



משרד החינוך
המנהל למדע ולטכנולוגיה
הפיקוח על מגמת ניהול עסקי

תוכנית לימודים במקצוע
מינהל וכלכלה

תחום התוכן
תורת הניהול

(בהתאם לרפורמה)

מהדורת מעודכנת לשנה"ל תשע"ז	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

2016 כל הזכויות שמורות
משרד החינוך

תוכן העניינים

עמודים	נושאי הלימוד
4	התפיסה הרעיונית של התוכנית.....
5	מטרות התוכנית.....
7	דרכי הוראה/למידה מומלצות.....
8	נושאי הלימוד.....
9	פירוט נושאי הלימוד.....
17	מושגים מרכזיים בתורת הניהול.....
24	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, ניהול just in time, ניהול לאיכות: T.Q.M, ISO 9000

3. ידע לזהות את רמות הניהול בארגון
 - 3.1 יסביר מהן רמות הניהול.
 - 3.2 יבדיל בין רמות הניהול.

4. יכיר את חשיבות התהליך הניהולי בארגון
 - 4.1 יסביר מהו התהליך הניהולי.
 - 4.1.1 יסביר מהו תיכון ניהולי ומטרותיו.
 - 4.1.2 ימנה את סוגי התכניות.
 - 4.1.3 יזהה את שלבי התכנון.
 - 4.2 יסביר את התקצוב ומטרותיו.
 - 4.2.1 יסביר את הקשר בין מטרות התקצוב למטרות הארגון
 - 4.2.2 יבדיל בין מאפייני תקציב במנהל הציבורי למנהל העסקי.
 - 4.3 יסביר מהו תאום ומטרותיו.
 - 4.3.1 יבדיל בין מושאי התאום בארגון.
 - 4.3.2 יתאר את תהליך ביצוע התאום.
 - 4.3.3 יזהה את מנגנוני התאום.
 - 4.4 יסביר את חשיבות הבקרה והפיקוח
 - 4.4.1 יזהה מדדים כבסיס לבקרה.
 - 4.4.2 ימנה את הכלים לפיקוח.

5. ידע לזהות את חשיבות הניהול והמנהיגות בארגון
 - 5.1 יבחין בין מנהיגות לניהול.
 - 5.2 יבדיל בין סגנונות הניהול בארגון.
 - 5.3 יזהה את המקורות למנהיגות.
 - 5.4 ישווה בין טיפוסי המנהיגים.

- 5.5 יסביר את שיטות ההפעלה בארגון.
- 5.6 יזהה מהי מנהיגות בלתי פורמאלית.

6. יכיר את חשיבות קבלת ההחלטות בארגון ויזהה את הגישות השונות בקבלת החלטות

- 6.1 יסביר מהי קבלת החלטה וחשיבותה בארגון.
- 6.2 יבדיל בין הגישות השונות
- 6.3 ימנה את השלבים בקבלת החלטות.

7. יכיר את תרומתם של יחסי הציבור לארגון

- 7.1 יסביר מהם יחסי ציבור בארגון ותרומתם להצלחת הארגון.
- 7.2 יזהה את הדרכים לטיפול יחסי ציבור חוץ ארגוניים.
- 7.3 ימנה את אמצעי המדיה בשימוש בטיפול יחסי הציבור.
- 7.4 יזהה את הגורמים לטיפול יחסי ציבור פנים ארגוניים.
- 7.5 יתאר את מקומו של הניהול בעיצוב ושמירה על תדמית הארגון.

8. יזהה מהי חדשנות ויצירתיות

- 8.1 יסביר מהי חדשנות ויצירתיות.
- 8.2 ימנה את הדרכים לעידוד היצירתיות.
- 8.3 יבחין בין יזם פנים ארגוני ליזם בין-ארגוני.

9. יכיר מהם ערכים ואתיקה בארגון

- 9.1 יסביר מהי אתיקה וחשיבותה לארגון.
- 9.2 יבדיל בין קוד אתי לתרבות ארגונית.
- 9.3 ינתח את הקשר בין קוד אתי לתרבות ארגונית.
- 9.4 יתאר את תפקידו של המנהל בפיתוח וטיפול הקוד האתי.

10. יכיר את משמעות הפוליטיקה, העוצמה והקונפליקטים בארגון.

- 10.1 יסביר מהי פוליטיקה, עוצמה וקונפליקטים בארגון.
- 10.2 ינתח את מאפייני הפוליטיקה הארגונית.

11. יכיר את הצורך בשינויים בארגון

- 11.1 יסביר את הצורך בשינוי ארגוני.
- 11.2 ימנה את הסיבות החיצוניות והסיבות הפנימיות לשינוי.
- 11.3 יזהה את סוגי השינויים בארגונים.
- 11.4 יסביר את תפקיד המנהל כמוביל שינוי.
- 11.5 ינתח את מרכיבי תהליך השינוי.
- 11.6 יסביר את השפעתה של ההפרטה על שינויים בארגון.

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.
2. דיון כתתי או קבוצתי.
3. שימוש במקורות ומאגרי מידע שונים כדוגמת האינטרנט לצורך עבודות, תרגילים וניתוח אירועים.
4. מרצים אורחים מתחומי הארגון והחברה: מנהלי חברות, אנשי ניהול, יועצים ארגוניים ועוד, לצורך מפגש עם העולם המעשי של הארגון, אילוציו, יעדיו ודרכי השגתם.
5. 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).
6. עבודות גמר (אישיות או קבוצתיות) בנושאים עיקריים בתחומי המינהל.
7. השתתפות בקבוצות דיון וירטואליות וקהילות ידע מקוונות.
8. השתתפות בהרצאות וסמינרים בנושאים רלבנטיים.
9. חידונים ותחרויות בין כיתתיות ובין בתי הספר השונים בנושאים הקשורים לתכני תוכניות הלימוד.
10. מומלץ להכיר תכנית עסקית של ארגון ואולי אף לנסות לבנות תכנית כזו במסגרת הנושא ניהול חדשנות, מתוכנית הלימודים.

נושאי הלימוד של תורת הניהול

מספר שעות מומלצות	נושאי הלימוד	פרק מס'
10	ניהול בארגון	1
15	גישות (אסכולות) מרכזיות בניהול ארגונים והשפעתן על הארגון	2
10	רמות הניהול בארגון	3
40	תיכון כתהליך הניהולי	4
35	ניהול והנהגה בארגון	5
25	קבלת החלטות בארגון	6
20	יחסי ציבור בארגון	7
15	ניהול חדשנות	8
10	ערכים ואתיקה בארגון	9
	נושאים ללימודי העשרה	
10	פוליטיקה, עוצמה וקונפליקטים בארגון	10
20	הובלת שינויים בארגון	11
210	סה"כ	

פירוט נושאי הלימוד בתורת הניהול

מס' שעות מומלצות

נושאי הלימוד

1. ניהול בארגון.....10

1.1 התפתחות היסטורית של תורת הניהול בארגון

1.2 תפקיד המנהל בארגון

1.3 החזון הארגוני

1.3.1 חשיבות החזון להצלחת הארגון

1.3.2 מקומו של החזון בארגון לפי התיאוריה של (Kotter)

2. הגישות (אסכולות) הנבחרות בניהול ארגונים ..15

2.1 מאפייני הגישות

2.1.1 הגישה הביורוקרטית (ובר)

2.1.2 ניהול בגישת "בדיוק בזמן" just in time

2.1.3 ניהול לאיכות: ISO 9000, T.Q.M

2.2 השפעת הגישות על אפיוני הניהול בארגון

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. תיכון (design) כתהליך הניהולי.....40

4.1 תכנון

4.1.1 התכנון ותפקידיו

4.1.1.1 הבטחת ביצוע משימות הארגון

4.1.1.2 ייעול המערכת הארגונית

4.1.1.3 חלוקה נכונה של משאבים

4.1.1.4 איתור תקלות וקשיים

4.1.2 סוגי תכניות

4.1.2.1 תכנית אב

4.1.2.2 תכנית משנה

4.1.2.3 תכנית מגירה

4.1.3 שלבי התכנון

4.1.3.1 טרום התכנון

4.1.3.2 בניית תכניות

4.1.3.3 אישור התכניות ועדכון

4.2 תקצוב

4.2.1 תהליך התקצוב ומטרותיו

4.2.1.1 הקצאת משאבים ליחידות הארגון

4.2.1.2 קביעת תכניות הפעלה ולו"ז לביצוע

4.2.1.3 שיתוף פעולה בין היחידות השונות

4.2.1.4 עריכת בקרה לחלוקה תקציבית

4.2.2 מאפייני התקצוב במנהל ציבורי ובמנהל העסקי

4.2.3 מעקב וניצול תקציבי

4.3 תיאום

4.3.1 תהליך התיאום ומטרותיו

4.3.1.1 ניצול יעיל של משאבי הארגון

4.3.1.2 מניעת כפילויות ושטחי הפקר

4.3.1.3 מניעת סכסוכים

4.3.1.4 סיוע בביצוע פרויקטים

4.3.2 מושאי התיאום

4.3.2.1 תיאום בין ממונה לכפיף

4.3.2.2 תיאום בין עובדים שלהם ממונה משותף

4.3.2.3 תיאום בין עובדים ללא ממונה משותף

4.3.3 תהליך ביצוע התיאום

4.3.3.1 התעוררות הצורך בתיאום

4.3.3.2 קביעת הגורמים המתאמים

4.3.3.3 ביצוע התיאום

4.3.3.4 מעקב אחר ביצוע התיאום

4.3.4 מנגנוני תיאום

4.3.4.1 ישיבות

4.3.4.2 דיווחים

4.3.4.3 נהלי עבודה
4.3.4.4 קציני תיאום ועדות (ועדת אד-הוק, ועדת קבע)

4.3.5 שיפור תהליכי התיאום

4.4 בקרה ופיקוח

4.4.1 מהות הבקרה ומטרותיה

4.4.1.1 השוואה בין תכנון לביצוע

4.4.1.2 העלאת איכות המוצרים/השירותים

4.4.1.3 ניצול יעיל של משאבים

4.4.1.4 מעקב אחר עובדים ומזומנים

4.4.2 תקנים פנים ארגוניים, ארציים/ענפיים ובינלאומיים

4.4.3 יתרונות הבקרה

4.4.4 חסרונות הבקרה

4.4.5 הפיקוח ודרך הפעלתו

4.4.5.1 התעוררות הצורך במוקדי הפיקוח

4.4.5.2 קביעת הגורמים המפקחים

4.4.5.3 ניצול יעיל של משאבים

4.4.5.4 מעקב אחר עובדים ומזומנים

4.4.6 כלי פיקוח

4.4.6.1 תצפית ומעקב

4.4.6.2 דוחות

4.4.6.3 כלי פיקוח טכנולוגיים ממוחשבים

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

4.4.7 גורמים המבצעים את הפיקוח

4.4.7.1 גורמים חיצוניים

4.4.7.2 גורמים פנימיים

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

5 ניהול והנהגה בארגון.....35

5.1 המנהל והמנהיג

5.1.1 ניהול כתפקיד

5.1.2 מהות המנהיגות

5.2 סגנונות ניהול בארגון

5.2.1 סמכותי

5.2.2 ליברלי

5.2.3 דמוקרטי

5.3 מקורות המנהיגות

5.3.1 מולדת

5.3.2 נרכשת

5.3.3 מצבית

5.4 טיפוס מנהיגים

5.4.1 המנהיג המעצב

5.4.2 המנהיג המתגמל

5.4.3 המנהיג המשנה

5.4.4 המנהיג הסמכותי

5.4.5 המנהיג האותנטי (דוגמה אישית)

5.5 שיטות הפעלה (דרכים להפעלה)

5.5.1 מתן פקודות

5.5.2 טפלול (Manipulation)

5.5.3 היוועצות משותפת

5.5.4 הפעלה עצמית

5.5.5 קואופטציה (מקיבלי)

5.6 מנהיגות בלתי פורמאלית

5.7 הקשר בין מנהיגות והצלחת הארגון

6 קבלת החלטות בארגון.....25

6.1 קבלת החלטות וחשיבותן לארגון

6.2 גישות (אסכולות) נבחרות של קבלת החלטות בארגון

6.2.1 כלכלית רציונאלית (Milton Friedman)

6.2.2 קבוצתית (Janis)

6.2.3 השבעת רצון (Saimon)

6.3 שלבים בקבלת החלטות

- 6.3.1 איתור הבעיה
- 6.3.2 חיפוש חלופות לפתרון הבעיה
- 6.3.3 בחינת החלופות ודירוגם לפי שיקולים רלוונטיים
- 6.3.4 תכנון וביצוע
- 6.3.5 בקרה ושיפור הביצוע

6.4 שיתוף עובדים בקבלת החלטות

7 יחסי ציבור בארגון.....20

7.1 יחסי ציבור ותרומתם לארגון

7.2 יחסי ציבור חוץ ארגוניים ודרכים לפרסומם

- 7.2.1 פרסומת
- 7.2.2 הסברה
- 7.2.3 תעמולה
- 7.2.4 אמצעי המדיה ביחסי הציבור

7.3 יחסי ציבור פנים ארגוניים

- 7.3.1 טיפוח תדמית הארגון
- 7.3.2 ניהול קשרי לקוחות
- 7.3.3 הדרכה והשתלמויות עובדים

7.4 מקומו של הניהול בעיצוב ושמירה על תדמית הארגון

8 ניהול חדשנות.....15

8.1 חדשנות ויצירתיות

8.2 הגורמים לעידוד היצירתיות

- 8.2.1 משאבים
- 8.2.2 יכולות העובד
- 8.2.3 אוטונומיה
- 8.2.4 לחצים

8.3 יזמות וחשיבותה בארגון

- 8.3.1 סוגי יזמים
 - 8.3.1.1 יזם פנים ארגוני (Interepreneur)
 - 8.3.1.2 יזם בין ארגוני (Entrepreneur)
- 8.3.2 מאפייני היזם
- 8.3.3 דרכים לטיפוח יזמות
 - 8.3.3.1 עבודת צוות
 - 8.3.3.2 עידוד היצירתיות והמצוינות
 - 8.3.3.3 טיפוח ותגמול יזמים
 - 8.3.4 מרכזי טיפוח יזמות בארץ
 - 8.3.4.1 מט"י
 - 8.3.4.2 מוסדות מחקר
 - 8.3.4.3 משרד התמ"ס וכו'...

9 ערכים ואתיקה בארגון 10

- 9.1 אתיקה בארגון
- 9.2 חשיבות האתיקה בארגון
 - 9.2.1 הקוד האתי
 - 9.2.2 הקשר בין הקוד האתי לתרבות הארגונית
 - 9.2.3 אחריות חברתית
 - 9.2.4 שקיפות
- 9.3 תפקיד המנהל בפיתוח הקוד האתי

נושאים ללימודי העשרה

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

- 10.1 פוליטיקה ארגונית
 - 10.1.1 סמכות מול השפעה
 - 10.1.2 תלות ועוצמה
 - 10.1.3 קבוצת אינטרס
 - 10.1.4 קואליציות
 - 10.1.5 בריתות

10.2 השפעת הפוליטיקה בארגון על מאפייני הארגון

11 הובלת שינויים בארגון.....20

11.1 שינויים בארגון

11.2 הצרכים, הסיבות וגורמים לשינוי

- 11.2.1 סיבות חיצוניות התלויות בסביבות הארגון
- 11.2.2 סיבות פנימיות הקשורות למחזור חיי הארגון
- 11.2.3 סוגי שינויים בארגונים
 - 11.2.3.1 מהותי
 - 11.2.3.2 שולי
 - 11.2.3.3 תגובתי
 - 11.2.3.4 יזמי
 - 11.2.3.5 מהפכני
 - 11.2.3.6 התפתחותי

11.3 תפקיד המנהל כמוביל שינויים

11.4 תהליך השינוי ומרכיביו

- 11.4.1 התעוררות הצורך בשינוי
- 11.4.2 קביעת סדר קדימויות
- 11.4.3 תכנון מפורט של השינוי
- 11.4.4 הכנת הגורם האנושי לשינוי
- 11.4.5 מעקב אחר שינוי
- 11.4.6 השרגון כשינוי
- 11.4.7 התנגדות לשינויים ודרכי ההתמודדות

11.5 ההפרטה והשפעתה על השינויים בארגון

מושגים מרכזיים בתורת הניהול

מס'	המושג	הסבר
1	אינטרס בעבודה المصلحة في العمل	קבוצה שמטרתה להשפיע על ההחלטות המתקבלות בארגון בתחום אחד משותף
2	אסטרטגיה ניהולית استراتيجية ادارية	מדיניות הארגון לטווח ארוך שמטרתה קביעת המטרות, קביעת קווי הפעולה והקצאת המשאבים להשגת מטרות אלה.
3	ארגון ادارة	קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת, הפועלים בתיאום ובמשותף, ולרשותם המשאבים הדרושים להשגת המטרה.
4	ארגון ייצור (יצרני) تنظيم انتاجي	ארגון כלכלי שתפוקותיו הם מוצרים מוחשיים, המיועדים למכירה. כגון רהיטים.
5	ארגון עסקי تنظيم تجاري	ארגון הפועל למטרות רווח.
6	ארגון שירות تنظيمات تقدم خدمات	ארגון כלכלי שתפוקותיו הם שירותים. כגון: שירותי בנקים, ביטוח ... וכו'.
7	אמצעי מדיה وسائل اعلام	שם כולל לאמצעים שבעזרתם ניתן להעביר מסרים לכלל הציבור, כגון שלטי חוצות. טלוויזיה. עיתונות, רדיו, קולנוע.
8	אתיקה كياسة مهنية	מערכת של עקרונות מוסריים המגדירה כללי התנהגות ספציפית. עקרונות אלו מוכתבים ע"י גוף מקצועי הקובע את ההתנהגות הנדרשת.
9	בקרה رقابة	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 رقابة التنفيذ	בדיקת רמת ביצוע של ישות עסקית הנבחנת באמצעות מדדים שונים ויחסים פיננסיים במטרה להעריך את היבטי פעילותה השונים.
11	ברית حلف (تحالف)	שני עובדים או יותר שתומכים ביניהם ללא תנאי על מנת להשיג יותר

12	גורמי ייצור عوامل الانتاج	שם כולל לגורמי תשומה המשתתפים בתהליך הייצור או השירות ומובילים לתפוקתם של סחורות ושירותים.
13	גישות مناهج	מודלים ניהוליים המבוססים על תפיסה רעיונית כלשהי
15	גישות איכות مناهج الجودة	הגישה מייצגת מסלול של שיפור מתמיד הבא לידי ביטוי ב איכות הניהול , איכות העבודה ו איכות התפוקה , בכל דרגי המפעל או הארגון.
16	הגישה המדעית المنهج العلمي	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) منهج الإدارة "في الوقت المناسب"	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 المنهج البيروقراطي	הגישה רואה בארגון רק את הצד הפורמלי הפועל אך ורק עפ"י חוקים ונהלים ברורים
19	דיווח تقديم تقارير	מסירת דין וחשבון על מצבים, תהליכים ותוצאותיהם בארגון ומחוצה לו
20	הסברה اعلام	העברת מידע לציבור במטרה להביא להבנה, לתמיכה ואהדה
21	הפעלה تشغيل	הבאת העובדים לכלל עשייה על מנת להשיג את מטרות ארגון
22	הפרטה خصخصة	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.
23	הקצאה תקציבית אופטימאלית تخصيص الميزانية بصورة مثالية	חלוקת משאבים כלכליים בצירופים היעילים ביותר.
24	הקצאת משאבים تخصيص الموارد	חלוקת המקורות השונים (שכמותם מוגבלת) העומדים לרשות הארגון, בין הפונקציות השונות במטרה להשיג יעד מסוים.

25	השוואת ביצוע مقارنة التنفيذ	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.
26	השפעה تأثير	היכולת להביא אדם לשינוי עמדותיו, דפוס התנהגות וקווי פעולה בדרך של שכנוע
27	ועדה لجنة	מספר אנשים שהוטל עליהם לתאם, להיוועץ, לחקור או להעריך מידע ולהגיש המלצותיה ומסקנותיה לגוף שמינה אותה
28	חומרי גלם مواد خام	חלקים ורכיבים המשמשים מפעל יצרני בייצור המוצרים והשירותים שהוא מספק.
29	חזון رؤيا	עתיד ריאליסטי אמין ואטרקטיבי של הארגון. תמונת מציאות או התרחשות אליה שואף הארגון להגיע – תמונה טובה השואפת למצוינות ושלמות
30	יזם مبادر	אדם בעל רעיון לפתרון מקורי ויצירתי של פעולה כלשהי
31	יזמות مبادرة	תהליך של הוצאה לפועל של יוזמה כלשהי החל משלב התכנון ועד לביצוע
32	יחסי ציבור علاقات عامة	פעולה יזומה על ידי הארגון אשר מטרתה גיוס אהדה ותמיכה מהציבור ויצירת מוניטין לארגון.
33	ייצור انتاج	תהליך של המרת חומר גלם למוצרים מוגמרים המיועדים למכירה.
34	ישיבה جلسة	כינוס של מספר אנשים לדון בנושא מוגדר ולקבל החלטות
35	כושר ייצור قدرة انتاجية	הכמות המרבית של יחידות שניתן לייצר בתקופת זמן מסוימת במגבלת המשאבים הקיימים.
36	לוגיסטיקה עסקית لوجيستية العمل/منطق العمل	ניהול ובקרה של מערך החומרים הסחורות והשירותים בפירמה, החל משלב ההזמנה ועד לשלב ההספקה למשתמש.
37	מדד مقياس	אמת מידה כמותית המבטאת את מצבה של המערכת אשר אותה רוצים להעריך. המדד מאפשר להבחין בשינויים החלים בביצועי הארגון, בין שיפור ובין נסיגה.
38	מחזור חיי ארגון دورة حياة التنظيم	השלבים שעובר הארגון מרגע הקמתו ועד להתחלפותו המוחלטת

מטרות כלל ארגוניות أهداف عامة للتنظيم	39	מטרות המקיפות את יעדי הארגון כולו (לעומת: מטרות של יחידות המשנה בו).
מינהל ادارة	40	תהליך שבאמצעותו מביאים חברי ארגון בעלי אינטרסים שונים לעבוד בתיאום ובמשותף להשגת מטרות הארגון.
מינהל עסקי ادارة تجارية	41	מכלול הפעילות המאורגנת המבוצעת לצורך הפקת רווחים.
מינהל ציבורי ادارة عامة	42	מכלול הפעילות המאורגנת שמטרתה להוציא אל הפועל את המדיניות הציבורית.
מיקור חוץ تمصدر	43	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.
מלאי مخزون	44	סך כל הפריטים בארגון שנועדו לאפשר ניהול שוטף ויעיל. המלאי מהווה מערכת גיבוי לפעילות השוטפת אך מהווה גם נטל כספי לא מבוטל.
מנהיג قائد	45	אדם כריזמטי המסוגל להוביל קבוצת אנשים לפעולה
מנהיגות قيادة	46	כושר (יכולת) הפעלת השפעה ע"י אחד מחברי קבוצה מתוך כוונה להניע אחרים לפעולה על פי הדרכים אותן הוא מתווה
מנהיגות מולדת قيادة مولودة	47	תאוריה הרואה כי מנהיגות היא תכונה מולדת כלומר "מנהיגים נולדים ולא נוצרים". מנהיגות הדורשת תכונות גנטיות מולדות.
מנהיגות מצבית قيادة وضعية	48	מנהיגות הצומחת עקב מצב מיוחד הדורש מנהיג בעל יכולת מתאימה, הסיטואציה היא זו המולידה את המנהיג שיתאים באותה עת להנהיג את הקבוצה.
מנהיגות נרכשת قيادة مكتسبة	49	גישה הרואה במנהיגות תכונה נרכשת. גישה זו מתבססת על כישרון טבעי מחד ועל המוטיבציה ויכולת הלמידה שלו מאידך.
מנהיג אותנטי قائد حقيقي	50	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.
מנהיג מעצב قائد مصمم	51	מנהיג המגביר את המוטיבציה והמורל בקרב העובדים. דואג להטמיע בארגון אווירה ערכית וחיובית.
מנהיג משנה قائد ثوري	52	מנהיג הדוגל בשינוי כדרך פעולה לוקח יוזמות ומוציאן אל הפועל, מעוניין להשאיר חותם בארגון.

מנהיג שמשיג את מטרותיו באמצעות שכר ועונש. מנהיג זה מקיים יחסי חליפין עם מונהגיו מתוך היררכיה שממנה הוא שואב את כוחו.	מנהיג מתגמל قائد مكافئ	53
מנהיג שקובע את המדיניות, המטרות והדרך להשגתן. נותן הוראות ומחלק תפקידים מבלי להסביר. אינו משתתף בעשייה אלא אם יש צורך.	מנהיג סמכותי قائد سلطوي	54
שם כולל לכל הגורמים הנדרשים לשם ייצור מוצרים ושירותים (נקרא גם: תשומות – input). כגון, חומרים, ציוד, ידע, כוח אדם, טכנולוגי ועוד.	משאבים موارد	58
פירוט מחייב של כללי התנהגות, הפעלה או פעולה המקובלים במקום עבודה כלשהו	נהלים اجراءات	59
תקנים של מידות או איכויות הנקבעים להבטחת ביצוע דבר מה	נורמות معايير	60
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.	ניהול ادارة	61
תכנון מפורט ויעיל של סדר היום של אדם	ניהול זמן ادارة الوقت	62
אופן ביצוע עבודת הניהול בה נוקט המנהל. סגנונו מושפע מתכונותיו האישיות ומאופי הארגון.	סגנון מנהיגות اسلوب قيادي	63
דגם ניהול המאופיין בכך שהמנהל או מנהיג נוהג להיוועץ בעובדיו, משתפם בקבלת החלטות, מעניק להם סמכויות ומספק את כל האינפורמציה הדרושה להם לקבלת החלטות נכונות.	סגנון מנהיגות דמוקרטי اسلوب قيادي ديموقراطي	64
דגם ניהול זה אופייני למנהל או למנהיג הפועל במבנה הארגוני הפורמאלי, המרכז בידיו את מירב הסמכויות ואינו משתף את חברי הקבוצה בקבלת החלטותיו.	סגנון מנהיגות סמכותי اسلوب قيادي سلطوي	65
דגם ניהול בו המנהל או המנהיג אינו מעורב באופן משמעותי בפעולות הקבוצה, חברי הקבוצה מקבלים החלטות בכל הקשור לתחומים עליהם הם מופקדים	סגנון מנהיגות ליברלי اسلوب قيادي ليبرالي (حر)	66
זכות המועברת לבעל תפקיד מסוים לקבל החלטות המחייבות בעלי תפקידים אחרים, ולהיות אחראי לתוצאות ההחלטות.	סמכות صلاحية	67

מידת ההשפעה של מנהיג על פעולות ועל קבלת החלטות	עוצמה تأثير	68
שיטת ניהול על עניני הכלל המונחית ע"י אינטרסים אישיים סמויים	פוליטיקה سياسة	69
השגחה על הביצוע בעת העשייה תוך תיקון סטיות או טעויות	פיקוח اشراف	70
העברת מסר ברבים על מנת להביא לידיעת הציבור ו/או הלקוחות מידע רלוונטי באמצעות סוגי המדיה השונים	פרסום ترويج	71
דרך להעברת מידע ברבים על מנת לקדם מכירת מוצרים ו/או שירותים שונים	פרסומת دعاية	72
קבוצה המתאגדת לשם מטרה משותפת שמשרתת את ענייניה.	קואליציה ائتلاف	74
סדרת כללי התנהגות המקובלים באותו תחום מקצועי או באותו ארגון	קוד אתי معيار سلوكي	75
יחסים בין שתי מערכות או יותר, בהן קיים היזון חוזר הדדי כגון: מערכת טכנולוגית ומערכת אנושית, המבטא את העלות – תועלת של כל מערכת.	קשר גומלין מערכתי علاقات متبادلة بين التنظيمات	76
שינוי מהותי בכל המאפיינים – הטכניים, הפוליטיים והתרבותיים של ארגון.	שינוי אסטרטגי تغيير استراتيجي	77
שינוי המתמקד באחד המאפיינים של ארגון שאינו בגדר מהפך בצביונו ובתפקודו של ארגון.	שינוי טקטי تغيير تكتيكي	78
מהלך מתוכנן ומבוקר שנועד לחולל מפנה ממשני בצביונו ובתפקודו של ארגון.	שינוי יסודי تغيير أساسي	79
שינוי או חידוש מתון בחלק כלשהו במבנה, בהרכב או בתפקוד של ארגון.	שינוי מהותי تغيير جوهري	80
שינוי או חידוש מתון בחלק כלשהו במבנה, בהרכב או בתפקיד של ארגון	שינוי תוספתי تغيير اضافي	81
שיפור בשיטות ייצור המגדיל את התפוקה מבלי שהוא מחייב בהכרח שינוי בכמותן של התשומות הקבועות.	שיפור טכנולוגי تحسين تكنولوجي	82
היכולת להביא אדם למלא את רצונו של הזולת גם נגד רצונו הוא	שליטה سيطرة	83
שינוי במבנה הארגוני של הארגון	שרגון اعادة بناء التنظيم	84
כל סדרה עוקבת של צעדים, פעולות, אירועים או מצבים מתחלפים, הקשורים ביניהם והמהווים סדר עבודה אחיד וקבוע (העברה מקלט לפלט).	תהליך عملية	85

תהליך בו מתבצעת בחירה של דרך פעולה אחת מתוך מספר דרכי פעולה אפשריות	תהליך קבלת החלטות عملية اتخاذ القرارات	86
מידת איכות הניתנת למוצר או לשירות	תו תקן شارة معيار	87
מפרט (פרוט) דרכי הביצוע, כוח אדם, האמצעים ולוח הזמנים הקבועים לכל שלב ושלב בפעולה	תוכנית خطة عمل	88
תוכנית כוללת לטווח הארוך של הארגון, המתארת בקווים כלליים את כוונותיו	תוכנית אב خطة شاملة	89
תוכנית מפורטת הכוללת בתוכה את התוכנית לטווח ארוך, קצר ובינוני.	תוכנית משנה خطة ثانوية	90
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.	תיאום تنسيق	91
חיזוי צרכי הארגון בתחום מערך החומרים והשירותים, תכנון ותזמון. נועד לספק את המשאבים הדרושים בכמות ובזמן המתאימים כדי שהארגון יספק את הביקוש למוצרו / שירותיו בעלויות תפעול מזעריות.	תכנון דרישות تخطيط المتطلبات	93
המוצר או השרות המתקבלים בתהליך עיבוד התשומות.	תפוקה انتاج	94
כל סוג של פעילות שבה עוסק הארגון המכוון לתפקוד שוטף ויעיל שלו	תפעול تشغيل	95
דרך להעברת מסר ברבים במטרה לקדם רעיון בדרך מניפולטיבית, על ידי שינוי דרכי חשיבה ועיצוב עמדות	תעמולה دعاية انتخابية	96
1. פירוט דרישות טכניות החלות על מוצר כדי שיתאים לייעודו. 2. מדד משווה המשמש להערכת ביצועים, איכות וכו'.	תקן معيار	97
רמת ביצוע אותה יש להשיג בביצוע פעולה מסוימת שנקבעה על סמך מדידות וקביעת מכסות ממוצעות או הישגים המקובלים בענף אצל אחרים.	תקן ביצוע معيار التنفيذ	98

99	תקני ISO 9000 معايير ISO 9000	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 تخصيص الميزانية	מסגרת מוגדרת מראש של משאבים המוקצים ליחידות הארגון על מנת לבצע פעולות שונות.
101	תקציב الميزانية	תחזית של חלוקה אופטימלית של פעולות מתוכננות המהוות תכנית שיטתית לשימוש יעיל במקורות מכל סוג.
102	תשומה استثمار	שם כולל לכל גורם הנדרש לשם ייצור תפוקות של מוצרים ושירותים (הון, ידע, עובדים, מכונות...).
103	תוכנית מגרה خطة درج	היא תוכנית פעולה שטרם הוחלט על הוצאת אל פועל, או תוכנית שמיועדת לשעת חירום.

ביבליוגרפיה

1. דר' גבע אביבה, 2000. **מקראה – מוסר ועסקים**. הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
2. גלברזון אריה, גלברזון שלמה, 1995. **בקה והערכה בארגונים**. הוצאת רמות.
3. גלברזון 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, 2014, **ארגון וניהול**. – חלק א' ב', 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'יס, יצחק (2010), **ניהול מהו? תורת אדיג'יס לניהול מודרני**