



משרד החינוך התרבות והספורט
המינהל למדע ולטכנולוגיה

תוכנית לימודים במקצוע

תורת המינהל

(מינהל וכלכלה)

מהדורת ניסוי מעודכנת לתשס"ה ספט' 2004	רמת לימודים 2 יח"ל	סמל המקצוע 17.00
--	-----------------------	---------------------

פיתוח וכתביבה
אביבה בשן
הנחייה קוריקולרית, עריכה ועריכה לשונית
לוגיק מערכות ייעוץ והדרכה – צוות פיתוח

ועדת ההיגוי

- | | |
|--|---|
| <p>– פרופ' יאיר זימון</p> <p>– יו"ר ועדת ההיגוי. מרצה בכיר לכלכלה ולמימון בקריה האקדמית באוניברסיטאות תל-אביב וחיפה. יו"ר ועדת השקעות בחברת אימפקט בע"מ.</p> | <p>– ד"ר מגדה גרוס</p> <p>– מרכזת הוועדה. ממונה על מגמות תעשייה וניהול עסקי, משרד החינוך, המינהל למדע ולטכנולוגיה.</p> |
| <p>– פרופ' ברוך מבורך</p> <p>– פרופ' למינהל עסקים באוניברסיטת מידלסקס בלונדון, אנגליה. מרצה בפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת תל-אביב. מנהל מדעי ב"מאגר מוחות" בע"מ, מכון מחקר בינתחומי.</p> | <p>– פרופ' אהרון צינר</p> <p>– דיקן בית-הספר למינהל עסקים במכללה האקדמית, נתניה.</p> |
| <p>– ד"ר יאיר אינגבר</p> <p>– מרצה לכלכלה באוניברסיטת תל-אביב, מנהל אקדמי ומרצה במרכז הישראלי לניהול, תל-אביב. יועץ כלכלי וניהולי למפעלים ולמוסדות.</p> | <p>– ברכה ברבר</p> <p>– מפקחת במגמה, מדע וטכנולוגיה, משרד החינוך. חברה בצוות ניהול בית-ספר.</p> |
| <p>– רות זיו</p> <p>– מפקחת במגמה, מדע וטכנולוגיה, משרד החינוך.</p> | <p>– רויטל טמיר</p> <p>– יועצת אקדמית לתואר שני במינהל עסקים ומרצה בקורסי מימון לתואר שני במינהל עסקים במכללת רמת-גן.</p> |
| <p>– עמי סלנט</p> <p>– מרצה באוניברסיטת בר-אילן בתחום המידענות. מומחה לתחום מאגרי מידע ומערכות תקשוב באינטרנט.</p> | <p>– יואב עוקבי</p> <p>– מפקח ארצי על מגמות המינהל במשרד העבודה.</p> |
| <p>– יואב עוקבי</p> <p>– מורה בכירה לחשבונאות במקיף ג' העמית ראשון-לציון, ומורה לכלכלה בעמל נצר סירני. מדריכה פדגוגית במכללה להוראת הטכנולוגיה.</p> | <p>– מורה בכירה לחשבונאות במקיף ג' העמית ראשון-לציון, ומורה לכלכלה בעמל נצר סירני. מדריכה פדגוגית במכללה להוראת הטכנולוגיה.</p> |

לוגיק – מערכות ייעוץ והדרכה.

המרכז הפדגוגי הטכנולוגי - (מפ"ט - עמל)

רח' קהילת קיוב 17 תל-אביב 69410

תורת המינהל

תוכן העניינים

עמוד	נושאי הלימוד
3 התפיסה הרעיונית של התכנית
3 מטרות כלליות
4 מטרות אופרטיביות
5 דרכי הוראה / למידה מומלצות
6 ראשי פרקים
7 נושאי הלימוד
15 מונחים מרכזיים בתורת המינהל
28 ביבליוגרפיה

תורת המינהל

התפיסה הרעיונית של התכנית

התארגנות קבוצת אנשים, בעלי אינטרסים שונים, לפעילות משותפת להשגת מטרות מוגדרות, היתה גורם חשוב ומאיץ לאורך ההיסטוריה של ההתפתחות האנושית.

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

המינהל 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.

המקצוע תורת המינהל, 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:

1. הכרת הגישות השונות בניהול, תוך התמקדות בגישות העכשוויות המתאימות לעולם הטכנולוגי המתקדם.
2. הבנת תרומתם של תהליכים במינהל לתפקוד יעיל של המערכת הארגונית.
3. הכרה בחשיבותם של ניהול תהליכי שינוי, סיבותיהם ודרכי מימושם.

מטרות אופרטיביות:

עם סיום לימודיו, התלמיד:

1. יפרש מושגים ומונחים מרכזיים בתורת המינהל.
2. יפרט את רמות הניהול השונות.
3. יסביר את הגישות השונות הקיימות במינהל (אסכולות) לדרכי התאמה מירבית לאופי הארגון.
4. ינתח את התהליך הניהולי בארגון ואת שלביו העיקריים.
5. יציג את הגישות השונות בניהול תוך התמקדות בגישות העכשוויות המותאמות לעולם הטכנולוגי המתקדם.
6. יסביר את מאפייני המנהיגות בניהול.
7. ינתח את הקשר בין סגנונות הניהול הקיימים, לבין טיפוסי מנהיגים והתאמתם לארגון.
8. ינתח את הצורך המתמיד בשינויים בארגון כמפתח להתפתחות וצמיחה במחזור חיי הארגון.
9. יתאר את חשיבות ניהול תהליכי השינוי בארגון.
10. יבחין בין סוגי היזמים הקיימים ומאפייניהם.
11. יציג את האמצעים הקיימים לטיפוח יזמות בארגון.
12. יתאר את השלבים השונים במחזור חיי הארגון ואת מאפייניהם.
13. יסביר את חשיבות האתיקה והערכים לארגון.
14. ינתח את הקשר בין הערכים הקיימים במערכות החברה והמשק לבין הערכים 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 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 (ארגונים יצרניים, ארגוני שירות).
5. עבודות גמר (אישיות או קבוצתיות) בנושאים עיקריים בתחומי המינהל.
6. השתתפות בקבוצות דיון וירטואליות וקהילות ידע מקוונות.
7. השתתפות בהרצאות וסמינרים בנושאים רלבנטיים.

תורת המינהל

<u>מס' שעות מומלצות</u>	<u>ראשי פרקים</u>
2	1. ניהול בארגון
4	2. רמות הניהול בארגון
32	3. גישות (אסכולות) בניהול ארגונים
82	4. התהליך הניהולי בארגון
30	5. מנהיגות בארגון
12	6. עיצוב תדמית הארגון
20	7. ניהול תהליכי שינוי
14	8. יזמות ויזמים
8	9. מחזור חיי הארגון
6	10. ערכים ואתיקה בארגון
210	סה"כ
שעות	

תורת המינהל

מס' שעות מומלצות

נושאי הלימוד

2 ניהול בארגון	1.
4 רמות הניהול בארגון	2.
	2.1 הרמה האסטרטגית	
	2.2 הרמה הטקטית	
	2.3 הרמה האופרטיבית	
	2.4 ההבדלים בין רמות הניהול השונות	
32	גישות (אסכולות) בניהול אירגונים	3.
	3.1 מאפייני הגישות והשפעתן על הארגון	
	3.1.1 הגישה הביורוקרטית (ובר)	
	3.1.2 הגישה המדעית (טיילור)	
	3.1.3 גישת יחסי אנוש (מאיו)	
	3.1.4 ניהול על פי יעדים (דרוקר)	
	3.1.5 ניהול בגישת "בדיוק בזמן" Just in time	
	3.1.6 ניהול לאיכות : TQM , ISO 9000 (דמינג)	
	3.1.7 ניהול גמיש	
	3.1.8 עיצוב מחדש – Reengineering (האמר)	

82 התהליך הניהולי בארגון	4
	תהליך קבלת החלטות	4.1
	דרכים בקבלת החלטות	4.1.1
	הדרך האינטואיטיבית	4.1.1.1
	הדרך הרציונאלית	4.1.1.2
	שלבם בתהליך קבלת החלטות	4.1.2
	איתור הבעיה	4.1.2.1
	חיפוש חלופות לפתרון הבעיה	4.1.2.2
	בחינת החלופות ודירוגם לפי שיקולים רלוונטיים	4.1.2.3
	בחירת החלופה המתאימה	4.1.2.4
	תכנון וביצוע	4.1.2.5
	בקרה ושיפור הביצוע	4.1.2.6
	תחומי ניהול	4.2
	תכנון	4.2.1
	תהליך התכנון ומטרותיו: הבטחת ביצוע משימות הארגון, ייעול המערכת הארגונית, חלוקה נכונה של משאבים, איתור תקלות וקשיים	4.2.1.1
	סוגי התכנון: תכנית אב ותכניות משנה	4.2.1.2
	שלבי התכנון: טרום התכנון, בניית תוכניות, אשור התכניות ועדכון	4.2.1.3

נושאי הלימודמס' שעות מומלצות

- 4.2.2 תקצוב
- 4.2.2.1 תהליך התקצוב ומטרותיו: הקצאת משאבים ליחידות הארגון, קביעת תוכניות הפעולה והלו"ז לביצוע, שיתוף פעולה בין היחידות השונות, עריכת בקרה לחלוקה תקציבית
- 4.2.2.2 מאפייני התקצוב במינהל ציבורי ובמינהל עסקי
- 4.2.2.3 מעקב וניצול תקציבי
- 4.2.3 תיאום
- 4.2.3.1 תהליך התיאום ומטרותיו: ניצול יעיל של משאבי הארגון, מניעת כפילויות ושטחי הפקר, מניעת סכסוכים, סיוע בביצוע פרויקטים
- 4.2.3.2 מושאי התיאום: תיאום בין ממונה לכפיף, תיאום בין עובדים שלהם ממונה משותף, תיאום בין עובדים ללא ממונה משותף
- 4.2.3.3 תהליך ביצוע התיאום: התעוררות הצורך בתיאום, קביעת הגורמים המתאמים, ביצוע התיאום, מעקב אחר ביצוע התיאום
- 4.2.3.4 מנגנוני תיאום: ישיבות, דו"חות. נהלי עבודה, קציני תיאום ועדות (ועדת אד-הוק, ועדת קבע)
- 4.2.3.5 שיפור תהליכי התיאום

נושאי הלימודמס' שעות מומלצות

- 4.2.4 תפעול
- 4.2.4.1 תחום התפעול ותפקידיו: ייצור מוצרים/שירותים איכותיים, מזעור עלויות, עמידה בלו"ז, גמישות בתפוקה
- 4.2.4.2 המשאבים הדרושים לתפעול: הון, ידע, מכונות, חומרים, עובדים
- 4.2.4.3 שיקולים בהקצאת משאבים: סוג, כמות ותזמון
- 4.2.4.4 ניהול המלאי וניהול הרכש במערכת התפעולית (מטרות ויעדים)
- 4.2.4.5 כלים לבקרה תפעולית: גנט (Gant), פרט (Pert)
- 4.2.5 פיקוח
- 4.2.5.1 הפיקוח ודרך הפעלתו: התעוררות הצורך במוקדי הפיקוח, קביעת הגורמים המפקחים, בחירת כלי הפיקוח, הביצוע והבקרה על התהליך
- 4.2.5.2 כלים לפיקוח: תצפית, דו"חות
- 4.2.6 בקרה
- 4.2.6.1 מהות הבקרה ומטרותיה: השוואה בין תכנון לביצוע, העלאת איכות המוצרים/שירותים, ניצול יעיל של משאבים, מעקב אחר עובדים ומזומנים
- 4.2.6.2 תחומים מבוקרים בארגון: מוצרים/שירותים, עובדים, תקצוב

נושאי הלימודמס' שעות מומלצות

- 4.2.6.3 גורמים המבצעים את הבקרה: גורמים
חיצוניים, גורמים פנימיים
- 4.2.6.4 שלבים בתהליך הבקרה: קביעת תקנות,
נורמות ונהלי בקרה, קביעת מוקדי הבקרה,
ביצוע הבקרה, הגשת המלצות ומסקנות
- 4.2.6.5 סוגי תקנים: תקנים ותקנות פנים
ארגוניים, תקנים בינלאומיים וישראליים
- 4.2.6.6 מדדי ביצוע כבסיס לבקרה: מדד תשומות,
מדד תפוקות, מדד פריון

4.3 כלים ניהוליים

4.3.1 ניהול ישיבות

4.3.2 ניהול זמן

30

5. מנהיגות בארגון.....

5.1 בסיסי העצמה וביטוייה

5.2 השפעה, כוח ופוליטיקה

5.2.1 צבירת כוח והשפעה על ידי יחידים

5.2.2 צבירת כוח והשפעה על ידי מחלקות

5.2.3 כוח ופוליטיקה

5.3 הפעלה

5.3.1 שיטות הפעלה (דרכים להפעלה)

5.3.1.1 מתן פקודות

5.3.1.2 טפלול (Manipulation)

5.3.1.3 היוועצות משותפת

5.3.1.4 הפעלה עצמית

מס' שעות מומלצותנושאי הלימוד

מנהיגות	5.4
מהות המנהיגות	5.4.1
הבחנה בין ניהול והנהגה	5.4.2
תכונות וכישורי מנהיגות	5.4.3
מקורות המנהיגות : מולדת, נרכשת, מצבית	5.4.4
מנהיגות בלתי פורמאלית	5.4.5
טיפוסי מנהיגים עפ"י האישיות (אדיג'ס): "זאב בודד", "ביורוקרט", "מבעיר שריפות", "מונהג-על", "עץ יבש"	5.5
סגנונות מנהיגות בארגון	5.6
סגנון סמכותי	5.6.1
סגנון ליברלי	5.6.2
סגנון דמוקרטי	5.6.3
הקשר בין מנהיגות והצלחת הארגון	5.7

- 6. עיצוב תדמית הארגון** 12
- 6.1 יחסי ציבור ותרומתם לארגון
- 6.2 יחסי ציבור חוץ ארגוניים ודרכים לפירסומם
- 6.2.1 פרסומת
- 6.2.2 הסברה
- 6.2.3 תעמולה
- 6.3 יחסי ציבור פנים ארגוניים
- 6.3.1 טיפוח תדמית הארגון
- 6.3.1.1 ניהול קשרי לקוחות
- 6.3.1.2 הדרכה והשתלמויות עובדים
- 6.4 אמצעי המדיה ביחסי ציבור : טלוויזיה, רדיו, אינטרנט, עיתון, שלטי חוצות ..
- 7. ניהול תהליכי שינוי** 20
- 7.1 הצורך בשינוי
- 7.2 סיבות וגורמים לשינוי : סיבות חיצוניות התלויות בסביבות הארגון, סיבות פנימיות הקשורות למחזור חיי ארגון
- 7.3 סוגי שינוי בארגונים : מהותי, שולי, תגובתי, יזמי, מהפכני, התפתחותי
- 7.4 ההפרטה והשפעתה על השינויים בארגון
- 7.5 תהליך השינוי ומרכיביו
- 7.5.1 התעוררות הצורך בשינוי
- 7.5.2 קביעת סדר קדימויות
- 7.5.3 תכנון מפורט של השינוי
- 7.5.4 הכנת הגורם האנושי לשינוי
- 7.5.5 ביצוע השינוי
- 7.5.6 מעקב אחר השינוי

מס' שעות מומלצותנושאי הלימוד

	7.6	השרגון כשינוי
	7.7	שלבי שינוי בארגון : הפשרה, שינוי, ייצוב מחדש
	7.8	התנגדות לשינויים ודרכי התמודדות
14	8	יזמות ויזמים
	8.1	יזמות וחשיבותה בארגון
	8.2	סוגי יזמים : יזם פנים ארגוני (Intrapreneur) ויזם בין ארגוני (Entrepreneur)
	8.3	דרכים לטיפוח יזמות
		8.3.1 עבודת צוות
		8.3.2 עידוד היצירתיות והמצוינות
		8.3.3 טיפוח ותיגמול יזמים
	8.4	מרכזי טיפוח יזמות בארץ (מט"י, מוסדות מחקר, משרד התמ"ס וכו.)
8	9	מחזור חיי הארגון
	9.1	שלב ההתהוות הארגונית (הלידה)
	9.2	שלב הצמיחה הארגונית
	9.3	שלב הבשלות הארגונית
	9.4	שלב השקיעה הארגונית
6	10	ערכים ואתיקה בארגון
	10.1	אתיקה בארגון
	10.2	חשיבות האתיקה בארגון
		10.2.1 הקוד האתי
		10.2.2 הקשר בין הקוד האתי לתרבות ארגונית
210 שעות	סה"כ	

מונחים מרכזיים בתורת המינהל

הסבר	המונח	
מדיניות הארגון לטווח ארוך שמטרתה קביעת המטרות, קביעת קווי הפעולה והקצאת המשאבים להשגת מטרות אלה.	אסטרטגיה ניהולית	.1
קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת, הפועלים בתיאום ובמשותף, ולרשותם המשאבים הדרושים להשגת המטרה.	ארגון	.2
ארגון כלכלי שתפוקותיו הם מוצרים מוחשיים, המיועדים למכירה. כגון רהיטים.	ארגון ייצור (יצרני)	.3
ארגון הפועל למטרות רווח.	ארגון עסקי	.4
ארגון כלכלי שתפוקותיו הם שירותים. כגון: שירותי בנקים, ביטוח ... וכו'.	ארגון שירות	.5
שם כולל לאמצעים שבעזרתם ניתן להעביר מסרים לכלל הציבור, כגון שלטי חוצות. טלוויזיה. עיתונות, רדיו, קולנוע.	אמצעי מדיה	.6
מערכת של עקרונות מוסריים המגדירה כללי התנהגות ספציפים. עקרונות אלו מוכתבים ע"י גוף מקצועי הקובע את ההתנהגות הנדרשת.	אתיקה	.7

הסבר	המונח	
<p>1. תהליך מתמיד של מדידה, מעקב והשוואה של התרחשויות לעומת תקנים או ציפיות ותוכניות שנקבעו על סמך מדדים רלבנטיים – לשם הערכת הישגיות המערכת וקידומה.</p> <p>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.</p>	בקרה	.8
בדיקת רמת ביצוע של ישות עסקית הנבחנת באמצעות מדדים שונים ויחסים פיננסיים במטרה להעריך את היבטי פעילותה השונים.	בקרת ביצוע	.9
שם כולל לגורמי תשומה המשתתפים בתהליך הייצור או השירות ומובילים לתפוקתם של סחורות ושירותים.	גורמי ייצור	.10
מודלים ניהוליים המבוססים על תפיסה רעיונית כלשהי	גישות	.11
הינה פילוסופיה ניהולית אשר נקודת המוצא שלה היא הלקוח וסיפוק צרכיו. Total Quality Management – T.Q.M,	גישת ניהול איכות כוללת (T.Q.M)	.12
גישה הבוחנת את התקשורת ומערכת קשרי הגומלין בין מערכות לבין עצמן ובין מערכות ותת מערכות. המערכת מורכבת מתת מערכות בעלות מטרה משותפת. גישה הרואה בארגון מערכת פתוחה.	גישת המערכות	.13

הסבר	המונח	
<p>הגישה מייצגת מסלול של שיפור מתמיד הבא לידי ביטוי באיכות הניהול, איכות העבודה ואיכות התפוקה, בכל דרגי המפעל או הארגון.</p>	<p>גישות איכות</p>	<p>14.</p>
<p>גישה זו מבוססת על הרעיון שתפקיד המנהל לסייע, לכוון, ולפעול לייצור כמה שיותר מוצרים ושירותים בעזרת משאבים מוגבלים של הון, כוח אדם וחומר גלם.</p>	<p>הגישה המדעית</p>	<p>15.</p>
<p>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..</p>	<p>הגישה בשיטת J.I.T. (Just In Time)</p>	<p>16.</p>
<p>הגישה רואה בארגון רק את הצד הפורמלי הפועל אך ורק עפ"י חוקים ונהלים ברורים</p>	<p>הגישה הביורוקרטית</p>	<p>17.</p>
<p>גישה ניהולית האמורה לתת תשובה מיידית לשינויים החיצוניים והפנימיים המשפעים על הארגון.</p>	<p>הגישה בניהול זמן גמיש</p>	<p>18.</p>
<p>גישה המבוססת על התפיסה שהעובד יצור חברתי ועל כן ליחסים הבין-אישיים יש השפעה רבה על פעילותו בעבודה ועל כן יש לטפחם</p>	<p>גישת יחסי אנוש</p>	<p>19.</p>
<p>מודל זה מעמיד במרכז את המושג "אפקטיביות", מושג הנותן תשובה לשאלה: מה הם הנושאים הנכונים שעל המנהל לטפל בהם.</p>	<p>גישת ניהול לפי יעדים (או: ניהול לפי מטרות) MBO – Management by Objectives</p>	<p>20.</p>

הסבר	המונח	
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.	גישת עיצוב מחדש Re-engineering	.21
מסירת דין וחשבון על מצבים, תליכים ותוצאותיהם בארגון ומחוצה לו	דיווח	.22
תהליך עיבוד של תשומות (חומרים, עובדים, מכונות) לצורך קבלת תפוקות (מוצרים ושירותים).	המרה	.23
העברת מידע לציבור במטרה להביא להבנה, לתמיכה ואהדה	הסברה	.24
הבאת העובדים לכלל עשייה על מנת להשיג את מטרות ארגון	הפעלה	.25
הקטנת מעורבות הממשלה במשק בדרכים שונות, ביניהן: העברה של ארגון שבעלות הממשלה או של רשויות מקומיות, בשלמותו או בחלקו, לבעלות פרטית. הפרטה נועדה לייעל את הארגון ולשפר את ביצועיו על בסיס שיקולים עסקיים.	הפרטה	.26
חלוקת משאבים כלכליים בצירופים היעילים ביותר.	הקצאה תקציבית אופטימאלית	.27
חלוקת המקורות השונים (שכמותם מוגבלת) העומדים לרשות הארגון, בין הפונקציות השונות במטרה להשיג יעד מסוים.	הקצאת משאבים	.28

הסבר	המונח	
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.	השוואת ביצוע	.29
היכולת להביא אדם לשינוי עמדותיו, דפוסי התנהגות וקווי פעולה בדרך של שכנוע	השפעה	.30
מספר אנשים שהוטל עליהם לתאם, להיוועץ, לחקור או להעריך מידע ולהגיש המלצותיה ומסקנותיה לגוף שמינה אותה	ועדה	.31
חלקים ורכיבים המשמשים מפעל יצרני בייצור המוצרים והשירותים שהוא מספק.	חומרי גלם	.32
אדם בעל רעיון לפתרון מקורי ויצירתי של פעולה כלשהי	יזם	.33
תהליך של הוצאה לפועל של יוזמה כלשהי החל משלב התכנון ועד לביצוע	יזמות	.34
פעולה יזומה על ידי הארגון אשר מטרתה גיוס אהדה ותמיכה מהציבור ויצירת מוניטין לארגון.	יחסי ציבור	.35
תהליך של המרת חומר גלם למוצרים מוגמרים המיועדים למכירה.	ייצור	.36
כינוס של מספר אנשים לדון בנושא מוגדר ולקבל החלטות	ישיבה	.37
הכמות המרבית של יחידות שניתן לייצר בתקופת זמן מסוימת במגבלת המשאבים הקיימים.	כושר ייצור	.38

הסבר	המונח	
ניהול ובקרה של מערך החומרים הסחורות והשירותים בפירמה, החל משלב ההזמנה ועד לשלב ההספקה למשתמש.	לוגיסטיקה עסקית	.39
מערך התפקידים המשקף את אופני חלוקת העבודה הארגונית ליחידות משנה ולתת יחידות ורשת צינורות בהן זורמת התקשורת.	מבנה ארגוני	.40
אמת מידה כמותית המבטאת את מצבה של המערכת אשר אותה רוצים להעריך. המדד מאפשר להבחין בשינויים החלים בביצועי הארגון, בין שיפור ובין נסיגה.	מדד	.41
השליבים שעובר הארגון מרגע הקמתו ועד להתחלפותו המוחלטת	מחזור חיי ארגון	.42
מטרות המקיפות את יעדי הארגון כולו (לעומת: מטרות של יחידות המשנה בו).	מטרות כלל ארגוניות	.43
תהליך שבאמצעותו מביאים חברי ארגון בעלי אינטרסים שונים לעבוד בתיאום ובמשותף להשגת מטרות הארגון.	מינהל	.44
מכלול הפעילות המאורגנת והמבוצעת במטרה לקדם אינטרסים קבוצתיים ושלא לצורך הפקת רווחים כספיים.	מינהל התנדבותי	.45
מכלול הפעילות המאורגנת המבוצעת לצורך הפקת רווחים.	מינהל עסקי	.46
מכלול הפעילות המאורגנת שמטרתה להוציא אל הפועל את המדיניות הציבורית.	מינהל ציבורי	.47

הסבר	המונח	
<p>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.</p>	מיקור חוץ	.48
<p>סך כל הפריטים בארגון שנועדו לאפשר ניהול שוטף ויעיל. המלאי מהווה מערכת גיבוי לפעילות השוטפת אך מהווה גם נטל כספי לא מבוטל.</p>	מלאי	.49
<p>אדם כריזמתי המסוגל להוביל קבוצת אנשים לפעולה</p>	מנהיג	.50
<p>כושר (יכולת) הפעלת השפעה ע"י אחד מחברי קבוצה מתוך כוונה להניע אחרים לפעולה על פי הדרכים אותן הוא מתווה</p>	מנהיגות	.51
<p>שם כולל לכל הגורמים הנדרשים לשם ייצור מוצרים ושירותים (נקרא גם: תשומות – input). כגון, חומרים, ציוד, ידע, כוח אדם, טכני ועוד.</p>	משאבים	.52
<p>פירוט מחייב של כללי התנהגות, הפעלה או פעולה המקובלים במקום עבודה כלשהו</p>	נהלים	.53
<p>תקנים של מידות או איכויות הנקבעים להבטחת ביצוע דבר מה</p>	נורמות	.54

הסבר	המונח	
<p>1. שליטה בפעילות המאורגנת, המכוונת להוציא אל הפועל את מטרות הארגון בצורה אפקטיבית ויעילה.</p> <p>2. הניהול הוא אמצעי להפעלה יעילה ומתואמת של הארגון. תהליך הניהול מורכב מ: ארגון, תכנון, ניהוג פקוח ובקרה.</p>	ניהול	.55
<p>מונח הבא במקום ניהול הייצור ומבטא את העובדה כי הטכניקות השונות הכלולות בו חלות גם על ארגוני שירות ולא רק על מפעלי תעשייה.</p>	ניהול התפעול	.56
<p>תכנון מפורט ויעיל של סדר היום של אדם</p>	ניהול זמן	.57
<p>אופן ביצוע עבודת הניהול בה נוקט המנהל. סגנונו מושפע מתכונותיו האישיות ומאופי הארגון.</p>	סגנון מנהיגות	.58
<p>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.</p>	סגנון מנהיגות דמוקרטי	.59
<p>דגם ניהול זה אופייני למנהל או למנהיג הפועל במבנה הארגוני הפורמאלי, המרכז בידיו את מירב הסמכויות ואינו משתף את חברי הקבוצה בקבלת החלטותיו.</p>	סגנון מנהיגות סמכותי	.60
<p>דגם ניהול בו המנהל או המנהיג אינו מעורב באופן משמעותי בפעולות הקבוצה, חברי הקבוצה מקבלים החלטות בכל הקשור לתחומים עליהם הם מופקדים</p>	סגנון מנהיגות ליברלי	.61

הסבר	המונח	
זכות המועברת לבעל תפקיד מסוים לקבל החלטות המחייבות בעלי תפקידים אחרים, ולהיות אחראי לתוצאות ההחלטות.	סמכות	.62
מידת ההשפעה של מנהיג על פעולות ועל קבלת החלטות	עוצמה	.63
שיטת ניהול על עניני הכלל המונחית ע"י אינטרסים אישיים סמויים	פוליטיקה	.64
השגחה על הביצוע בעת העשייה תוך תיקון סטיות או טעויות	פיקוח	.65
העברת מסר ברבים על מנת להביא לידיעת הציבור ו/או הלקוחות מידע רלוונטי באמצעות סוגי המדיה השונים	פרסום	.66
דרך להעברת מידע ברבים על מנת לקדם מכירת מוצרים ו/או שירותים שונים	פרסומת	.67
סדרת כללי התנהגות המקובלים באותו תחום מקצועי או באותו ארגון	קוד אתי	.68
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	.69
בלוגיסטיקה: הפעולות הקשורות באיתור והתקשרות עם ספקים, בחינת הצעות, איתור ההצעה הטובה ביותר, ביצוע הזמנות והמעקב אחר מימושן.	רכש	.70
שינוי מהותי בכל המאפיינים – הטכניים, הפוליטיים והתרבותיים של ארגון.	שינוי אסטרטגי	.71

הסבר	המונח	
שינוי המתמקד באחד המאפיינים של ארגון שאינו בגדר מהפך בצביונו ובתפקודו של ארגון.	שינוי טקטי	.72
מהלך מתוכנן ומבוקר שנועד לחולל מפנה ממשי בצביונו ובתפקודו של ארגון.	שינוי יסודי	.73
שינוי או חידוש מתון בחלק כלשהו במבנה, בהרכב או בתפקוד של ארגון.	שינוי מהותי	.74
שינוי או חידוש מתון בחלק כלשהו במבנה, בהרכב או בתפקיד של ארגון	שינוי תוספתי	.75
שיפור בשיטות ייצור המגדיל את התפוקה מבלי שהוא מחייב בהכרח שינוי בכמותן של התשומות הקבועות.	שיפור טכנולוגי	.76
היכולת להביא אדם למלא את רצונו של הזולת גם נגד רצונו הוא	שליטה	.77
שינוי במבנה הארגוני של הארגון	שרגון	.78
כל סדרה עוקבת של צעדים, פעולות, אירועים או מצבים מתחלפים, הקשורים ביניהם והמהווים סדר עבודה אחיד וקבוע (העברה מקלט לפלט).	תהליך	.79
תהליך בו מתבצעת בחירה של דרך פעולה אחת מתוך מספר דרכי פעולה אפשריות	תהליך קבלת החלטות	.80
מידת איכות הניתנת למוצר או לשירות	תו תקן	.81
תוכנית כוללנית לטווח הארוך של הארגון, המתארת בקווים כלליים את כוונותיו	תוכנית אב	.82

הסבר	המונח	
<p>1. הכוונת יחידות הארגון לעבודה משותפת ומתוזמנת היטב על מנת לנצל באופן יעיל את המשאבים ואת הציוד העומדים לרשותם.</p> <p>2. כיוון וארגון המאמצים, המשאבים וצוות העובדים לשם השגת מטרות הארגון.</p>	תיאום	.83
קביעת יעדים ומטרות לפעולה לטווח ארוך ולטווח קצר, ניתוח האלטרנטיבות השונות לפעולה, החלטה על התוכנית לביצוע, קביעת שלבי הפעולה ומטרות הביניים.	תכנון	.84
חיזוי צרכי הארגון בתחום מערך החומרים והשירותים, תכנונם ותזמונם. נועד לספק את המשאבים הדרושים בכמות ובזמן המתאימים כדי שהארגון יספק את הביקוש למוצריו / שירותיו בעלויות תפעול מזעריות.	תכנון דרישות	.85
זרם של מוצרים או שירותים המתקבלים בתהליך עיבוד התשומות (תהליך המרה) בתוך תקופת זמן נתונה על ידי יחידה כלכלית. נמדד במונחים כספיים ובמונחים כמותיים.	תפוקה	.86
כל סוג של פעילות שבה עוסק הארגון המכוון לתפקוד שוטף ויעיל שלו	תפעול	.87
דרך להעברת מסר ברבים במטרה לקדם רעיון בדרך מניפולטיבית, על ידי שינוי דרכי חשיבה ועיצוב עמדות	תעמולה	.88

הסבר	המונח	
<p>1. פירוט דרישות טכניות החלות על מוצר כדי שיתאים לייעודו.</p> <p>2. מדד משווה המשמש להערכת ביצועים, איכות וכו'.</p>	תקן	.89
רמת ביצוע אותה יש להשיג בביצוע פעולה מסוימת שנקבעה על סמך מדידות וקביעת מכסות ממוצעות או הישגים המקובלים בענף אצל אחרים.	תקן ביצוע	.90
<p>ISO 9000 – Family of International Standards</p> <p>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).</p>	תקני ISO 9000	.91
מסגרת מוגדרת מראש של משאבים המוקצים ליחידות הארגון על מנת לבצע פעולות שונות.	תקצוב	.92
תחזית של חלוקה אופטימלית של פעולות מתוכננות המהוות תכנית שיטתית לשימוש יעיל במקורות מכל סוג.	תקציב	.93
תאור גרפי המאפשר מעקב אחר התקדמות העבודה תוך השוואה לתוכנית המקורית	תרשים גנט	.94
תאור גרפי המאפשר לעקוב אחר סדר הפעולות המבוצעות ומשך הזמן הדרוש לביצוע כל פעולה	תרשים פרט	.95

הסבר	המונח	
שם כולל לכל גורם הנדרש לשם ייצור תפוקות של מוצרים ושירותים (הון, ידע, עובדים, מכונות ...).	תשומה	.96

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.