

## ארגון

### **הגדרת: מושג**

מערכת חברתית תכליתית העוסקת בהפקה ובഫיצה של מוצרים ושירותים המבאים תועלת לבני האדם. כל ארגן מתקיים כל עוד יש ביקוש לתוצריו ויש מי שМОוכן לשלם תמורהם במשאבים הדורשים לארגון, כמו בסך או חומר גלם.

### **קיימות 3 גישות להגדרת ארגן: מושג / שאלה אמריקאית**

- **הגישה המכאנית**- רואה בארגן התקבצות של אנשים שנועדה להשיג מטרה מסוימת. לפי גישה זו, אם לא התקלקל כלום אל תתקנו אין צורך לנסות להתייעל ולהשתפר. בגישה זו – תפקיד הייעץ הארגוני לתקן (לדוגמא גישת עובדים מתאימים)
- **הגישה הארגנית**- נקרהת גם הגישה הביוולוגית, רואה בארגן התקבצות של אנשים שהמטרה שלהם זה לשוד, לפי גישה זו כל ארגן עבר מחזר חיים הוביל מספר שלבים: 1. נולד, 2. ילדות, 3. התבגרות, 4. זקנה - כל ארגן מתפתח ובסופו של דבר מת. בגישה זו - יועץ ארגוני נכנס לתת מענה לארגן בו נמצא הייעץ יבחן באיזה שלב נמצא הארגן ובודק אם יכול לפתחו (אם בשל מספיק לעبور משלב 2-1)
- **הגישה המרכיבית**- נקרהת גם הגישה הפוליטית, רואה בארגן התקבצות של אנשים שמקיימים ביניהם יחסי גומלין, משא ומתן בעלי אינטרסים, ייצור קואליציות. בגישה זו - יועץ ארגוני בודק את הדינמיקה ויחסי הכוחות, מהו המבנה הארגוני (מי בכיר/זוטר) , מהי חלוקת המשאבים לקבוצות זאת על מנת לדעת למי להתרחבר כדי לשאוב את המידע **האם הגישה הארגנית היא מקורה פרטיו של הגישה המכאנית?** הגישה הארגנית שמה לה מטרה ספציפית אך כל המושגים שונים, איך מסתדרים עם הבעה עצמה.

### **מה משותף לכל 3 הגישות:**

- ישות מוגדרת הניתנת ליהוו ולאבחנה בכל ארגן יש שם ייחודי וסימני הברה- לוגו (דוגמה : Apple – תפוח)
  - יחידה יצירנית המפיקה באופן מחזורי מוצרים או שירותים בעלי ערך או תועלת לסביבה מסוימת הארגן מייצר מוצר או שירות- המביא ערך או תועלת (דוגמה : חברת החשמל)
  - מחזיר קלט-פלט : מה שהארגון קולט - משאבים (כ"א, ידע, ציוד, חומר גלם) מה שהארגון פולט לסביבה – מוצר/שירות, מידע, טכנולוגיה, פיתורים (פליטת עובדים לשוק)
- יש צורך בכל 3 הקriterיונים על מנת להיקרא ארגן**

**עם אילו ארגונים והזדמנויות ארגונים מתמודדים כולם: **שאלת אמריקאית****

- **גובליזציה מתחשבת** – קיימת תחרות תמידית (לפעמים בונה ולפעמים הרסנית) באשר ארגון רצhaft לפועל גם מחוץ למסגרת המדינה שלו קיים אתגר בהכרת השוק (שעות שונות, שפה, מטבח, תרבויות, העסקת עובדים מחוץ לארץ)
- **mdiya Chabratit** – מתחלת לשתי נקודות מבט שונות: עובד ו לקוח נקודת מבט עובד: העובדים חשופים לרשות החברתיות של הארגונים השונים – נוצרת תחרות דרין המדינה, מחייב את הארגון להיות הרבה יותר טכנולוגי (מנהל סוציאלי) בנוסף, הארגון חשוף לרשות החברתיות של העובד (פרופיל פיסבוק) נקודת מבט לקוח: ישנה אפשרות להוביל ביקורת שלילית/חייבת באופן גיטש החשופה לכל המדינה החברתית (נתנה ללקוחות יותר כוח, גיון ואפשרויות בחירה)
- **רווחת העובדים** – מה אני יכול לעשות על מנת להשאיר את העובד אצל? (מתן צ'ופרים "מלכודת דבש" – ערבי חברה, תןabis, רבב, שירותים בביסה, גני ילדים). כולם ניתן לעבוד מכל מקום מה שלא מחייב להישאר פיזית בארגון, או להפרק מתן לינה במשרדי הארגון, עם זאת מחייב את העובדים להישאר ולהמשיך לעבוד מהמשרד.
- **גמישות ארגונית** – ארגונים עוברים תהליך של **ברירה טבעית** (החזק שוד, אם יש לי בישורים מתאימים לבית הגדל שלי, אני זו שאישר) צריך לעשות את ההתאמות ולא לקפוא במקום כדי להחזיק לאורך זמן. דוגמאות:
- **הולפודס** – היכולת של כל סניף לנוהל את עצמו (שינויים, מחירים, מוצעים, זרימה שוטפת של רעונות, קבלת עובדים)
- **גוגל** – שעوت עבודה ש20% מתוכן לטובת פרויקט – עם קבלת תקציב (50% מהפיצרים של גוגל פותחו בר)

## תפיסה וקבלת החלטות

**גורם לתפיסה וקבלת החלטות: **שאלת אמריקאית****

- **גורם שקשורים בפרט** – איך אנחנוTopics
- **\*נושא עניין** – בשמתעניינים אישית במשהו, שמים לב אליו הרבה יותר (רקב שאני מתחפש לknoot בהתאם אני רואה את הרכב זהה ברחוב)
- **\*ניסיון** – ניסיון יכול להביא ציפיות או פרופורציות
- **גורם שקשורים במטרה** – אובייקט תפיסה על מה אני אמרה שתת את חוות הדעת שלי משהו שתופס את תשומת הלב שלי, מטרה שזהה (תנוועה) דוגמא: נסעים בכביש ולפתע מגיע אמבולנס, יש איזה הסתה של תשומת הלב לעבר המטרה, קל יותר לשים לב אליה.
- **\*קירבה\ דמיון** – בכל שאני קרובה יותר למטרה ויש נושאים מסווגים למטרה אני יותר שמה לב אליה דוגמא: כאשר אתה פוגש מישהו ושם לב ל��ויים משיקים בינו לבין התפיסה של לגבי חיובית יותר

- גורמים שקשורים בסיטואציה - כאשר מעבירים סיטואציה ממקום אחד למקום אחר, זה גורם אוטומטי לשינוי תפיסה. דוגמא: לפגוש מנהל בזמן חופשה - אם לא סבלתי את הבוס שלי עד עבשו ופתאום אני רואה אותו באור חיובי עם הילדים שלו בבן אדם ולא בboss, זה מוביל לשינוי בתפיסה

### **תאוריות הייחוס שאלה פתוחה – לדעת הכל**

הגדירה: האופן שבו אנו שופטים אנשים מסוימים בהתאם להתנהגות שלהם (האופן שבו אני מותנת הסבר להתנהגות של מישחו אחר)

#### **ייחוס סיבותיות:**

- **ייחוס פנימי**- התנהגות האדם היא בשליטתו ונובעת מאישיותו  
דוגמא: עובד שאחיך לעבודה – הסיבה לכך שאחיך כי הוא מזלך, לא חשוב לו
- **ייחוס חיצוני**- התנהגות האדם היא תוצאה של גורמים החיצוניים לאדם  
דוגמא : עובד שאחיך לעבודה – הסיבה לכך שאחיך כי פספס את האוטובוס, היה פקק

#### **כיצד קובעים האם הייחוס הוא פנימי או חיצוני:**

- **הבחנה (הבדל)**- האם הפרט נוהג אחרת במצבים שונים? **ייחוס פנימי**

1. אם אין הבדל בין הסיטואציות – הבדיקה נמוכה (**ייחוס פנימי**)
2. אם יש הבדל בין הסיטואציות – הבדיקה גבוהה (**ייחוס חיצוני**)

דוגמא :

1. עובד שאחיך לעבודה ומאחר גם בסיטואציות שונות - דינונים, הגשת מטלות, לקיחת הילד מהגן אתן לו **ייחוס פנימי**

2. עובד שאחיך לעבודה ולא מאחר באף סיטואציה אחרת – בנסיבות שיש בעיה חיצונית (ההסעה לעבודה לא התיצבה בזמן, יש תקלת שלא טופלה בברטיס העובד שלו שמאפשר לו כניסה למשדרים)  
אתן לו **ייחוס חיצוני**

- **קונצנזוס (הסכם)**- האם פרטים אחרים נוהגים באותו האופן במצבים זמינים? **ייחוס חיצוני**

1. אם יש הסכמה וכולם נוהגים באופן זהה –**קונצנזוס גבוה** (**ייחוס חיצוני**)

2. אם אין הסכמה ורק הפרט נוהג בדרך מסוימת – **קונצנזוס נמוך** (**ייחוס פנימי**)

דוגמא:

1. המרצה נתן מטלת הגשה, סטודנט לא הצליח לבצע את המטלה בראווי ולהציג אותה בזמן המרצה בדק וגילתה שגם הסטודנטים באותו המצב

(ניתן להסיק שההברת התכנים הלימודים לא הייתה מובנת, או שבאותו השבוע היה במקביל מבחן ממש קשה – סיטואציה חיצונית) ולכן אתן לסטודנט **ייחוס חיצוני**

2. המרצה נתן מטלת הגשה, סטודנט לא הצליח לבצע את המטלה בראווי ולהציג אותה בזמן, בעוד ששאר הסטודנטים ביצעו את המטלה והגינו בזמן

(ניתן להסיק שהסטודנט לא הקשיב בשיעור/ עבר עליו משהו פנימי)

לכן אתן לסטודנט **ייחוס פנימי**

- **עקביות(רכף)**- האם הפרט נוהג באותה דרך לאורך זמן? **ייחוס פנימי** (נבחן סיטואציה אחת לאורך זמן)

1. אם הפרט נוהג באותה הדרך לאורך זמן וברצף – **עקביות גבוהה** (**ייחוס פנימי**)

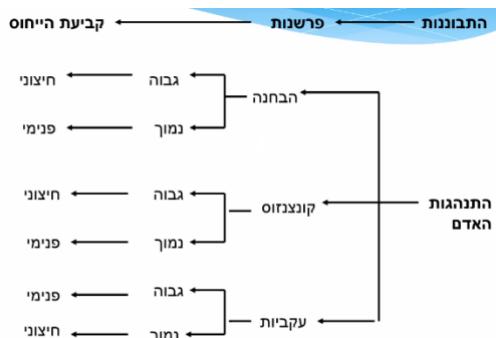
2. אם הפרט נוהג בדרך זו לעיתים רחוקות מאוד – עקבות נמוכה (ייחוס חיצוני)  
דוגמא:

1. אמא של רוני אוספת אותה מהגן באחור מידי יומם מתחלת השנה (ייחוס פנימי)

2. אמא של רוני אספה אותה מהגן באחור, דבר שלא קורה בדרך-/לעתים רחוקות מאוד (ייחוס חיצוני)

#### הבדל בין הבחנה לעקבות:

הבחנה – בודקים מול מספר סיטואציות שונות  
عقبות – בוחנים סיטואציה אחת לאורך זמן



#### הטיות בייחוס: שאלה פתוחה

- טעות הייחוס הבסיסית (כאשר שופטים אדם אחר) הנטייה לעשות הערכת חסר לגורם חיצוניים והערכת יתר לגורמים אישיים כאשר שופטים התנהגותו של אחר (ויתר קל לנו לשפט את האخر על רקע גורמים אישיים – זה באשmeno)

#### הטיות הייחוס העצמית (כאשר מתייחסים לעצמנו)

הנטיה של אנשים לייחס את הצלחתם לגורמים פנימיים ואת כישולונם לגורמים חיצוניים דוגמא: אם הצלחתי במבחן – אני מוכשר וочекה, מדירה את עצמי  
אם נכשלתי – זה באשמת המרצה, המבחן היה זועה

#### קיצור דרך בשיפוט התנהגותו של אחר: שאלה פתוחה

(הבעת עמדה אישית בהתבסס על משאנו שקרה לי עם אותו אדם שאינו שופט)

- **תפיסה סלקטיבית** – נטייה לפרש סיטואציות ואיירויות על בסיס תחומי עניין, רקע, ניסיון ועמדות אישיים (רואים מה שאנו רוצים לראות, מפרשים את הסיטואציה בהתאם למה שאנו חושבים)  
דוגמא: אני שונאת מישחו ותופסת אותו לאדם לא ערבי ושהצן. הוא זכה בפרס נובל ואני אכן חשבתי שלא מגע לו, הוא לא ראוי לקבל ויש עוד הרבה סיבות (אותו אדם לא בהכרח אדם לא ערבי, או שהצן, אך הוא חושבת עליו וזו הסיבה שזו דעתה על הזכיה שלו בפרס הנובל, היא שופשת את הסיטואציה בהתאם לדעות שלא על אותה אדם ולא באופן אובייקטיבי)

#### אפקט ההילה – התרשםות כללית מאדם על סמך תכונה בודדת

(גוזרת על סמך מאפיין אחד ספציפי התרשםות כללית שיכולה להיות מאוד רחוקה מהמציאות)  
דוגמא: מישחו עם קעקוע שרול הגיא לראיון עבודה, אחת מהמראיינות ישר טענה שלදעתה הוא לא מתאים לתפקיד

- **אפקט הקונטרסט(השוואה)** – הערכה של אדם תוך השוואה לאנשים אחרים, שהעורכו באותו מאפיינים.  
דוגמא: קראנו מסמך קו"ח מאד מרשימים ומסמך הקו"ח שבא אחרי זה היה פחות טוב בהשוואה לקודם, מבחינתי הטופס זהה פחות טוב ואני פסולת אותו.

אם נקרא קודם טופס קו"ח פחות טוב ואחריו אחד יותר טוב, אז הטופס קו"ח הטוב שקראוינו יהיה אפילו יותר טוב בהשוואה לטופס הקודם.

- \* בדאי לשЛОח כמה פעמים טופס קו"ח לאותו המקום כי אי אפשר לדעת אייפה זה יצא – לפני/אחרי טפס קו"ח פחות/יותר טובים

- **השלכה**- הנטייה ליחס מאפיינים אישיים שלנו לאנשים אחרים דוגמא: \* הורים שורצים שלידיהם יהיו דומים אליהם ויעסקו בהם שהם עוסקים (הורים רפואיים-ילד רפואי)
    - יתכן שהעיסוק של ההורים לא בהכרח מתאים לילדים
    - \* בעל שכנה כרטיסים למשחק כדורך לאשתו עברו יומם הנישואין שלהם, היא לא ננתה – זה מתנה עבורו ולא עבורה
  - **טריאוטיפים**- שיפוט של אדם לפי קבוצת ההשתייכות שלו.
    - דוגמאות – דוגמניות – שטיחיות, לא חכומות יותר מדי
    - מרוקאים – בעלי מג'חם, יודעים לבשל, לא משכילים במיוחד
- \* מה ההבדל בין אפקט הילה לטריאוטיפ?**
- אם יש שייכות לקבוצה או אין שייכות לקבוצה
- דוגמא: נכנסה מישמי בלונדינית לדיאן, הבלונד לא בא למראינת טוב ולפניהם פולשת אותה מהרגע הראשון ויצרת סיבה התרשםות כוללת (אפקט הילה)
- דוגמא: המראינת לא מזמנת נשים בלונדיניות לראיונות, שיפוט נשים בלונדיניות בעקבות טריאוטיפ

#### **הגישה הרציונאלית לקבלת החלטות: מושג**

לפי גישה זו, יש להילך מסודר בעל מספר שלבים לאריך פתרנים בעיה :

1. הגדרת הבעיה - הפער בין הרצוי למצוי
2. זיהוי קритריונים חשובים לקבלת ההחלטה – הגורמים לעוביה, גבול היקולות(תקציב, זמן, כוח אדם)
3. תיעודף הקритריונים - מה מרכדי וקריטי, ומה אני יכולה לעשות בתחום (בסקף- חי להתחשב בתקציב, לעומת זאת זמן- אין בעיה לעכבר את הפרויקט)
4. פיתוח פתרונות - זורקים את כל הפתרונות האפשריים, בלי קשר לקריטריונים
5. הערכת פתרונות- חיבור בין פתרון לבין קритריון עפ"י תיעודף, ואז חלק מהפתרונות יודדים
6. בחירה בפתרון המיטב- מתקבל פתרון העונה על כל השלבים

**הגדרת הבעיה, רישימת הביעות על כתוב, תיעודף הבעיה, רישימת פתרונות, דירוג הפתרונות ע"פ**

#### **הקריטריונים שקבעתי בשלהב 3 ובבחירה הפתרון**

דוגמא: החלטה להתקבל ללימודים

1. איפה אנחנו יכולים ללמוד
2. האם יש לי יכולת כלכלית למן שלוש שנים של לימודים, פרקטיקה, האם המכללה קרובה או רחוקה

חסרוןנות:

לקח זמן, קשיי בפיתוח בעיות, קשיי בהגדרת הבעיה

#### **רצינליות מוגבלת: המציגות בה מתקבלות החלטות בארגונים (חסרוןנות)**

- יכולת הפרט לעבד מידע היא מוגבלת
- לא ניתן לחשב על כל האלטרנטיבות
- לא ניתן לבבא את ההשלכות של כל אלטרנטיבתה
- החלטה מושפעת אף מגורמים חיצוניים לעוביה, כגון: אינטראסים אישיים ופוליטיים

- מתוקלות החלטות "טובות מספיק": מקבל החלטה עבור על האלטרנטיביה ברכף עד שהוא נתקל באחת שמספקת אותו, ובה הוא בוחר, לאחר בחירה מסוימת תהליך החיפוש

\*בדרכם של אנשים שמעדיפים שליטה, יעדיפו ללבת על המודל הראשון

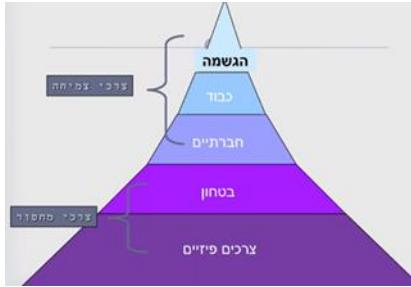
#### **קיורי דרך בהליך קבלת החלטות- היוריסטיות (סכמת חשיבה): שאלה פתוחה**

- **היוריסטיקה יציגית (סטרואוטיפ)**- נטייה לשפט פרט או סיטואציה בהתאם לאב טיפוס מסוים (סטרואוטיפ) גם בעולם העבודה אנחנו נתונים לשפט פרטים ע"י קישור לסטראוטיפים דוגמא: אנחנו שוללים מישחו בקבלה לעבודה בגלל שלמד במוסד אקדמי מסוים ואז מכנים אותו לקבצת שיבות למרות שיבול להיות שמאוד מתאים לתפקיד
- **היוריסטיקה זמינה (זמן)**- נטייה לקבל החלטות על בסיס מידע נגיש אוירעים שחווינו לאחרונה (נווכו לנו לקבל החלטה לפי מה שנשאר אצלנו בראש, בהתבסס על הדיכאון האחרון שיש לנו, מבלי לעשות חקר על הדברים) דוגמא: שיחת משוב – המנהל ישוחח על מה שהיה ברבעון האחרון, הוא זכר את מה שקרה בזמן האחרון אך הציפייה שלו היא שהמנהל יזכיר את ההתנהלות לאורך השנה
- **הסלת מחייבות (הדרדרות)**- הנטייה לדבוק בהחלטה שהתקבלה, אף כאשר קיים מידע שלילי המצביע על ההחלטה שגיה (קשה לנו לקבל את העובדה שעשינו טועות וקיבלו החלטה שגיה, אז אנחנו ממשיכים עם ההחלטה ותקועים אותה)

#### **מוסטיבציה**

##### **מהם ההבדלים בין תאוריות התוכן לבין תאוריות התהליכי? שאלה פתוחה**

תאוריות תהליכי איך צרכים משפיעים?	תאוריות תוכן אילו צרכים קיימים?
הציפייה של Vroom	מדרג הצרכים של maslow
התוגנות של Adams	תאוריות הצרכים של McClellan
(אדע איזה תהליכי עושים עם העובדים שלי על מנת להעלות את המוטיבציה)	শבי הגורמים של Herzberg
	(אם אדע מה חסר לעובדים שלי אוכל להשלים את זה והמוטיבציה שלהם תעלה)



### מדרג הצרדים על פי Maslow:

- **צרכים פיזיים (צרכי מחשור)**

צורך באוכל, מזון, שטיה, טמפרטורה נוכה, בגדים (צרבים בסיסים)  
**התאמה לעולם העבודה:** עלי לחת לעובדים של הפקת צהרים, סביבת עבודה  
 נעימה ברמה הבסיסית, שעות עבודה מסודרת (לא עבודה רצופה)

- **ביטחוני (צרכי מחשור)**

הגנה מפני אלימות מילולית/פיזית, להרגיש מוגנות  
**התאמה לעולם העבודה:** בטחון תעסוקתי, משכורת נכנסת ביום קבוע בחודש, גמול וקרן השתלמות, כל  
 נושא בריוונות העבודה, שלום חברתי בטוח

\***צרכים פיזיים + בטחון = שתי מדרגות הכח חשובות, בלבדין לא ניתן להתקדם הלאה במדרגות**

- **חברתי (צרכי צמיחה)**

חברות, שייכות, תחוות שייכות לחברה  
**התאמה לעולם העבודה:** מערכת יחסים טובה עם מנהל/קולגה/צוות, אוירה נעימה עבודה

- **בבוד-מתחלק לו (צרכי צמיחה)**

פנימי – כבוד כלפי עצמי, האם אני מרוצה מעצמי ומהישגיו

חיצוני – איך אחרים תופסים אותי, הسطטו של בקבוצה גבוהה? מתייעצים איתי?

**התאמה לעולם העבודה:**

פנימי – איך אני תופס את הנסיבות שלי עבודה, שביעות רצון מעצמי עבודה

חיצוני – מה הסביבה חושבת עלי- האם מתייעצים איתי עבודה, תופסים ממני מודל מקצוע, בונוסים, עבודה  
 מצטיין, תעודות הערבאה

- **הגשמה (צרכי צמיחה)**

מיושע עצמי ומימוש הפוטנציאלי, נמצאים במקום מספק  
**התאמה לעולם העבודה:** מימוש פוטנציאלי עבודה, מלאה אחריות ואתגר

תחושים סיפוק וشنנותנים לי אחריות, שהעבודה מתאגרת איתי

\* **במנחים כדי להיות איפה העובד שלו שלבם נמצא ונכלו להשלים את המדרגה שנפגעה והמושיבציה  
 שלו תעלה**

### תאוריות הצרכים של McClelland:



מקלנד טען שלא לצורך להוות היררכיה של צרכים, הוא קבע שיש 3 צרכים מרכזים שככל אחד מהם דומיננטי אצל כל אדם, ובמנהלו הוא צריך לזהות את הצורך המרכזי של אותו עובד, וכן עללה המוטיבציה שלו

#### 1. NEED FOR POWER - הצורך בכוח

- בעלי רצון להשפיע ולפקח על אחרים, שאפטניים ודומיננטיים,ओhbim שהארגון תלוי בהם
- אוhbim תחרות, שואפים למועד גבוה יותר
- מתעניינים במוניטין והשגת השפעה, ארגנים ידע כל הזמן כדי לדעת איפה הם עומדים ביחס לאחר ואיך לצבור עוד כוח

\* כדי להעלות להם את המוטיבציה, נדרש להניע אותם יותר, לתת להם עוד כוח ואחריות

#### 2. NEED FOR AFFILIATION - הצורך בשתיות

- שאיפה לחברויות, אוhbim לעבוד בצוות, רוצים להיות חלק מקבוצה, התנדבותיים לאירועים חברתיים
- העדפה ליחסים שיתופיים מאשר יחסים תחרותיים, לא אוhbim להתעמת/להתחרות
- שואפים ליחסים המערבים מידה של הבנה הדדית

\* כדי להעלות להם מוטיבציה נדרש לחבר אותם לצוות ושוויה להם הווי חברתי בעבודה

#### 3. NEED FOR ACHIEVEMENT - הצורך בהישגים

- שאיפה להישגים אישיים, יעדיפו לעבוד בלבד, אוhbim לקבל משוב ואיידיקציה על מנת להשתפר
- \* בניגוד לבעלי הכוח- יותר חשוב להם לדעת איפה הם עומדים מבחינת הישגים אישיים
- מאופיינים ברצו לעשות דברים באופן טוב יותר
- מעדיפים עסקקים הדורשים אחריות אישית, בהם ניתן לקבל משוב על ביצועיהם

בעלי סיכון ממוצע (רמת ביןים) להצלחה

אנשים כאלה יחופשו תפניות שיש בהם אחריות אישית ולא קבוצתית

\* כדי להעלות להם את המוטיבציה, נדרש להציג להם יעדים מתוגדים שיוכלו לעמוד בהם

אם היעדים יהיו קשים מדי זה יוריד אותם

**תאוריית שני הגורמים של Hertzberg (מתאימה לכל אירען):**  
תאורייה זו מתעסקת בשאלת מה אנשים רצים מהעבודה שלהם?

<b>גורם מוטיבציוניים (פנימיים) - מוטיבציה</b> מה גורם לי להרגיש <b>טוב</b> בעבודה ותורם למוטיבציה?	<b>גורם הגייניים (חיצוניים) - שביעות רצון</b> מה גורם לי להרגיש <b>רע</b> בעבודה? (יכול להיות שהגורמים האלה פוגעים/תורמים לשביעות הרצון)
<b>הישגים</b> השגת מטרות ויעדים שהוצבו לנו	<b>פיקוח</b> פיקוח מנהלי, החתמת ברטיס, שעון שעות
<b>הערכתה</b> פרגון והערכתה מצד סביבת העבודה	<b>שכר</b> תנאים סוציאליים, שכר לא הוגן (עקרון התרומותט – תורם לפרק זמן קצר קבלת העלה, אחרי חצי שנה כבר לא נזכר)
<b>אחריות</b> נתינת אחריות/ האצלת סמכות	<b>מדיניות החברה</b> בירוקרטיה כל דבר לוקח זמן בעבודה מבחינת קבלת טפסים (יציאה לחופשה, ארגון יום כיף לחברה)
<b>קידום</b> התקומות והתפתחות אישית במסגרת העבודה	<b>מניטין של החברה</b> עד כמה החברה מושבכת/モבכרת על ידי הסביבה החיצונית
<b>عنין</b> חיבור לתפקיד, מציאות עניין	<b>תנאי עבודה פיזיים</b> נראות המשרד, שירותים, מטבחו, ארכחות

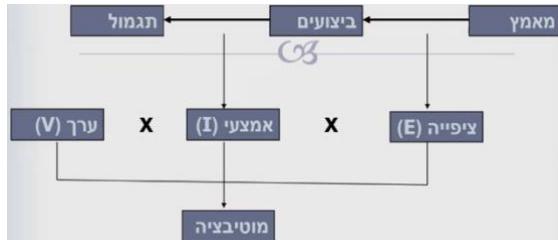
**\*דוגמא עפ"י התאורייה:**

עובד הייטק - כדי להעלות מוטיבציה לא צריך להעלות שכר אלא לפרגון, לייצר עניין, לתת אחריות  
כל הגורמים להעלות מוטיבציה למעט קידום, הם נטולי תפקיד

**\*בתאורייה זו יש לנתח לפי שני הגורמים : חיצוניים ופנימיים (יש לכלול את כל 5 הקרייטריונים)**

גם אם נשאל רק על המוטיבציה של העובד (גורמים פנימיים), יש לבחוב גם על שביעות הרצון  
במידה ואין מידע בטקסט שהובילנו על אחד מהקריטריונים יש לבחוב שפרמטר זה לא קיים בטקסט

נמכים	גובהים	חיצוניים (шибיאות רצון) פנימיים (מווטיבציה)
<b>ג</b> (שכיח יותר) #גובה במוטיבציה- בעלי הgesher העצמית, שאיפה לקידום, מגלים עניין נהנים מההשייה #נמוך בשיביאות רצון- הי רצחים לקבל שכר טוב יותר *לדוגמא: עובדים סוציאליים- אוהבים את העבודה אבל חווים אלימות מצד המטופלים, שכר נמוך (מורים, אחיות בבייה"ח)	<b>א</b> (אוטופי) #גובה במוטיבציה #גובה בשיביאות רצון	גובהים
<b>ב</b> נמוך בשני הפרמטרים ארגון بواسל- יש בעיה ניהולית, תחלופה בלתי פוסקת של עובדים ובסופה של דבר יסגר	<b>ד</b> (שכיח יותר) #נמוך במוטיבציה #גובה בשיביאות רצון שכר גובה, רבב, תנאים טובים, אך העובד לא מווטיבציה *לדוגמא: עובדי הייעק לא נהנים מההשייה از ניתן להם מעתפה עם בסוף בפיצוי (בלוב זהב)	נמכים



#### תאוריית הציפייה של Vroom:

- **מאמצ, ביצועים וציפייה**- בעובד יש לי ציפייה שאם אני מתאמת, הביצועים שלי ישתפרו אם התאמתית והביצועים שלי לא השתרו – אז המוטיבציה שלי תהיה בירידה
- **ביצועים, אמצעי ותגמול**- ביצועים הם אמצעי לקבלת תגמול אם הביצועים של יהו טובים, אני מצפה שאקבל על כך תגמול (אפילו רק מילה טובה) אם אני לא מקבלת תגמול – המוטיבציה שלי יורדת
- **תגמול וערך**- התגמול צריך להיות בבעלותך ומשמעותו ומותאם לעבוד אם המנהל תגמל אותך, אבל התגמול לא מעניין אותו בכלל, התגמול לא ישפיע עליו (אבל אולי לא קיבלתו אותו אז המוטיבציה שלי תרד)

#### \*למה יש כפל בין החוליות?

כל החוליות חייבות להתקיים, כאשר חוליה אחת לא מתקינה מגיעים למצב שהעובד **חסר מוטיבציה** (אם נכפיל אחת מהחוליות ב-0 בולן יתאפשר)

**\*מה התפקיד שלי במנהל?** ( איך אסיע לעובד לשמור על מוטיבציה גבוהה)

ציפייה- לסייע להם לשפר ביצועים, אולי לתת הכשרה/חנוכה, לתת יותר משובים אמצעים- מתן תגמול עבור ביצוע גבוה ערך- ההתאמת התגמול לעובד, התגמולים אינם בעלי ערך זהה ושווה לכל העובדים

## תאוריית ההוגנות של ADAMS:

אנשים שואפים לשמור יחסים צודקים או הוגנים, בין היתר הם שואפים להימנע מיחסים שאינם צודקים או הוגנים  
ישנם אנשים שאינם מתייחסים רק לסכום אותו הם מקבלים ביחס לשקעתם, אלא מבצעים שיפור של ההוגנות על ידי השוואה של היחס בין התשומות והתפקידות שלהם לעומת האחר

$$\frac{\text{תשומות (תרומות) של}}{\text{תגמולים (תפקידות) של}} = \text{シアפה לאיזון המשוואה ביחס לאחר}$$

חיצוני לארגון		פנימי לארגון	
אותו תפקיד	אותו תפקיד	אותו תפקיד	אותו תפקיד
תפקיד אחר	תפקיד אחר	תפקיד אחר	תפקיד אחר
אותו מדריך	אותו מדריך	אותו מדריך	מדרג אחר
מדרג אחר	מדרג אחר	מדרג אחר	מדרג אחר

- \* תשומות- ממש, השכלה, כוח עבודה, חשיבה שונה
- \* תפקיד- שבר, סיפוק, הערכה, קידום המשוואה תחתן כאשר ארגיש שם שאני מביא איתי שווה ערך למה שאני מקבלת מארגון
- וגם מاؤן לעומת מה שאחרים מקבלים לפי אדמס, לא חייבים להשוות לאוטו ארגון ולא חייבים להשוות לאותה דרגה

### מה קורה במצב של חוסר הוגנות?

(אין אני פוררת מצב שבו המשוואה לא הוגנת – מתחולק ל2)

פרט	ארגון
<b>שינוי התנהגות – תשומה/תפקיד</b> * לשנות את התרומה שלי ולאזן אותה ביחס לתפקיד (לא מתגמלים מספיק איז אשקיים פחות/ אשקיים יותר כדי שיתגמלו יותר) <b>תשומה-</b> נוננת פחות לחברה <b>תפקיד-</b> אין אני מקבלת מהארגון בלי לתמת גיבבה ארגונית (לקחת ציוד/ימי מחלה)	<b>שינוי מערכות תגמולים</b> * תהליק המשוואה למשך ולשוק העבודה (בודקים את השכר בכל מיני חברות, ומשנים את עקומת השכר) * התאמת תגמול לכל עובד לפי הצורך האישי (יותר זמן בית, בונוס כספי, נתינת אחראיות)
<b>קורגניציה – שינוי דרך החשיבה</b> איזון המשוואה בחשיבה באמצעות הצדקת חוסר ההוגנות השוואה לאנשים שקיבלו פחות במקום המשוואה לאנשים שקיבלו יותר (ובכך לנסות לשכנע את עצמו שהוא בסדר)	<b>קידום</b> העובדים שעובדים הרבה זמן, פותחים את עצם למשרות נוספת ושוקלים להציג מעמדות
<b>עדיבה</b> ניסינו לאזן את המשוואה ללא הצלחה לא מסוגלים לחוות עם זה וועדים	

### **תאוריית הצדק הארגוני:**

מתמקדת בהוגנות ארגונית - ככלומר, אין אני בעודב תופס את מקום העבודה שלי (האם הוא הוגן/שוווני) זאת לא תאוריית תהליך/תובן, זו תאוריית בפni עצמה יש קשר בין תפיסת הצדק הארגוני לבין מוטיבציה, מחיבות וביטויים בעבודה ואףלו למצוות הבריאותי (יש פחות ימי העדרות) במידה ויש חששות חוסר הצדקה, זה ישירות ישפיע על המוטיבציה התאورية עוסקת ב-3 שאלות עיקריות:

1. **תהליך צדק (מה חולק?)** - האם הארגון מחלק בצורה הוגנת את המשאים שלו?  
דוגמא: האם אני קיבלתי כמוהו? טויל למחלקה אחרת לא יצאת דוגמא: מי אחראי לבחור עובד מצטיין ובאיזה דרך?
2. **חלוקת צודקת (איך חולק?)** - האם התהליך הוא הוגן? האם יש שיקיפות?  
דוגמא: מי אחראי לבחור עובד מצטיין ובאיזה דרך?
3. **אינטראקטיביות הוגנת-** האם האינטראקטיבית החברתית בארגון היא אינטראקטיבית הוגנת? האם השיח הוא מכוון? מתייחס גם ליחס בין מנהל לעובד, עד כמה המנהל מקיים תפקידית מכבdet ומעריבה עם העובדים

## **התנהגות קבוצתית**

### **מגון קבוצות בארגונים: שאלה אמריקאית**

- 

**קבוצה פורמלית-** חלק מהמבנה הארגוני, הארגון מביר בקבוצה זו

דוגמא: הארגון נותן משימה לסמכ"לית שיווק – ידוע מי העובדים תחת מחלקה זו ומהי השרשרת הנהולית, הארגון מודיע ומכיר בקבוצה זו  
**הרובי הקבוצה:**

ניהול – בעלת מבנה היררכי (יש מנהל למחלקה)

משימה – יכול להיות מנהל פרויקט למשימה אך לא תהיה היררכיה (כי הוא אחד מהעובדים)

- 

**קבוצה בלתי פורמלית-** לא חלק מהמבנה הארגוני, יכולה להיות קבוצת חברים או קבוצה שנוצרה ע"י התארגנות של עובדים והארגון לא חייב להכיר בה

**הרובי הקבוצה:**

חברים – מבוססת על אינטראקטיבית חברותית, תחביב משותף, לטוחן זמן ארוך

אינטרס – ממוקד ולטוחן קצר, הקבוצה מושגה את המטרה (אינטרס נקודתי) ואז מתפרקת

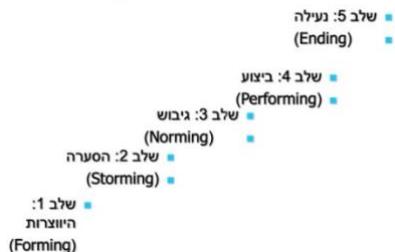
### **שלבים בהתפתחות קבוצה: שאלה פתוחה**

- **שלב 1: היוזרות (the honeymoon stage)**

אנשים עוסקים בהחליר אחד את השני, בוחנים אחד את השני (בנחמדות)

מראים את הצדדים הטובים יותר שלהם, אווירה מאוד נעימה

\*בשלב זה הקבוצה אינה אפקטיבית, מנהל ינסה לסייע אותו במה שייותר מהר ולבסוף לשלב הבא



• **שלב 2: הסעה**

אנשים רוצים למצוא את מקומם ולדעת מה תפקידם בתוך מארג הצוות, בחנים גבולות, מכירים את הסביבה יותר לעומק וברגע שאנשים מתחילה למצוא את מקומם, נוצרים חיבוכים על מעמד, כוח בשלב זה קשה להגיע לביצועים טובים  
**\*שלב הסעה אני יכולה לזרת למטה (שלב 1) או לעלות למעלה מנהל צריך לדעת לצאת משלב זהה לשלב הבא**

• **שלב 3: גיבוש**

הקובוצה חוזרת לUMB שקט, סטטוס קוו. בשלב זה כבר כל עובד יודע את מקומו ותפקידו ויש איזון לקרأت סיום שלב הגיבוש, הקבוצה מתחילה להיות אפקטיבית  
**\*בשלב הגיבוש יש תופעה שנكرة "חשיבות יחיד" (רצון לשמור על שקט, כולן חשובות אותו דבר, הימנעות מקונפליקטים)**

• **שלב 4: ביצוע (הרמה הבי אפקטיבית של הקבוצה מבחינת הגרף)**

בשלב זה הקבוצה עוקלה, כל אחד החלים עם תפקידו ויודע מה לעשות מייעלים תהילכים וממשים פוטנציאלי של כל אחד, יודעים היתרונות והחסרונות ביחס לאחרים הקבוצה עובדת בצורה אפקטיבית גם אם מנהל לא נמצא/ מישוה מהוצאות חסר  
**\*מנהל ישאף להיות בשלב זה כמה שיוצרו**

**\*כל עדיבה/כביסה לקבוצה בדרך"כ מדדרת את הקבוצה למיטה חוזרת לשלב 2 (תליי בגודל הזעוזע)**

• **שלב 5: נסילה (Ending)**

פירוק הקבוצה, כל קבוצה סופה להתפרק - מסיבות טבות/ רעות (פייטורים, סגירת הארגון, פרויקט שנכשל, פרויקט שהצליח – אקדמי)

**חשיבות יחיד (מתרחשת בשלב 3): שאלה פתוחה**

ኖצרת מרצון אמיתי ובנה לשומר על שקט ויציבות בغال הרצון לשומר על יציבות יש חשש שנunciosים גם על דברים שלמעשה אנו לא מסכימים איתם (הסכם עם החלטה טיפשית ולא עוקלה בغال החשיבות היחיד – "זורמים" עם זה)  
התופעה מתרחשת כאשר חברי קבוצה מתאהבים בחיפוש אחר תמיינות דעים (לא נותנת מקום לדעות מיעוט שסוטות מהנורמות)

נורמות ההסכם מוגברות על מהלכים של פעולה ערבה של חלופות מציאותיות, ועל הביטוי המלא של דעתו סוטות, דעתו מיעוט, או דעת לא פופולריות

**מאפיינים מרכזיים בחשיבות יחיד:**

- **אשלית אי- פגיעות:** מצב שבו הקבוצה תחת הרגשה של חוסן, חזק, בלתי מנוצחים (נוצר מהחשיבות היחיד, בغال שאנחנו ביחד "תוחשת כל יכול")

דוגמא: מדינת ישראל היו באופוריה לפני מלחמת יום הכיפורים, ובסוף התחילת מלחמה שלא ציפו לה

- **" אנחנו" מול " הם":** אנחנו מייצג את הקבוצה, הם כל מי שלא שייר לקבוצה קיים ממד של השוואה ובעקבותיו כל מי שלא שייר לקבוצה פחות טוב, פחות חשוב מאשר על יRibot (למשל בדורגל)
- **רצינלייזציה קבוצתית:** היכולת של הקבוצה להצדיק בפני עצמה את קבלת החלטות שלה (מתרצה לעצמה ומסבירה למה זו ההחלטה הנכונה, מערכת הצדוקות- תירוצים על מנת להגן על הקבוצה)
- **תיאוג:** תיאוג במשמעות שלילית, שיימינגן, הקבוצה יוצאה נגד מי שחוש אחריה על מנת להפעיל לחץ שיחזור בו או שיצא מהקבוצה. החשש מתיאוג הוא לבדוק מה שגורם לרצינלייזציה קבוצתית.
- **צדורה עצמית:**צדורה עצמית קורת באשר אנשיים מעדים לשמר את דעתם לעצם כדי לא לשלם מחיר, לא להיות מתיאוג (אני יודע שאחננו טועים אך אני מעדיף לשתקו)
- **اسلיה של אחדות דעים:** סוג של חשיבה או מצב שבו הקבוצה חושבת שכולם מסכימים, שיש קונפורמיות, הסכמה על מה קורא
- **שומר מחשבה: רצינלייזציה אישית** אני חושבת שאתם טועים אך אני כל בר רוצה להיות חלק מהקבוצה שכן משכנעת את עצמי שאנו טועה, מוצאת הצדוקות ותירוצים למה אני זו טועה (**ביטול עצמי**)

**טכניות להתרזוזות עם חשיבות ייחד:**

1. **סיעור מוחין-** מציגה את הבעיה, מבקשת מכל אחד לחשב על פתרון (מדגישה שככל פתרון לגיטימי) ומגדירה פרק זמן לחשיבה. על בולם לזרוק כל מה שעולה להם בראש(כלל הפתרונות)
2. **טכנית נומינלית-** מציגה את הבעיה, נותנת לאנשים זמן לבתו בצורה מסודרת פתרון כל אחד מציג את הפתרון שלו ועליו לשכנע את האחרים למה זה הפתרון הטוב ביותר (ע"י הצגת היתרון והחסרונות) לבסוף נבחר ע"י כל אחד מהם פתרון שהכי התאחד אליו בצורה אונומית

**הניסוי של ASCH**

חוקר מוביל ל不由וט ניסוי ומפרנס הודעת "דרושים סטודנטים לניסוי"  
הוא בוחר 6 סטודנטים שהם משתפי פעולה (משות"פום), ויש סטודנט שmagiu שהוא אובייקטיבי ולא משות"פ  
הניסוי – קו X לקו B – הוא הראה לקבוצה את הקווים מספר פעמים, ובכל פעם שאל אותם לאיזה קו זהה קו A בפעם הראשונה המשות"פים ענו תשובות נכונות, בפעם השלישייה הם ענו תשובה שגויה, וגם הסטודנט ענה את אותה התשובה שהם ענו

מטרת הניסוי – לבחון מה קורה כשהקבוצה מסכימה על תשובה מסוימת, והולכת על כיוון מסוים  
הממצאים הם שכאר האנשים סביר בוחרים בתשובה מסוימת – אני אשנה את דעתך בהתאם לכך גם אם זו לא התשובה הנכונה (בניסוי זה – התשובה הייתה ידועה באופן מובהק)

תהליך זה יכול לקרות לכל קבוצה, גם במקרה של מאקרים אחד את השני



מדוע יש קבוצות שמצוות יותר מאחרות? **שאלה אמריקאית**

### תנאים חיצוניים (מחוץ לקבוצה)



- **חיבור לאסטרטגיית ארגונית.** ככל שקבוצה מחוברת יותר לאסטרטגייה הארגונית, היא תצליח יותר (קבוצות שלא מחוברת לחזון/ אסטרטגיה לא צלicho)
- **מבנה הסמכות.** אם היא אמי בקבוצה מומוקמת במבנה הארגוני, ככל שהוא מומוקמת גבוהה יותר ברקבוצה של מצלילה יותר
- **תקנות פורמליות.** עד כמה הארגון הוא בירוקרט? אדמיניסטרציה? בכל שיש יותר תקנות ברקבוצה קשה יותר לפעול בקבוצה
- **משאבים ארגוניים.** ככל שיש יותרמשאבים ארגוניים בקבוצה ברקציה יותר (בח אדם, בסוף)
- **מערכת ניהול Mbps אונש.** איך ניהול Mbps אונש משפיע על הצלחת הקבוצה?
- **\*פונקציה ראשונה:** ככל שامي דואגת יותר להווחתם, העובדים של יתור מראצים, הקבוצה יכולה יותר להצליח
- **\*פונקציה השניה:** אם תהליכי גיוס ומילוי לא טובים, הקבוצה תהיה פחות טובה
- **תרבות ארגונית.** מערכת כללים שבדרך כלל הם כללים בלתי פורמליים של עשה ועל תעשה ברמת הכלל
- **ארגון (ביגוד, זמנים)** אם הקבוצה פועלת לפי תרבות ארגונית, היא תצליח יותר (וההפך)
- **סביבה העבודה (תנאים פיזיים).** ככל שהתנאים הפיזיים טובים יותר (ארוחת צהרים, כיסא, נוחיות)
- הקבוצה תוכל יותר, ואם לא הקבוצה תהיה עוסקת בהישרדות

### תנאים פנימיים-מבנה הקבוצה (בתוך הקבוצה)

- **גודל הקבוצה-** מבחינה מוחנית המספרים האידיאליים נעים בין 7-5 אנשים (ג'ף ביחס הגדר קבוצה בקבוצה יעלה ואפקטיבית כל עוד אפשר לאכוף אותם ב-2 מGES פיצה)
- **\*אם הקבוצה תהיה גדולה מדי-** המון דעתות, תיאום פגישות בטלה חברתית- תופסים טרמן, לא עושים כלום ריבוי דעתות- ויכוחים, התפצליות, קואליציות (תתי קבוצות בתוך הקבוצה)
- **\*אם הקבוצה קטנה מדי-** זה יותר יעיל אך יהיה יותר עומס ופחדות יצירתיות ומגון של רעינונות
- **הרכב הקבוצה- הומוגניות:** עד כמה הקבוצה דומה במאפייניה **מול הטרוגניות:** עד כמה הקבוצה פלורליסטית (מגוון במאפיינים שלה-טווח גילאים, נשים וגברים) הגיון צריך להיות במידה, הקשור לאיזושהי מטרה מסוימת, לא להתענש על הגיון (לפעמים הדל של האפליה המתקנת עשויה יותר נזק)
- **מנהיגות פורמללית.** סגנון המנהיגות של המנהל, בכל שהוא חברתית ומעצבת ברקבוצה תצליח יותר
- **תפקידים (הסתכלות שני היבטים)**
- **\*תפקידים פורמליים:** כמה אנשים יש לי בקבוצה שמתאימים לתפקיד, ככל שהאנשים מתאימים יותר לתפקידים בקבוצה- הקבוצה תצליח יותר
- **\*תפקידים בלתי פורמליים:** תפקידים שאנשים לוקחים לעצם (מנהיג- אף אחד לא מינה אותו, אבל הוא מוביל) הרבה פעמים נבע מעניין של אופי. בכל קבוצה קיים למשהו איזשהו תפקיד
- **נורמות- הכללים של עשה ועל תעשה בתוך הקבוצה (המייקרו),** יכול להתאים לרמת המאקרו אך לא חייב (יכול לסתור) נורמות ספציפיות לקבוצה, האם הן מקדמות או מחלישות?

- **سطוס- \***הسطוס של הקבוצה: המוניטין של הקבוצה, עד כמה Yokurti להשתיר לאותה קבוצה?
- **\*הسطוס של הפרט בתוך הקבוצה:** איפה אני נמצאת ביחס לקבוצה, האם מזמינים אותי? אני חלק? אני אצלך פחות וכנגזרת הקבוצה תצליח פחות
- **לכידות-** עד כמה הקבוצה **מגובשת**, עד כמה יש תחושה של "ביחד", יכולה להיות מושפעת מהמוני-דברים: איזום חיצוני (מלחמה- כולם יותר מלויכים), הומוגניות והטרוגניות, ככל שהקבוצה יותר מלויכת-בריך יותר מצליחה

### תהליכי קבוצתיים-

- **סינרגיה חיובית או שלילית:** סינרגיה מגיעה מעולמות התוכן של ביולוגיה, היא פעולה משותפת של שני גורמים או יותר, הנוגנת תוצאה טובה יותר מצירוף פעולות כל הגורמים בנפרד (מצב שבו יש לנו רצף של פעולות שנוטן לנו יותר מהפעולות עצמן, מתמטית  $1+1=3$ , שהוא יותר מסך חלקי) כאשר יש סינרגיה חיובית הקבוצה עצם מדרגת/תורמת לפרט- שיתוף פעולה יחד הוא יותר טוב אם כל אחד היהעובד בנפרד
- **סינרגיה שלילית** היא מצב שבו הקבוצה גורעת מהפרט ( $2+2=3$ , השלים קטן מסך חלקי) כל הנושא של ביטה חברתיות היא סינרגיה שלילית
- **אפקט ההשפעה החברתית:** הנטיה של הביצוע להשתפר או להיעשות גרוע יותר בנסיבות אחרים (social facilitation effect) - לקבוצה יש השפעה, היא יכולה להיות חיובית או שלילית, יש פרטיהם (אנשים) שאנו מכנים אותם לקבוצה הם פורחים, מאוד צריכים את הקבוצה כדי להתפתח, אוהבים אינטראקציה, ויש אנשים סוליטיים שمعدיפים לעבוד כפרט (למשל מתכנת שיטש מול המחשב)
- **חשיבות יחיד**

## מנהיגות

מנהיגות	מנהיגות
<ul style="list-style-type: none"> <li>• קביעת סדר יום ולוחות זמנים</li> <li>• חכומת משאבים</li> <li>• ייחוקת עבודה</li> <li>• יקצאות אנשים למשימות</li> <li>• ייצירת חוקים ותהליכי עבודה</li> <li>• טיפואם</li> <li>• ישגשה ופיקוח על ביצועים</li> <li>• פעולות להבטחת תוכאות</li> <li>• רצויות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• יצירת חזון</li> <li>• קביעת יעדים</li> <li>• מעורר מחויבות</li> <li>• הכוונה מנקודת להשתתפות מטריה</li> <li>• משותפת</li> <li>• יצירת הרשרה</li> <li>• העצמת עבדים</li> <li>• יצירת שינוי</li> </ul>

**ההבדל בין מנהיגות לניהול: שאלה אמריקאית**

**מנהיגות:** אנשים שעושים את הדבר הנכון, לדעת לקבל החלטות, לדעת להתווות חזון  
**ניהול:** אנשים שעושים את הדברים **בצורה הנכונה**, לדעת שאני רוצה  
 ocricha לעשות משהו אך אני עושה אותו בצורה הנכונה

### התפתחות ההיסטורית:

**על פ"י התפיסה החדשנית** מנהיגות היא לא מולדת, אלא התנהגות שאotta ניתן למדוד ולרכוש היא תלויה בסיטואציה ולא רק בינו – יתכן שבקבוצה מסוימת בהיה דומיננטיים ונתפסו במנהיגים, ולאחר מכן מסויים זה כבר לא יהיה כך (דוגמה לשינוי: רילוקיישן)  
**על פ"י התפיסה החדשה** המנהיג הוא זה שМОBILE וקובע, בשلون או הצלחה תלוים בו בלבד  
 \*בעבר כשמדדו השפעה של מנהיגות בchnerו אותה באופן חד-כיווני, המנהיג משפיע על המנהיגים בלבד

כימם במחקרדים מדברים על אינטראקציה זו כיוונית - המנהיג משפיע על המונהגים והמוניגים משפיעים על המנהיג, בוחנים את האינטראקציה שנוצרת שם

\*בעבר בשדרבו על מנהיג בדקו את הנגתו על הcpfops אלי

כימם הבדיקה נעשית בצורה מקיפה יותר - בודקים את תפיסתם של המונחים מעליו, הקולגות שלו, והcpfops אלי על התנהלותו, דבר זה מאפשר לנו לדעת האם ההתנהגויות המנהיגות הללו מתרחשות לא רק עבור cpfops אלי אלא כלפיהם שאיתם בא ב מגע

#### ישנים מספר גישות שונות של מנהיגות (4 גישות) **שאללה פתוחה**

##### 1. גישת התוכנות-

###### הנחות יסוד:

- מנהיגות היא דבר **מולך** ולא ניתן לפתחו
- למנהיג אוסף של **תכונות אישיות** המבדילות אותו מאחרים
- מחקרים ניסו להזות תכונות המאפיינות מנהיגים: בישורים פיזיולוגיים (גובה, נראות), יכולות (אינטיגניציה קוגניטיבית בעיקר-QI, שטף, דיבור), ותכונות אופי (בטחון עצמי)

###### יתרונות וחסרונות:

חסרונות	יתרונות
חסור עקבות במצאי המחקרים, כל מחקר עבד על תוכנות אחרות (לא היו תוכנות קונקרטיות לאורך השנים, הצבירה רשיימה ארוכה ולא עקבית)	איןוטואיטיבית, מתחברת לתפיסה האנושית קל לנו להתחבר לגישה הזאת, יש שהוא שמאוד הגיוני לנו ופשוט
מתעלמת מאינטראקציות ומתקשרים מצביים (מתעלמת מהתנאים הפנימיים והתכונות האישיות הסביבה)	אפשררת תוכנות מתמקדות במנהיג (חקר מוקד של התנאים הפנימיים והתכונות האישיות ללא קשר להשפעות הסביבה)
אין הגדרה לגבי מידת החווניות והעוצמה של כל תוכנה, לא היה תיאור בין כל תוכנה ותוכנה (לא הצלחו ליצור וודאות לגבי חמשת התכונות הכי חשובות שמנהליג צריך, מאוד מפוזר ולא מוקד)	שימושית מבחינה ארגונית (אפשררת לבחור מנהיגים בצורה ממינית ופשטנית)

##### 2. גישת הסגן-

###### הנחות יסוד:

- האדם יכולת להתפתח, ללמידה ולרכוש מיומנויות להיות מנהיג
- הגישה מתמקדת במה שמאפיין התנהגות של מנהיגים (מהו הסגן הרצוי?இeo התנהגות הינה אפקטיבית?)
- הדגש אינו על מיען מנהיגים, אלא על הבשרותם

#### מחקרים אוחוו | Ohio State Studies |

התחשבות | Consideration: המידה בה מנהיג מראה אמון, הערכה ובבודד לרעיונותיהם ורגשותיהם של מונהגי

יזמת מבנה (משימתו) | Initiating Structure: המידה בה מנהיג מגדיר ובונה את תפקידו ואת תפקידיו

הcpfops לו במטרה להשיג את היעדים, המנהיג מגדיר יעדים וצריך להשיג איזו מטרה  
**עפ"י שיטה זו אפשר להיות או משימתו או מתחשב**

## הבדלים:

התחשבות	יזמת מבנה (משימתי)
מתיחס לכל העובדים כאל שווים לו	مبahir לעובדים מה מצופה מהם
מבנה לו"ז של המשימה	ידידותי ונגיש
עשה דברים קתינים לגרום לעבודה להיות נעימה יותר	מעודד שימוש בתהליכי עבודה אחידים
מיישם המלצות של עובדים בעבודה	מננה עובדים למשימות ספציפיות
דווג להווחתם של העובדים	_mbahir לקבוצה מהי עמדתו

### יזמת מבנה

התחשבות	Low		High	
	גבוה	בינוני	גבוה	низק מואוד
יזמת מבנה	низק מואוד	גבוה	גבוה	низק מואוד

### שביעות רצון של העובדים (התאים מתארים את שביועות רצונם)

- שביועות הרצון של העובדים הכו גבואה באשר התחשבות גבואה ומשימתי גבואה
- שביועות הרצון של העובדים הכו נמוכה באשר התחשבות נמוכה ומשימתי גבואה

### מחקרים מישיגן | Michigan Studies (נתנו שמות הגיוניים יותר לסוגי הגישות)

אורינטציה לאנשיים – דגש על היחסים הבין אישיים (מתחשב)

אורינטציה למשימה – דגש על היבטים טכניים ומשימתיים, אנשים הם האמצעי להשגת המטרה (משימתי)

## יתרונות וחסרונות

חסרונות	יתרונות
חוסר עקבות במציאות המחוקרים (עם השנים המחוקרים לא ידעו להחליט איזו מבין הגישות אפקטיבית יותר)	הרחבת גל גישת התוכנות
מתעלמת מהסיטואציה ומהקשרים מצביים (הkontext חשוב – בכל סיטואציה מתאימה גישה אחרת)	הגדרת טווח רחב של התנהלות מנהיגות (לא רק המנהיג חשוב, אלא טווח התנהלותו הוא זה שקובע)
	שימושית מבחינה ארגונית (מדובר על תהליכי הכשרה, ניתן ללמוד אנשים איך להיות מנהיגים)

### 3. גישת התלות (הגישה המציבית)

#### הנחהות יסוד:

- אין לבחון מנהיג באופן מנוטק מהסביבה
- דוגמאות של גורמים מציבים שעולים להשפיע על הצלחה או כישלון של מנהיג: שלב ארגוני, אופי המנהיגים, מצביו חירום לעומת שגרה
- הגישה מתמקדת בקשר בין התנהלות המנהיג לבין גורמים סביבתיים (מה עובד מתי? בשונה מן הגישה הקודמת הבוחנת רק מהו הסגנון הרצוי?)

## גישה של פידלר

- חקר מנהיגות אפקטיבית בהתבסס על שני הriteria: **משמעות וחברתי**
  - יש מצב קיזון ומצב שגרה, הארגון לרוב במצב שגרה ובמצב זה מתאים להוביל את הארגון מישחו בעל סגנון מנהיגות חברתי. מנגד, במצב קיזון צריך שיהיה מישחו בעל סגנון מנהיגות משימתית
- דוגמה למצב קיזון שלילי:** מיתון, משבר כלכלי, קורונה (тиיעוד הוצאות משאבים, יצירת דרכים ליצור בסוף)
- דוגמה למצב קיזון חיובי:** שפע, מתחרים בעולםים, הייג כלכלי רחב (יש חשש לאופוריה, התפרקות)
- מצב בינוניים:** מצב שהוא לא קיזון, לא מגיעים לרוחה כלכלית גבוהה אבל גם לא נמצאים במצב מצוקה זה האידיאל- פחות לחץ, תפקוד גבוה ויעיל

## יתרונות וחסרונות:

חסרונות	יתרונות
חומר עיקיות במצאי המחוקרים לגישות השונות (חלק אמרו שהה קשרו למשברים, חלק לאופי המנהיגים, היה המן מחוקרים עם מגוון של מצבים)	יש התייחסות לסייעת (לא מספיק להיות חברתי/משמעותי)
קיים מגוון רחב של מצבים וכל גישה עוסקת במצב מסוים	המנהיג בעל גמישות ויכולת להשתנות בהתאם לסייעת
למנהיג יש תפקיד בעיצוב הסיעוד (חלק מהמנהיגים יוצרים תחושת משבר תמיד כי יכול להיות שיטור קל להם לנשל במצב זה- משימתיים)	שימושית מבחינה ארגונית (אפשר להוביל סדרות ולהשתפר)

## 4. מודל הטווח המלא:

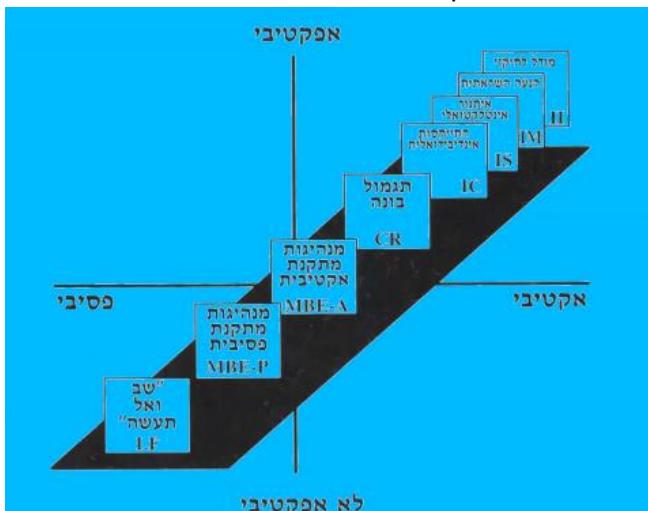
מודל שלראבונה שם את כל הרצף- מצב של חוסר מנהיגות ועד למצב מאוד אפקטיבי של מנהיגות

### סגנון "שב ואל תעשה":

- הימנעות מנקיות עמדה, מקבלת החלטות ומכל פעולה
- ויתור על כל ניסיון להשפיע
- עיכוב משימות והפגנת אדישות למתרחש
- מונחים יגינו אדישות וחוסר אכפתויות כלפיו
- יתמקד בהשגת יעדים אישיים גם אם הם מצויים בסתרה לעדי הארגון

### סגנון מנהיגות מתוגמלת: (שלשות האמצעיים)

- מתבסס על מערכת של יחסי חיליפין בין מנהיג למונחה- עסקה המשותחת על שיקולי מדאות
- קיים קשר ישיר בין מאמץ לתגמול- המנהיג מתוגמל או מעניש את מונחיו בהתאם לדרמת עובודתם, מחויבותם אליו ונאמנונם
- המונחים מונעים ע"י אינטראסים אישיים



### מרכיבי מנהיגות מתגמלת:

#### - **ניהול ע"פ חיריגים פאסיבי:**

המנהל נוטר פסיבי עד להופעתן של בעיות, התמקדות ב"כיבוי שרות"

אין מאמץ ליצור תקנים חדשים ומשופרים

מונחים מונעים ע"י חשש מן המנהיג במקורה של כישלון

מרכיבי סגנון מנהיגות מתגמלת:

ניהול ע"פ"י: חיריגים  
אקטיבי

ניהול ע"פ"י: חיריגים  
פאסיבי

TRANSACTIONAL  
LEADERSHIP

תגמול מותנה

#### - **ניהול ע"פ חיריגים אקטיבי:**

פיקוח יומי על ביצועי העובדים, מעקב ובקרה צמודה

זאת ע"מ לצפות תקלות או חיריגות לפני הפיקתם לבעה

מונחים ימנעו מליקחת סיכון ויעדיפו לשמור שיטות עבודה

"מסורתית"

#### - **ניהול ע"פ תגמול מותנה:**

מצגת המטרות והיעדים بصورة ברורה תוך ציון האחראי להישגתם וציון התגמול הנ拟定 בתמורה לעמידה

ביעדים (המנהל נותן, המנהגים נותנים בחזרה)

### **סגנון מנהיגות מעצבת**

- מכינה מנהיגים לפועל מעבר לשיקולי כדיות, להתעלות מעבר לאינטראס האיש
- רמות הביצוע גבוהות מן הנדרש בשל תחושת שותפות ומחויבות עמוקה ליעדי הארגון
- עידוד המנהיגים לפפק בדרכים המסורתיות לביצוע משימות
- התייחסות לכל פרט بصورة שווה והוגנת
- מעודדים חשיבה ביקורתית, מה שלא קרה בגישה הקודמת

### על מנת להיות מנהיג טוב לפי גישה זו אני צריכה להיות טובה בכל ארבעת המרכיבים:

#### - **מדד התיחסות פרטנית:**

- פיתוח כל מנהג על בסיס אפיונו האישיים באמצעות הדרכה וחניכה, התיחסות לכל אחד בבעל
- צרכים ייחודיים ולא כ"בורג במערכת"
- יצירת סביבה תומכת המאפשרת התנסות ללא חשש
- קיום קשרי גומלין אישיים תוך גילוי הבנה לביעות האישיות של המנהג

היחסות פרטנית  
השפעה אידיאלית  
מודל להיקין

היחסות פרטנית

TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP

- עידוד לבחון בעיות מנוקדת מבט שונות
- נכונות להציג סימני שאלה מעל הנחות יסוד בארגון
- עידוד לחשיבה עצמאית ופתרונות לביקורת
- מנהיגים פורטרים בעיות עצמן באופן יצירתי

גירושי מחשבתי  
הנעה ע"י השראה

גירושי מחשבתי

#### - **מדד הנעה באמצעות השראה:**

- נתינת משמעות לעבודת המנהג באופן שיוצר מוטיבציה והזדהות
- מדגישים את משמעות ההשראה בהווה באמצעות אמצעי להשגת עתיד מושך ואופטימי
- סוחפים, מלהיבים ומשדרים אמונה וביתחון מלא ביכולתם של המנהיגים לעמוד בציפיותיהם

- **ממך השפעה אידיאלי:**

- מפגינים עצמה, בטחון עצמי, ודבקות במשימה
- מוכנים להקריב אינטנסיביים אישיים בכספי לסייע אחרים
- מוכנים ליטול סיבונים בעת הצורך
- לוקחים אחריות מלאה על פועלות המונהגים שלהם
- מהווים דוגמה אישית

**תוצרים ארגוניים של סגנון מנהיגות מעצבת:**

מנהיגים שגבויים בכל אלה, הם אלו שמונהגים הולכים אחריהם, עובדים שביע רצון לעבוד תחתם רגשות חיובים והיעדרות נמוכה, ביצועים גבוהים.



**יתרונות וחסרונות:**

מגבלות הגישה	יתרונות הגישה
יומני – לא כולל את כל טווח ההתנהגויות חוסר התיחסות לרגשות	התיחסות לטווח נרחב של סגולנות התנהגות תמייה מחקרית רבה שימושי מבחינה ארגונית