

27.10.25

כינוס נספחים (טווילט ווילט ווילט) - 1 ינואר

hanamedl@mta.ac.il  
0523376376

!!! ధెల్చులో 3/4 పరీక్ష (ప్రాంత 3 రథ) యిస్ట్రిక్షన్ - 30% - 113 ర వ్యవస

(בגדי נסיעות) גודל נסיעת 70%

አዲስ አበባ የኢትዮጵያ ሚኒስቴር - የኢትዮጵያ ቤት የኢትዮጵያ

፭፻፲፭፣ ከዚህ የኩንበኛውን ተፈጻሚነት

ନାମ କରିବାର ପାଇଁ

~~החותם תאריך-זהירותו של תעודת~~

הנתקה מהתפקידים הדרושים במקומות העבודה.

የኢትዮጵያ የሰውን ቤትና አገልግሎት ማረጋገጫ የሚከተሉ ይገልጻል

• |የዚህ ቅጽ፣ የዚህ አንቀጽ፣ ስነ ምርመራ፣ ቅጽ ተጨማሪ

କ୍ଷେତ୍ର ପାଇଁ ଏହାର ନିର୍ମାଣ କରିବାକୁ ଆପଣଙ୍କ ଦେଇଲାଗଲା

କୌଣସି କାହାର ପାଇଁ ଏହା ନାହିଁ ।

הנתקן גנטית נסיעה

**(M)** McDonalds הינה פיצה. פיצה היא אוכל טרי. טרי היא אוכל טרי.

$C_{f_0} - C_{f_p}$  גיינט -

የኢትዮጵያ ስራውን የሚከተሉት በቻ እና የሚከተሉት ደንብ በቻ እና የሚከተሉት ደንብ

אנו מודים לך על תרומותך ותומך בוגרינו. מילויים לך ולבני ביתך טחינה ותודה.

אנו ניכר ששלב תרבות ותרבות היברידית מושג במקומות שונים, כמו כפר דניאל, פסגת גולן וטבריה.

# אנו נאבקים ונאנשווים בראבורה

የፍትሬ, ተስፋኑ አዎች ስርዓት ተስፋኑ አዎች ስርዓት ተስፋኑ አዎች ስርዓት ተስፋኑ አዎች ስርዓት

የኢትዮጵያውያንድ የሚከተሉት ስምዎች በፊርማ እንደሆነ

# የገኘው የነዕበዎች ተስፋዎች

የኢትዮጵያና, የዚህ አገር ተከራክር

የኢትዮጵያ የሰውን ቀን አንቀጽ ፳፻፲፭ ዓ.ም. የተዘረዘሩት ሰነድ ነው.

כונסן הלאטינ - גאל פ'יו אנטז'ין, כונסן סטנברג כונסן נאצ'ר, כונסן לאטינ צ'ה

מגנום אוניברסיטי נס ציונה

**לנורווגיה נורווגית-הנורווגית גולני** או **הנורווגית גולני נורווגיה** (הנורווגית גולני נורווגיה).

~~הנְּגָמָן~~

הנום הזרקורי הוכיח את הטענה שבנוסף לטראם, טראם בנוסף לטראם.

הנתקן מהתפקידים הדרושים במקומות העבודה.

~~አዲስ አበባ~~

## מחקרים נרוכת CAN

~~אנו נשים~~: גטאות נשים, ארכיטקטורה, אדריכלות, כימאיות, מדיניות, יהדותן, יהדותם

גַּעֲמָה (גַּעֲמָה)

~~ՀԱՅՐԵՆԻ ՀԱՅՐԵՆԻ ՀԱՅՐԵՆԻ~~

~~הברך הכהן בפי יהודים נזקן. זיהויו כהנכה.~~

ନ ଫିଲ୍‌ମାର୍କେଟରେ କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା

‘Graal’ le پڑھ لیں جو ہم اپنے

• പിൽ ടോറ്റ് എഫ്, കുട്ടാക്കി സംസ്ഥാന പാർപ്പൻ. 2

Հայոց պատմության առաջնահարաբեր դիմուն - կայսերական գույքի վեհական գործադիր է

○ (and so)

جیسا کہ

Op. 272 N 31310 P. 1 of 1

## C. פאלם דכטן געט

## Big 5 of social media

הנורה ב' ו' ג

## କବିତା ପରିଚୟ

புரீஸ்டாந்த புரீபாந்த

87

નિર્જા એન્ડ કો.

נַפְלָוִים

## କବିତା

## નાનાની જીવિતના પ્રચ્છા

32.01 N

סיבובים

23

# כגון אנטם: 5 Big

**מצפוניות:** יתרונות - שאיפה להישגים, סדר וארגון, אחריות.  
חרונות - עקשות, מטרה שונה / לא הולמת את החברה.

**יציבות רגשית:** יתרונות - פעולה לפि רצינול ולא לפি רגש, עמידה במצב לחץ (קור רוח).  
חרונות - בא על חשבון הרגש, איזון רגשי הוא חשוב.

**מוחצנות:** יתרונות - בעלי אנרגיה, אסרטיביים, מקדמים את החשיבה.  
חרונות - משתק אחרים, לא יתנו מספיק מקום לאחרים.

**פתיחות:** יתרונות - סקרנות, קבלת רעיונות חדשים, חדשנות, יכולת להסתגל, יצירתיות, קבלת שינוי.  
חרונות - שיקול דעת מצומצם, חוסר אלמנטים רצינליים.

**רציה:** יתרונות - חברים, תורמים לאוירה ארגונית, אינטיגנציה רגשית גבוהה. "team player"  
חרונות - "חסר דעה", צריך יותר לנוהל אותם, צריך להשكيע אנרגיה בלטת להם מקום.

## איך כלא?

**מיקוד פנימי וחיצוני:** פנימי - מה אני עושה/עשיתי. יתרונות - לוקח אחריות. חסרן - מתუיף רגשית.  
חיצוני - מה עשו לי אנשים/גורם חיצוניים. יתרון - יכולת לבקר. חסרן -

## אפקט איזון

גיל: צעירים - יתרונות - יכולות לשינוי, אנרגיה, חדשנות. חרונות - חוסר סבלנות, חוסר עמידה בפתרונות.  
מבוגרים - יתרונות - יציבות, ניסיון, ישארו לא משנה מה יקרה. חרונות -

מגדר: נשים - יתרונות - שכר נמוך יותר. חרונות - פועלות מרגש.  
גברים - יתרונות - פועל מהיגיון. חרונות - שכר גבוה יותר.

ותק בעבודה: חדש - יתרונות - פתוח ללמידה, גמיש. חרונות - כוח עבודה זול.  
ותיק - יתרונות - מקבעי, ניסיון, מכיר השיטה. חרונות - יקר יותר, פחות פתוח לשינויים וחדשניים.

## (6) זה נכון

**נטיה רגשית:** חיוביים: יתרונות - מרימים, נתונים אווירה טובה. חסרן - לא תמיד אפשר לדבר איתם, ריחוק מהמציאות.

**שליליים:** יתרונות - נקודת מבט הגיונית על הממציאות. חסרן - הורדת המoral.

$$3+8+13+18+23+28+33+38+43=38$$

אלו: אלו

$$4+5+6+19+24+29+34=8$$

אלה: אלה

$$1+6+11+16+21+26+31+36=34$$

אלה: אלה

$$5+10+15+20+25+30+35+40+45=33$$

פער: פער

$$1+7+12+17+22+27+32+37+42=37$$

אלה: אלה

מסכים מודד	די מסכימים	לא מסכימים	די מתנגד	לא מסכימים כלל
1	2	3	4	5
אני רואה עצמי כ ...				
<u>1</u>	<u>23</u>	<u>5</u>	<u>24</u>	<u>5</u>
"מציאות" באופיו				
<u>1</u>	<u>25</u>	<u>5</u>	<u>26</u>	<u>5</u>
בעל/ח אישיות אסטרטטיבית החלית/ת				
<u>3</u>	<u>27</u>	<u>5</u>	<u>28</u>	<u>5</u>
ובתוכה מושך וברוחה				
<u>6</u>	<u>29</u>	<u>1</u>	<u>30</u>	<u>9</u>
ונטה לעצמות רוח				
<u>3</u>	<u>31</u>	<u>1</u>	<u>32</u>	<u>1</u>
עצור ומבולש בפעמים				
<u>1</u>	<u>33</u>	<u>5</u>	<u>34</u>	<u>5</u>
אדם מתחשב ונעים כמעט כלפי קולם				
<u>1</u>	<u>35</u>	<u>5</u>	<u>36</u>	<u>5</u>
עובד/פה בעבודה שגרתית				
<u>2</u>	<u>37</u>	<u>1</u>	<u>38</u>	<u>3</u>
אדם חברותי ופתוח				
<u>5</u>	<u>39</u>	<u>1</u>	<u>40</u>	<u>1</u>
לעתים גס/ת רוח כלפי אחרים				
<u>1</u>	<u>41</u>	<u>1</u>	<u>42</u>	<u>1</u>
אדם המתכוון תכניות ודבק בהן				
<u>3</u>	<u>43</u>	<u>1</u>	<u>44</u>	<u>1</u>
מתרגז בקומות				
<u>1</u>	<u>45</u>	<u>1</u>	<u>46</u>	<u>1</u>
לעתים קרובות נהנה/נהנית לחשוב ולחששות בערויונות מופשטים				
<u>1</u>	<u>47</u>	<u>1</u>	<u>48</u>	<u>1</u>
מגלה מעט עניין באמנות				
<u>5</u>	<u>49</u>	<u>1</u>	<u>50</u>	<u>1</u>
אוחבת לשתף פעולה עם אחרים				
<u>5</u>	<u>51</u>	<u>1</u>	<u>52</u>	<u>1</u>
אדם אשר דעתו מושחת בקומות				
<u>1</u>	<u>53</u>	<u>1</u>	<u>54</u>	<u>1</u>
בעל/ת יישה מעמיקה ומורכבת לאומנות, מוסיקה וספרות				

אנא בדוק: האם רשותת מספר ליד כל משפט תיאור?

- טכנולוגיה** - הדור הצעיר, החדש יותר פתוח לטכנולוגיה.
- תא משפחתי** - ממוצעים של חתונה בגיל מאוחר יותר ריאליים כוים. מודלים חדשים של נישואין.
- התנהלות צרכנית** - דור "בזבזון", הכל נגיש וקל, מחירים "נוחים", קביה קלה באינטראקט.
- שוק העבודה** - שכר, תנאים, זמן עבודה, כמה שפותות זמן ביוטר כסף, קידומים, סביבת עבודה, תנאים סוציאליים. בעבר חיפשו קביעות, כוים מחפשים נידות ודינמיקה.
- דור השכירות** - לא קונים בתים, שכרים דירות, יחידות דירות. שוב עניין הדינמיות. עדיפות לא להתחייב.

מה הבוט חושב עליון?

- אף אחד לא מרוצה מהמקום שלו, רצים להתקדם. מקרים דרך. ארגטיטים. יצירתיים. בעלי דרישות. הרבה השקעה מטעם מקום העבודה בשביל לא הרבה זמן ועבודה שהמקום מקבל חזרה.

## קובץ 2 - תפיסת קבלת החלטות

~~תפיסה~~ - תהליך אשר במסגרתו אנשים מארגנים ומפרשים סיטואציות במטרה להקנות משמעות לסביבה.  
הדרך שבה אנשים תופסים את הסיטואציה משפיעה על ה撼נהגות שלהם.

גורםים המשפיעים על תפיסת:

- גורםים הקשורים בפרט - 1. עדמות. 2. מניעים. 3. נושאי עניין. 4. ניסיון. 5. ציפיות.
- גורםים הקשורים במטרה - 1. חדשנות. 2. תנואה. 3. קולות. 4. גודל. 5. רקע. 6. קירבה. 7. דמיון.
- גורםים הקשורים בסיטואציה - 1. זמן. 2. הקשר (context).

**תאוריות הייחוס:** האופן שבו אנו שופטים אנשים מושפע מהנסיבות שאנו מיחסים לה撼נהגות שלהם.

"**יחס פנימי**" - הת撼נהגות האדם היא בשליטתו וnobעת מאישיותו.

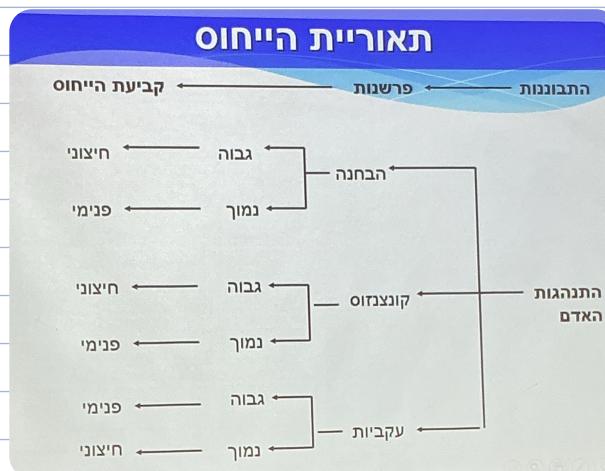
"**יחס חיצוני**" - הת撼נהגות האדם היא תוצאה של גורמים החיצוניים לאדם.

**כיצד קובעים האם היחס הוא פנימי או חיצוני?**

הבחנה - האם הפרט נוהג אחרת במצבים שונים?

كونצנזוס - האם פרט אחרים נוהגים באותו האופן במצבים זרים?

עקבות - האם הפרט נוהג באותה דרך לאחר זמן?



### התוצאות ביחס:

טעות הייחוס הבסיסית - הנטייה לעשوت הערכת חסר לגורםים חיצוניים והערכת יתר לגורםים אישיים, כאשר שופטים הת撼נהגותו של אחר.

הטויות הייחוס העצמית - הנטייה של אנשים ליחס את האקלחתם לגורםים פנימיים ואת כישלונם לגורםים חיצוניים.

### פתרונות דרך בשיפוט הת撼נהגותו של אחר:

**תפיסה סלקטיבית** - נטייה לפרש סיטואציות ואירועים על בסיס תחומי עניין, רקע, ניסיון ועמדת אישיות.

**אפקט ההילה** - התרשםות כללית מאדם על סמך תוכנה בודדת.

**אפקט הקונטרסט** - הערכה של אדם תוך השוואתו לאנשים אחרים, שהוערכו באותו מאפיינים.

**השלכה** - הנטייה ליחס מאפיינים אישיים שלנו לאנשים אחרים. (ברצלונה)

**סטריאוטיפים** - שיפוט של אדם לפי קבוצת ההשתייכות שלו/ה.

## מה הקשר בין תפיסת קבלת החלטות בסביבה הארגונית?

- הגישה הרציונלית לקבالت החלטות: 1. הגדרת הבעיה. - < 2. זיהוי קритריונים חשובים לקבالت ההחלטה. - < 3. תעדוף הקритריונים. - < 4. פיתוח פתרונות. - < 5. הערכת הפתרונות. - < 6. בחירה בפתרון המיטבי.

הקשר יתרכז

### רציניות מוגבלת: המציאות בה מתקבלות החלטות בארגונים.

יכולת הפרט לעבד מידע היא מוגבלת. לא ניתן לחשב על כל האינטרנטיות. לא ניתן לנביא את ההשלכות של כל אלטרנטיבת החלטה מושפעת אף מגורמים חיצוניים לבעיה, כגון: אינטרסים אישיים ופוליטיים. מתקבלות החלטות "טובות מספיק": מקבל ההחלטה עובר על האינטרנטיות ברצף עד שהוא נתקל באחת שמספקת אותו, ובו הוא בוחר. לאחר הבחירה, מסתים תהליך החיפוש.

### קיזורי דרך בהılır קבלת החלטות: היוריסטיות (heuristics)

היוריסטיקה יצוגית - נטייה לשפט פרט או סיטואציה בהתאם לאב טיפוס מסוים.

היוריסטיקה זמינה - נטייה לקבל החלטות על בסיס מידע נגיש, אירועים שחווינו לאחרונה.

הסמלת מחויבות - הנטייה לדבק בהחלטה שהתקבלה, אף כאשר קיימים מידע שלילי המצביע על היותה שגואה.

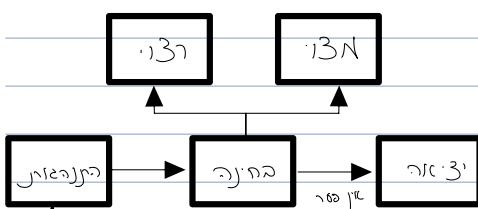
# מוטיבציה

## מוטיבציה מה?

מוטיבציה - הנכונות להפעיל מאמץ ומשאבים אישיים להשגת מטרות ארגוניות ברמה גבוהה של עצמה בכוון מסוים ובהתמדה.

**מדד הווה** - מה הייתה צריך בעבר ואני פועל להשיג ← **מדד הווה** - מה אני צריך עכשו ואני פועל להשיג ←

**מדד העתיד** - מה אצטרך בעתיד ואני פועל להשיג.



**עקרון התרמיסטט:** ←

פער שלילי מניע לפעולה.

פער חיובי מניע רק לטעות קצר אך לא מניע לשקעת מאמץ לאורך זמן.

## עקרונות המוטיבציה:

שינוי התנרגותי להשגת היעד. שינוי היעד: הורדת הרצוי. דחיתת המשוב: זלזול, חוסר מאמץ. נטישה פיסית או מנטלית של הסיטואציה.

תיאוריות - (איך אלו באים לידי ביטוי בחברה?)

תיאוריות תוכן - אילו צרכים קיימים?

דרgee הצרכים של **Maslow**.

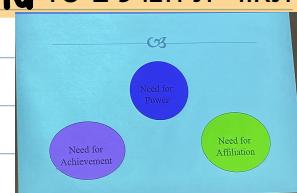
תאוריות הצרכים של **McClelland**.

שרי הגורמים של **Hertzberg**

## דרgee הצרכים עפ"י **Maslow**



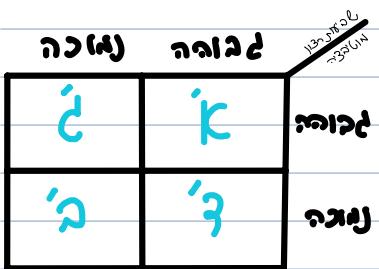
## תאוריות הצרכים של **McClelland**



**צורך בכוח** - בעלי רצון להשפיע ולפקח על אחרים. מעדיפים סיטואציות בעלות אוריינטציה תחרותית הקשורות במעמד. נוטים להתענין יותר במוניטין והשגת השפעה מאשר מאפקטיביות הביצוע.

**צורך בשיכנות** - שאיפה לחברויות. העדפה ליחסים שיתופיים מאשר יחסים תחרותיים. שואפים ליחסים המערבים במידה של הבנה הדדית.

**צורך בהישגים** - שאיפה להישגים אישיים. רצון לעשות דברים באופן טוב יותר. מעדיפים עוסקים הדורשים אחריות אישית, בהם ניתן לקבל משוב על ביצועיהם ובעלי סיכון ממוצע (רמת ביניהם) להצלחה.

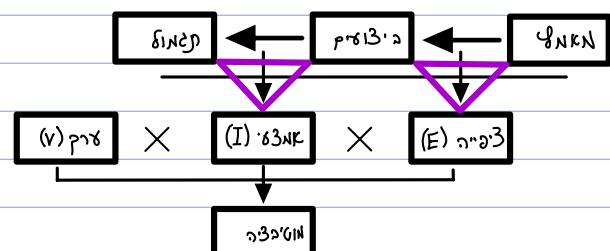


- מה אנשים רוצים מזון העבודה שלהם?
- ~ חישבו על זמן בו הרגשתם טוב באופן מיוחד בעבודה. מדוע הרגשתם כך?
- ~ חישבו על זמן בו הרגשתם רע באופן מיוחד בעבודה. מדוע הרגשתם כך?

גורמים הגיניים (חיצוניים) : שביעות רצון (מתי הרגשתם טוב).  
פיקוח. שכר. מדיניות חברה וADMINISTRATIVA. מוניטין של החברה. תנאי עבודה פיזיים.

גורמים מוטיבציוניים (פנימיים) : השקעת ממץ (מתי הרגשתם טוב) הישגים. הערכה. אחריות. קידום וצמיחה אישית. עניין בתפקיד.

## 8 Vroom תאוריות הציפייה של



מה שמניע לעבוד אחד לא בטוח יaniu עובד אחר.

תפקיד המנהלים:  
ציפייה - סיעוד לעובדים להגיע לביצועים טובים יותר.  
אמצעים - מתן תגמול עבור ביצוע גבוה.  
ערך - התאמת התגמול לעובד שכן תגמולים אינם בעלי ערך זהה ושווה לכל העובדים.

## 9 Adams גישת ההוגנות של

לאילו מבינים שעובדים כרגע, לכמה מהם יצא לחשב או אפילו לנסות לברר כמה מרוייה:

משחו בתפקיד דומה לשיכם בחברה בה אתם עובדים?  
משחו בתפקיד דומה לשיכם בחברה מתחילה?  
המנהלה/ת שלכם?

-אנשים שואפים לשמור יחסים צודקים או הוגנים בין אחרים ושואפים להימנע מיחסים שאינם צודקים או הוגנים.

-יחידים אינם מתייחסים רק לסכום אותו הם מקבלים ביחס להשקעותם, אלא, מבצעים שיפור של הוגנות ע"י השוואת של היחס בין התשומות והתקופות שלהם לעומת המתחרה.

~ מה קורה במצב של חוסר הוגנות?

מצד הארגון - (1) שינוי מערכת תגמולים. (2) קידום.

מצד הפרט - (1) שינוי התנהגות: תשומה / תפוקה. (2) קוגניציה: שינוי דרך החשיבה. (3) עזיבה.

### задק ארגוני -

כלנו שואפים לצדק ארגוני.

- (1) משאבים. מה אני מחלוקת? (האם חילק הعلاה בשכר?)
- (2) תהליכי. איך מחלוקת? (יותר טכנית) (יודע שהולכים לחלק, לפי מה מחלוקת? שואל את השאלות שלא קיבלתי).

- (3) ההיבטים הרכתיים. האם ההליך געשה באופן מכבד? הוגן? שיוווני?

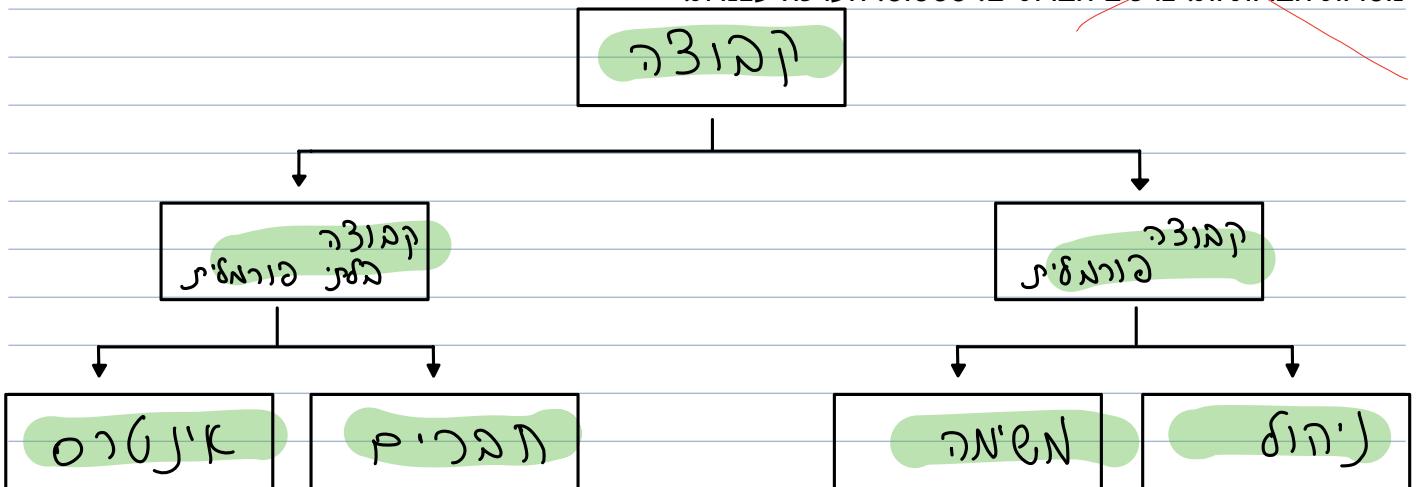
## התנהגות קבוצתית -

~~קבוצה - אוסף של שני יחידים או יותר הנמצאים בפעילות הדדית, משמרם מערכת יחסים יציבה, חולקים מטרות משותפות ותוספסים את עצמו כקבוצה.~~

~~מדוע אנשים משתמשים לקבוצה?~~

~~מטרות אינטראומנטליות (צריכים בסיסיים): השגת אינטרסים משותפים. תחושת ביטחון, הגנה.~~

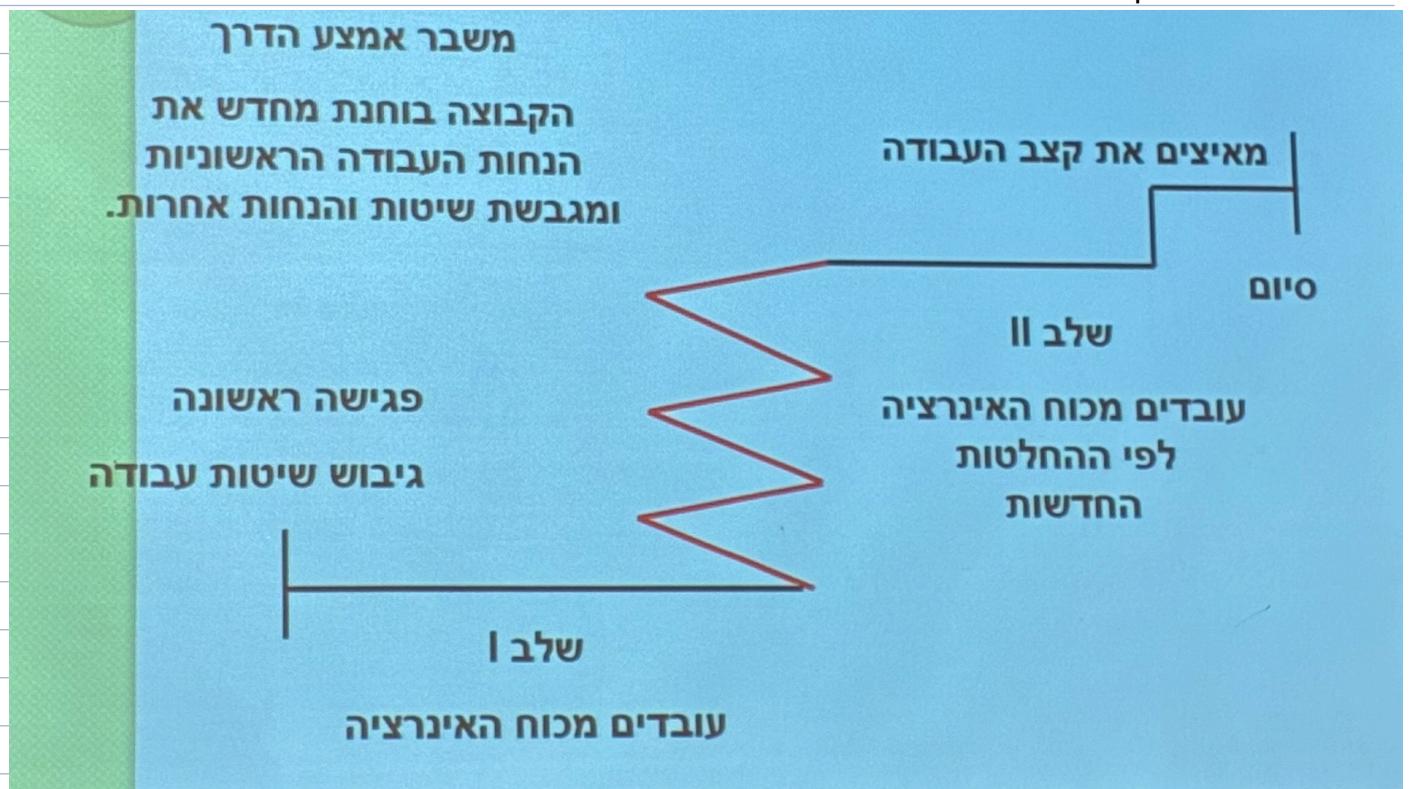
~~מטרות חברתיות: צרכים חברתיים. סטוס. הערכה עצמית.~~



**שלבים בהתפתחות קבוצה:**

שלב ראשון ← שלב שני ← שלב שלישי ← שלב רביעי ← שלב חמישי -  
היווצרות (forming) הסערה (storming) היצוע (norming) גיבוש (norming) ביצוע (performing) נעילה (ending)

שלבים בהתפתחות קבוצה זמנית:



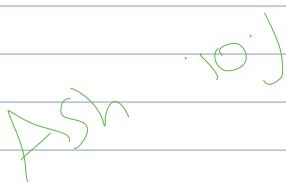
**קבלת החלטות בקבוצה:**

יתרונות - ידע, שנות ויצירתיות. איקות (פתרונות אפקטיביים). נוכחות לקבלת פתרון.

חרונות - שואבות זמן. לחצים לקונפורמיות (לחץ להסכים). חשש מהשתלטות דעת יחיד. עמיינות באחריות.

## חשייבת יחד (Group-Think) (שלב הגיבוש בהתפתחות קבוצתיות) -

התופעה מתרכשת כאשר חברי קבוצה מתאהבים בחיפוש אחר תמיינות דעים, ונורמות ההסכמה מתגברות על מהלכים של פולקלור הערכה של חלופות מציאותיות, ועל הביטוי המלא של דעתות סוטות, דעתות מיועט, או דעתות לא פופולריות.



המקרה

סמלים

ASR

מאפיינים מרכזיים לחשייבת יחד:

- אשלילית אי פגיעות. (למשל לפני יום הבחירות / 7.10)
- "אנחנו" מול "הם". (קטלוג למען הקלה קוגניטיבית. יוצר ענינות וקיבעון)
- רצינלייזציה קבוצתית.
- תיאוג חבר אשר מציג עמדה מנוגדת לעמדת הקבוצה כלל נאמן.
- צנזרה עצמית של חברים. (חשש מתויג, פרטימ בקבוצה מעדים לשומר את דעתם לעצם כדי לא לעורר עימותים)
- אשלילה של אחודות דעים. (כולם חשבים שיש תמיינות דעים, מה שלא נכון)
- שומרני מחשיבה. ("רמת הנאמנות היכי גבוהה לקבוצה") (רצינלייזציה אישית)

מדוע יש קבוצות שמצוות יותר מאשר אחרות?

תנאים חיוניים - (מי שהו קובע אותם בשבייל הקבוצה)

אסטרטגיה ארגונית: נקבעת ע"י הנהלת הארגון, נתונים חזון, מטרה משותפת, קבוצות שיצליחו אלו קבוצות שמחוברות לאסטרטגייה הארגונית.

מבנה הסמכות: המבנה היררכי, המבנה הארגוני, מי שלמעלה בהיררכיה יצילח יותר. הבנת ההיררכיה.

תקנות פורמליות: בירוקרטיה ארגונית. נהלים, חוקים. אין הדברים עובדים. היכרות עם התקנות.

משאבים ארגוניים: כסף, ציוד וטכנולוגיה, אנשיים, חומרי גלם.

מערכת ניהול משאבי אנוש: תורמים בשתי דרכים, 1. גיש, לדעת לגייס את האנשים הנכונים, 2. רוחות העובדים.

תרבות ארגונית: החוקים והנורמות החברתיות. בלתי פורמלי (קוד לבוש, סגנון עבודה, open space).

סביבת עבודה - תנאים פיזיים: (משרדים, אוכל, מיזוג, חניה...). ככל שהתנאים הפיזיים טובים יותר כה הצוות יצילח יותר.

מבנה הקבוצה - (תנאים פנימיים בתוך הקבוצה)

גודל הקבוצה: (גודל אידיאלי 7-4 אנשים). אם גודל הקבוצה גדול מדי יקרו שתי תופעות, 1. "נוסעים חופשיים" פחות תורמים (אלו שלא עושים), 2. "פיצולים"- תת קבוצות, קואליציות.

הרכב הקבוצה: מי נמצא בקבוצה? איך הקבוצה בונה. הומוגניות / הטרוגניות. קבוצה תצליח אם היא פחות הומוגנית (הטרוגנית במידה).

מנהיגות פורמלית:

תפקידים: אחראי על הכספיים, אוירה, ניהול אנשים, כל אחד ותיקידו. אלה שעושים יותר, אלו שעושים פחות. אחראי זמינים, עזוב.

נורמות: כל החוקים שאנו בקבוצה נקבעו בתוך הקבוצה. (אם אני אעביר לקבוצה אחרת יהיו חוקים אחרים). נורמות ביצוע (מחקר אוטורן). נורמות הופעה (לעתים שונות מהנורמות של הארגון).

סטטוס: מעמד. איך אני תופס את עצמי. הסטטוס הצוותי. ככל שהסטטוס של הקבוצה עולה הסטטוס האישי שלו. ולהפך. ככל שהסטטוס של הקבוצה עולה הוצאות יצילח יותר. יהיה יותר קל לגייס משאבים ואנשים.

לכידות: ככל שהוצאות מלודד יותר הוא יצילח יותר. תורמת לביצוע.

תהליכי קבוצתיים -

חשייבת יחד: אם בקבוצה יש הרבה מאפיינים של חשייבת יחד יש בעיה. כמו כן רוצים לצמצם את המאפיינים הללו. סינרגיה חיובית או שלילית: חיובית- השלים גדול מסך חלקיו. עובדים טוב יחד, יעילות. שלילית- בטלת חברותית, אנשים שעובדים פחות (נוסעים חופשיים). (קואליציות).

אפקט ההשפעה החברתית (social facilitation effect): הנטיה של הביצוע להשתפר או להיעשות גרוע יותר בנסיבות אחרות.

# מנהיגות:

הגדרה -

- (1) היכולת להשפיע על אחרים בדרכים המאפשרות להשיג את יעדיו הקבוצה או הארגון. (צריך אנשים ויעדים).
- (2) מתן מושמות למאץ קולקטיבי ויצירת מאץ מרצון להשיג את המטרה. (משמעות (הסבר סיטואציה), כפיה).
- (3) המשגה של חזון, ייצוג ערכים ויצירת סביבה המאפשרת קידום של מטרות. (התעסקות עם חזון וערכים).

~~הגדרה נשענת על שלוש מיללים: השפעה, קבוצה, מטרה.~~  
~~משהו שמייצר השפעה, על קבוצה, כדי להגיע למטרה מסוימת.~~

הבדל בין מנהיגות לניהול:

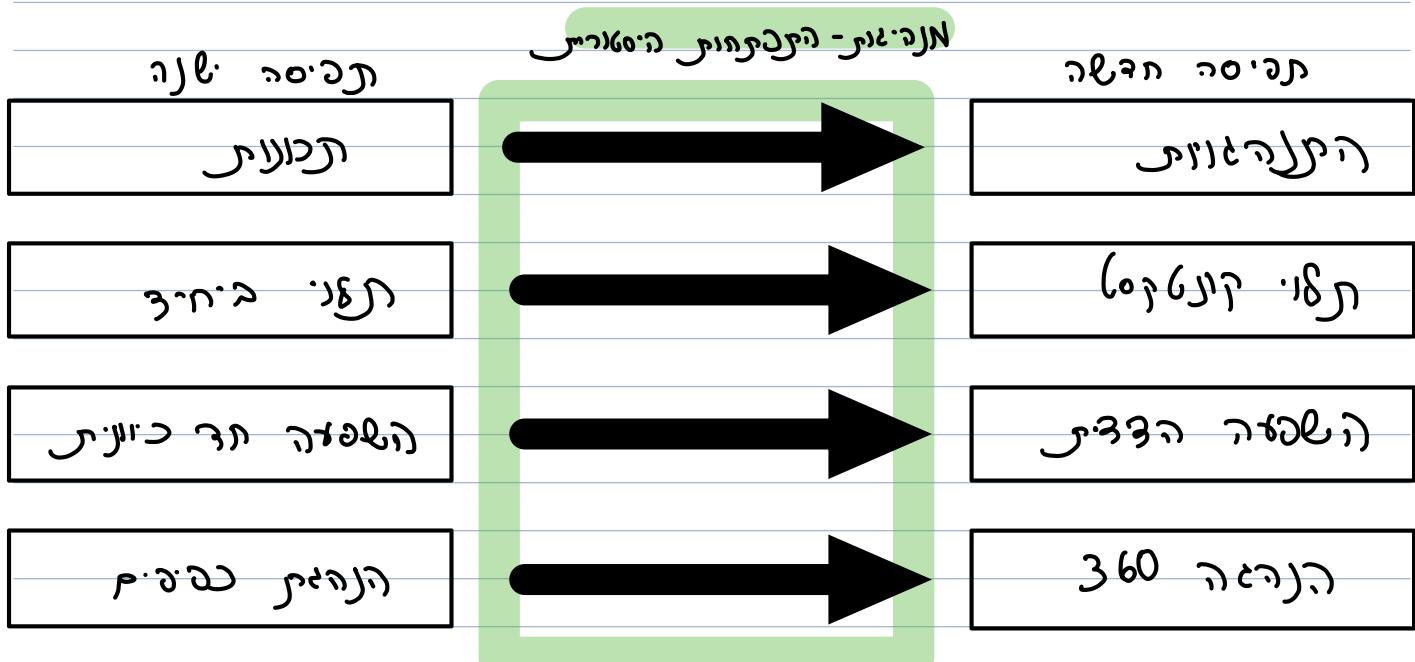
מנהיגות - Leaders are people who do the right things  
 ניהול - Managers are people who do things right

מנהיגות -

יצירת חזון. קביעת יעדים. מעורר מחויבות. הכוונת מאץ לשגת מטרה משותפת. יצירת השראה. העצמת עובדים. יצירת שינוי.

ניהול -

קיבעת סדר יום ולוי". הכוונת משאבים. חלוקת עבודה. הקצתה אנשים למשימות. יצירת חוקים ותהליכי עבודה. תיאום. השגחה ופיקוח על ביצועים. פעולות להבטחת תוכאות רצויות.



גישה התכונות - (Trait Approach)

הנחות היסוד: מנהיגות היא דבר מולוד ולא ניתן לפתחו. למנהיג אוסף של תכונות אישיות המבדילות אותו מאחרים. מחקרים ניסו לזהות תכונות המאפיינות מנהיגים, ביניהם: CISROYS פיזיולוגיים (גובה, נראות), יכולות (אינטלקטואלית, שטף דיבור), ותכונות אופי (בטחון עצמי).

תרונות הגישה - גישה אינטואטיבית המתחררת לתפיסה האנושית. מאפשרת תובנות המתמקדות במנהיג. שימושית מבחינה ארגונית.

מגבליות הגישה - חוסר עקבות במצאי המחקרים. מתעלמת מਆינטראקציות ומהקשרים מצביים. אין הגדרה לגבי מידת החינויות והעוצמה של כל תוכנה.

<b>High</b>	כָּלֹן	בְּתֵה
<b>Low</b>	בְּרִאַמָּה	לְרִאַמָּה

### **גישה הסגנון - (Style Approach)**

**הנחות היסוד:** לאדם יכולת להפתח, למדוד ולרכוש מיומנויות להיות מנהיג. הגישה מתמקדת במה שמאפיין התנהגות של מנהיגים. מהו הסגנון הרצוי? איזו התנהגות הינה אפקטיבית? הדגש אינו על מין מנהיגים אלא על הקשרתם.

**ארגוני** יתרונות הגישה: הרחבת גישת התוכנות. האדרת טווח רחוב של הנהגיות מנהיגות. שימושית מבחינה

**מגבילות הגישה:** חוסר עקבות במצאי החוקרים. מתעלמת מארגוני ומהקרים מצבים.

**יזמת מבנה Initiating Structure** - המידה בה מנהיג מגידר ובודה את תפקידיו ואת תפקידיו הכספיים לו במטרה להציג את היעדים. (מבהיר לעובדים מה מצופה מהם. מבנה לו"ז של המשימה. מעודד שימוש בתהליכי עבודה אחידים. ממנה עובדים למשימות ספציפיות. מבהיר לקבוצה מה עמדתו.

### **גישה התלוית (Contingency Approach)**

הנחהות היסוד: אין לבחון מנהיגות באופן מנוטק מן הסביבה. שלב ארגוני, אופי המונ恊ים, מצב חרום לעומת שיגרה, הם בין הגורמים המשפיעים על המנהיג/ה. הגישה מתמקדת בקשר שבין התנהגות המנהיג לבין גורמים סביבתיים. מה עבד מתי? בשונה מן הגישה הקודמת הבודנת רק מהו הסגנון הרצוי?

התיחסות לארגון כאורגניזם, גופ ח'י, בעל מחזור חיים. כל שלב במחזור החיים הארגוני מכתיב סוג אחר של מנחיות.

---

פתרונות אכזרה נירסוי מונגוליות:

(1) היזם - בעל חזון, יצרתי, אסוציאטיבי.

(2) פיצרו = ביאושיותו, פוטר בעינוי

[www.ebsco.com](#) (2)

(3) המנהיג - סדר, נחיות, שיטתי.

(4) המתכלי - אינטגרציה בין משימה לאנשים.

גישתו של פידלר-

## חקר מנהיגות אפקטיבית בהתקבוס על שני הזרים : משימתי וחברתי.

מצאי מחקרים מראים כי: במצבים קוטביים (לחיבר/לשלילה) עדיף מנהיגות משיתתית. במצבים בניינים עדיף מנהיגות חברתית.

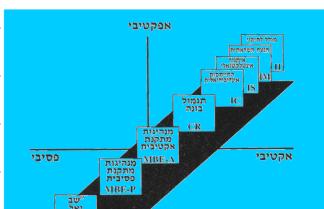
.LPC (Least Preferred Coworker) שאלון (חברותיות לפי מדריך).

## יתרונות הגישה -

**התיחסות לסייעתאציה ולמנוגים.** למנהיג גמישות ויכולת להשתנות. שימושית מבחינה ארגונית.

## חסנות הגישה -

**חוסר עקיבות במציאותי המחברים לגישות השונות. קיימים מגוון רחב של מצבים וכל גישה עוסקת במצב מסוים. תפקיד המנהיג בעיצוב הסיטואציה.**



סגןון "שב ואל תעשה" -  
הימנעות ממיתת עמדה, מקבלת החלטות ולמעשה מכל פעולה שהיא.  
ויתור על כל ניסיון להשפיע.  
עיכוב משימות והפגנת אדישות למתרחש.  
מנוהגים יפגינו אדישות וחוסר אכפתיות.  
יתמקדו בהשגת יעדים האישיים גם אם הם מצויים בסתריה ליעדי הארגון.

#### סגןון מנהיגות מתגמלת -

מתבססת על מערכת של יחס חליפין בין המנהיג למנהל - עסקה המשותחת על שיקולי כבדות.  
קיים קשר ישיר בין מאץ לתגמול - המנהיג מתגמל או מעניש את מנהגו בהתאם לרמת עבודתם, מחויבותם אליו  
ונאמנותם.  
המנוהגים מונעים ע"י אינטראסים אישיים.

#### סגןון מנהיגות מעצבת -

מנעה מנהיגים לפועל מעבר לשיקולי הכבדות, להתעלות מעבר לאינטראס האיש.  
רמת הביצוע גבוהה מן הנדרש בשל תחושים שותפות ומחויבות עמוקה ליעדי הארגון.  
עדוד המנהיגים לפרק בדרכים המסורתיות לביצוע משימות.  
התיחסות לכל פרט בצורה שווה והוגנת.

עדוד לבחון בעיות מנוקדות מבט שונות.

נכונות להציג סימני שאלה מעל הנחות יסוד בארגון.

עדוד לחשיבה עצמאית ותיחסות לביקורת.

מנוהגים פותרים בעיות בעצמם באופן יצירתי.

#### יתרונות הגישה -

התיחסות לטוווח נרחב של סגןונות התנהבות.  
תמייה מחקרית רבה.  
שימוש במבחן ארגונית.

#### מגבליות הגישה -

iomrani: לא כולל את כל טווח ההתנהבות.  
חווסף התיחסות לרגשות.

#### מרכיבי סגןון מנהיגות מעצבת:

התיחסות פרטנית

השפעה אידיאלית  
מודל לחיקי"

TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP

גירוי מחשבתי

הנעה ע"י השראה

#### מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

תוצרים ארגוניים של סגןון מנהיגות מעצבת

רגשנות חיובים

העדרות נמוכה

ביצועים

אמון במנהיג

הזהות

шибיעות רצון

ויכים: מגד. ביסג ר' 32 (ר' אבון)

$$3, 4, 5) \left( 6 \begin{array}{l} \text{join} \\ \text{remove} \end{array} 4 \right) \quad \text{join} \\ (4, 10) \left( 10 \begin{array}{l} \text{join} \\ \text{remove} \end{array} 8 \right) \quad \text{join}$$

## מהו ארגון -

#### **החברה המודרנית - חברה ארגונית.**

הגדירות לארגון עפ"י גישות שונות.

**אתגרים והזדמנויות לארגוני חיים.**

## איך ללמד?