

מטלת אמצע קורס

יסודות התנהגות ארגונית

16/1/2026

רוברט, יאזן, ג'יזל, סתיו
האקדמית תל אביב, בי"ס לכלכלה וניהול תשפ"ו

מבוא

עבודה זו עוסקת בחניתוח אירוע המתרחש ברשת הסופרמרקטים "בולסל", תוך יישום תיאוריות ומודלים מרכזיים מתחום ההתנהגות הארגונית. האירוע מתמקד בדמותה של קטי, קופאית מצטיינת ברשת, ומתאר את חוויותיה המקצועיות, האינטראקציות שלה עם עמיתיה והנהלת הסניף, ואת התהליכים שהובילו אותה לשינוי תעסוקתי.

במהלך המטלה, ננתח את הסוגיות העולות מן המקרה דרך שלוש פריזמות תיאורטיות מרכזיות:

- תפיסה וקבלת החלטות

- מוטיבציה

- ומנהיגות

מטרת הניתוח היא לשלב בין נתוני האירוע לבין המושגים האקדמיים שנלמדו בקורס, כדי להבין לעומק את הדינמיקה האנושית בארגון ואת השלכותיה על תפקודו.

תוכן עניינים

1.....	מבוא.....
3.....	פרק 1: תפיסה וקבלת החלטות.....
3.....	תיאוריית ייחוס הסיבתיות (קלי) - הניתוח של אחראית המשמרת.....
3.....	קונצנזוס – נמוך.....
3.....	ייחודיות - נמוכה.....
3.....	עקביות - גבוהה.....
3.....	סיכום הייחוס.....
3.....	קיצורי דרך בשיפוט (הטיות תפיסה).....
3.....	אפקט הניגודיות.....
4.....	תפיסה סלקטיבית.....
5.....	פרק 2: מוטיבציה (הנעה).....
5.....	תיאוריית תוכן: תיאוריית הצרכים של מקלילנד (McClelland).....
5.....	מונחי היסוד וביטויים באירוע.....
5.....	תיאוריית תהליך: תיאוריית ההוגנות של אדמס.....
5.....	מונחי היסוד וביטויים באירוע.....
7.....	פרק 3: התנהגות קבוצתית.....
7.....	חשיבת יחד.....
7.....	צנזורה עצמית.....
7.....	אשליית הקונצנזוס.....

תפיסה וקבלת החלטות

תיאוריית ייחוס הסיבתיות (קלי) - הניתוח של אחראית המשמרת

על פי תיאוריית הייחוס של קלי, אנשים מנסים לקבוע האם התנהגות מסוימת נגרמה מגורמים פנימיים (האדם עצמו) או גורמים חיצוניים (המצב). אחראית המשמרת ב"בולסל" ביצעה ייחוס פנימי להתנהגותה של קטי (הקדשת זמן ללקוחות ואיטיות יחסית בתורים), וזאת על פי הקריטריונים הבאים:

קונצנזוס – נמוך

- הקריטריון בוחן האם אנשים אחרים באותה סיטואציה מתנהגים באותו אופן. באירוע מתואר כי שרה ושאר המועמדים לתפקיד אחראי המשמרת הציגו קו הפוך מזה של קטי, המדגיש אכיפת נהלים וצמצום תורים במקום יחס אישי. כיוון שרק קטי מתנהגת כך, הקונצנזוס נמוך, מה שמוביל לייחוס פנימי.

ייחודיות - נמוכה

- הקריטריון בוחן האם האדם מתנהג כך רק בסיטואציה ספציפית או בכלל. קטי מאמינה בגישת השירות שלה באופן עקבי לאורך כל עבודתה בסניף, ולא רק באירוע חד פעמי. מכיוון שהתנהגותה אינה "ייחודית" למקרה יוצא דופן אלא מאפיינת אותה כעובדת, הייחודיות נמוכה, מה שתומך בייחוס פנימי.

עקביות - גבוהה

- הקריטריון בוחן האם האדם מתנהג כך לאורך זמן. קטי מתוארת כקופאית מצטיינת שנוהגת לדבר עם הלקוחות ולהשקיע בהם באופן קבוע ("זה מה שהופך אותי לקופאית טובה"). העקביות הגבוהה של קטי בגישה זו גורמת לאחראית המשמרת להסיק שמדובר בבחירה אישית ובאופי של קטי (ייחוס פנימי).

סיכום הייחוס

← השילוב של קונצנזוס נמוך, ייחודיות נמוכה ועקביות גבוהה מוביל את אחראית המשמרת למסקנה שהתנהגותה של קטי נובעת מגורמים פנימיים (חוסר רצון להיצמד לנהלים היבשים) ולא מלחץ חיצוני או תנאי עבודה.

קיצורי דרך בשיפוט (הטיות תפיסה)

בפגישה שבין אחראית המשמרת, מנהל הסניף וקטי, ניתן לזהות שני קיצורי דרך מרכזיים בשיפוט התנהגותה של קטי:

אפקט הניגודיות

- הגדרה:** הערכת מאפיינים של אדם המושפעת מהשוואה לאנשים אחרים שפגשנו לאחרונה, המדורגים גבוה או נמוך יותר באותם מאפיינים.
- ביטוי באירוע:** מנהל הסניף ואחראית המשמרת מקשיבים קודם לשרה, שמציגה עמדה נחרצת של אכיפת נהלים וצמצום תורים ("זה סתם מבזבז זמן"). מיד לאחר שרה, קטי מתבקשת להגיב. הניגוד בין הגישה ה"יעילה" והכלכלית של שרה לבין הגישה ה"רכה" והאנושית של קטי גורם לקטי להיראות פחות מתאימה לתפקיד ניהולי בעיניהם. שרה הופכת ל"נקודת הייחוס" שדרכה הם שופטים את קטי.

תפיסה סלקטיבית

- **הגדרה:** הנטייה לפרש באופן סלקטיבי את מה שאנו רואים על בסיס תחומי העניין, הרקע, הניסיון והעמדות שלנו.
- **ביטוי באירוע:** אחראית המשמרת ומנהל הסניף ממוקדים ביעילות תפעולית, רווחים ואורך התור ("אדאג לאכוף נהלים... להגדיל את רווחי הסופרמרקט"). בגלל ה"משקפיים" הניהוליים האלו, הם תופסים את ההתנהגות של קטי כ"בזבז זמן" בלבד. הם בוחרים להתעלם מהערך של שביעות רצון הלקוחות והנאמנות שקטי יוצרת (היבטים שקטי רואה בבירור), ומפרשים את פועלה רק דרך הפריזמה של האטה בתור.

מוטיבציה (הנעה)

תיאוריית תוכן: תיאוריית הצרכים של מקלילנד (McClelland)

תיאוריה זו מתמקדת בשלושה צרכים מרכזיים המניעים אנשים בעבודה: צורך בהישג, צורך בכוח וצורך בהשתייכות. אצל כל אדם קיים תמהיל שונה של צרכים אלו.

מונחי היסוד וביטויים באירוע:

צורך בהשתייכות

- הגדרה:** השאיפה לקשרים בינאישיים קרובים וידידותיים, רצון להיות אהוד ומקובל, והעדפת שיתוף פעולה על פני תחרות.
- הדגמה:** אצל קטי צורך זה הוא **דומיננטי מאוד**. היא שואבת סיפוק רב מהאינטראקציה עם הלקוחות ("לדבר עם הלקוחות, לשאול לשלומם... זה מה שהופך אותי לקופאית טובה"). היא רואה את הסופרמרקט כמקום חברתי ולא רק תפעולי. חוסר היכולת לממש צורך זה עקב הלחץ ל"יעילות" פוגע במוטיבציה שלה.

צורך בהישג

- הגדרה:** הדחף להצליח, להצטיין ביחס לסטנדרטים מסוימים ולבצע דברים בצורה טובה יותר.
- הדגמה:** קטי מחשיבה את עצמה כקופאית מצטיינת ("נחשבת לאחת הקופאיות המוצלחות"). עם זאת, היא מגדירה "הישג" במונחים של איכות שירות, בעוד הארגון מגדיר הישג כמהירות. הפער הזה יוצר תסכול, שכן היא רוצה להצטיין בדרכה שלה.

צורך בכוח

- הגדרה:** הצורך לגרום לאחרים להתנהג בדרך שלא היו מתנהגים בה אחרת (השפעה ושליטה).
- הדגמה:** אצל קטי צורך זה נראה **נמוך**. כאשר שרה והמנהל מציגים עמדה מנוגדת, קטי "שותקת", "לא מצליחה לחשוב על נימוק" ומוותרת. היא אינה נאבקת על עמדתה ואינה מנסה להפעיל כוח או השפעה כדי לשנות את הנהלים, אלא מקבלת את הדין או עוזבת.

מסקנה: המוטיבציה של קטי נפגעת כי הארגון (בנציגות המנהל ושרה) מתגמל התנהגות המכוונת להישגיות תפעולית (מהירות), בעוד המניע העיקרי של קטי הוא השתייכות (יחס אישי).

תיאוריית תהליך: תיאוריית ההוגנות של אדמס

תיאוריה זו גורסת כי עובדים משווים את היחס בין התשומות שהם משקיעים לתפוקות שהם מקבלים, ליחס זהה אצל "אחר" (רפרנט) רלוונטי. כאשר נוצר פער, נוצרת תחושת חוסר הוגנות המניעה לפעולה מתקנת.

מונחי היסוד וביטויים באירוע:

- **תשומות:** מה שהעובד משקיע בעבודה.
 - קטי משקיעה מאמץ רגשי, יחס אישי, אכפתיות, ותקשורת עם לקוחות.
- **תפוקות:** מה שהעובד מקבל מהארגון.
 - קטי מקבלת ביקורת ("מבזבז זמן"), התעלמות מדעתה, חוסר קידום.
- **האחר המשווה:** הדמות אליה העובד משווה את עצמו.
 - קטי משווה את עצמה לשרה: קטי תופסת את שרה כדומה לה ("היא הרי דומה לה... סובלת מאותם תנאים").

תהליך ההשוואה ותחושת חוסר ההוגנות: קטי חווה מצב של **חוסר הוגנות (תגמול חסר)**. היא רואה ששרה משקיעה (בעיני קטי) פחות "נשמה" ושירותיות (תשומות "שליליות" בעיני קטי כמו קיצור שיחות), אך מקבלת **יותר תפוקות** (חיוך מהמנהל, תמיכה, ולבסוף - לא מתואר בטקסט במפורש אך משתמע מהסיטואציה - הערכה ניהולית). לעומת זאת, קטי משקיעה המון ביחס אישי ומקבלת יחס שלילי.

פעולה לתיקון חוסר ההוגנות: לפי התיאוריה, עובד שחש חוסר הוגנות יפעל לצמצומו. במקרה של קטי, היא בחרה בדרך של **"עזיבת השדה"** לאחר שחשה אכזבה ולא ראתה סיכוי לשינוי ("אף אחד לא רצה להביע דעה הדומה לזו של קטי"), היא עזבה את הסניף ועברה לסופרמרקט אחר, שם מונתה לאחראית משמרת ושם (כנראה) המשוואה התאזנה והיא חשה מוערכת.

התנהגות קבוצתית

חשיבת יחד

בסיטואציה של המפגש בין מנהל הסניף, אחראית המשמרת והמועמדים לתפקיד, ניתן לזהות מאפיינים מובהקים של תופעת "חשיבת יחד". תופעה זו מתרחשת כאשר הלחץ לקונפורמיות בקבוצה גובר על היכולת להעריך מצבים באופן מציאותי וביקורתי, מה שמוביל לקבלת החלטות לקויה.

להלן שני מאפיינים של חשיבת יחד הבאים לידי ביטוי באירוע:

צנזורה עצמית:

- **הגדרה:** מצב שבו חברי הקבוצה בוחרים להימנע מהבעת ספקות, ביקורת או דעות חריגות המנוגדות לקונצנזוס הקבוצתי המסתמן. הם עושים זאת כדי להימנע מעימות או כדי לא להיתפס כחריגים.
- **ביטוי באירוע:** כאשר מנהל הסניף פונה לקטי ומבקש את תגובתה לדבריה של שרה (שהציגה עמדה נחרצת נגד "בזבוז זמן" על לקוחות), קטי בוחרת **לשתוק**. בטקסט נכתב: "היא לא הצליחה לחשוב על שום נימוק משכנע... והיא שתקה". למרות שקטי מאמינה בערכי השירות והיחס האישי, היא מדכאת את דעתה לנוכח העמדה הדומיננטית שהציגה שרה והפידבק החיובי (החייד) שקיבלה מהמנהל.

אשליית הקונצנזוס:

- **הגדרה:** שתיקת החברים או היעדר התנגדות גלויה מתפרשים בטעות כהסכמה מלאה של כלל חברי הקבוצה. נוצרת אשליה ש"כולם חושבים אותו דבר" ואין עוררין על הדרך הנבחרת.
- **ביטוי באירוע:** בטקסט מתואר כי לאחר דבריה של שרה, "שאר המועמדים הציגו קו דומה לזה של שרה" וכי "אף אחד לא רצה להביע דעה הדומה לזו של קטי". העובדה שכולם יישרו קו עם עמדת ה"יעילות" של שרה והמנהל יצרה מצג שווא שזוהי הדרך היחידה הנכונה. שתיקתה של קטי חיזקה את האשליה הזו, שכן המנהל לא נחשף לאלטרנטיבה אמיתית, מה שמנע דיון פורה על איזון בין שירות ליעילות.