתוף פעולה בין עובדים ובין יחידות על מנת לנצל באופן יעיל את המשאבים העומדים לרשותם	תיאום	71
קביעת יעדים ומטרות פעולה לטווח הארוך ולטווח הקצר, בחינת האלטרנטיבות השונות לפעולה, בחירת תוכנית הביצוע, קביעת שלבי הפעולה ומטרות הביניים	תכנון	72
זרם של מוצרים או שירותים המיוצרים בתהליך ייצור נתון, בתוך תקופת זמן נתונה, על ידי יחידה כלכלית. נמדד במונחים כספיים ובמונחים כמותיים	תפוקה	73
צירוף של כמה מטלות באופן המאפשר לאדם אחד בארגון לבצע אותן באופן מחזורי	תפקיד	74
המשרות בארגון להן ניתן אישור תקציבי	תקן כוח אדם	75
התהליך של תכנון, הכנה וניהול תקציב. הקצאת משאבים לצרכים השונים ככלי עבודה ופיקוח עיקרי של הנהלה לצורך השגת מטרת הארגון ויחידותיו השונות	תקצוב	76

הסבר	המונח	
כלל התקשורת הפורמלית והבלתי פורמלית הזורמת בארגון	תקשורת ארגונית	77
תקשורת הזורמת בין עובדים שנמצאים באותו מדרג בארגון	תקשורת אופקית	78
תקשורת בין ממונים וכפופים בדרגים שונים בארגון - כלפי מטה וכלפי מעלה	תקשורת אנכית	79
תקשורת המתקיימת בין סגל המטה המקצועי ובין אנשי יחידות הביצוע בארגון	תקשורת אלכסונית	80
תקשורת הזורמת בארגון בצינורות אקראיים המושתתים על קשרים אישיים וחברתיים (אינה קשורה למבנה הפורמלי)	תקשורת בלתי פורמלית	81
תאור גרפי של חלוקת העבודה, הסמכויות, הכפופויות והקשרים בין היחידות השונות בארגון	תרשים מבנה ארגוני	82
שם כולל לכל גורם הנדרש לשם ייצור תפוקות של מוצרים ושירותים (הון, ידע, עובדים, מכונות...) תשומה מתייחסת בדרך כלל למשאבים סביבתיים וארגוניים	תשומה	83
מכלול פעילויות בעלות מכנה משותף, המטפלות במגזר תפקודי מסוים כגון: ייצור תת מערכת מקבילה בדרך כלל לפונקציה ארגונית או חטיבה עצמאית כלשהי	תת-מערכת	84

ביבליוגרפיה מומלצת*

1. אהרוני יאיר, 1997. **אסטרטגיה עסקית**. הוצאת צ'ריקובר.
2. גלוברזון אריה, 1998. **המבנה הארגוני**. הוצאת ספריית המינהל.
3. גלוברזון שלמה, 2000. **ניהול התפעול ושיפור ביצועים**. הוצאת צ'ריקובר.
4. וינרמן תמר, 2001. **ארגון וניהול - חלק א'**. הוצאת ליתג.
5. וינרמן תמר, 1994. **פרקים בתורת המינהל - חלקים א' ב'**. הוצאת ליתג.
6. כפיר אהרון, 1998. **ניהול ארגונים הלכה למעשה**. הוצאת צ'ריקובר.
7. כפיר אהרון, 1997. **ארגון וניהול - עיצוב ושינוי**. הוצאת צ'ריקובר.
8. סמואל יצחק, 1996. **ארגונים**. הוצאת זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה.
9. סמואל יצחק, 2002. **המשחק הפוליטי - עוצמה והשפעה בארגונים**. הוצאת זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה.
10. פיטרס סמואל, 1995. **המרדף אחרי ה-WOW**. הוצאת מטר.
11. קונדה שמואל, 2000. **מהנדסים תרבות**. הוצאת חרגול.
12. רוזן אביבה גנוט וד"ר מנחם גנוט. **קו הזינוק**. ספריית גלובס.
13. שטאובר יהושע, 2002. **דרושים ותהליכי גיוס ומיון של עובדים בארגונים בישראל**. הוצאת טורקיז
14. שנער אהרון, 1993. **תרבות הניהול בישראל**. הוצאת צ'ריקובר.