

מטלת מנחה (ממ"ן) 14

הקורס: 10434 – התנהגות ארגונית מקור

חומר הלימוד למטלה: פרקים 15, 16

משקל המטלה: 5 נקודות

מספר השאלות: 6

מועד אחרון להגשה: 02/02/2025

סמסטר: 2025א

ישנן שתי אפשרויות להגשת מטלות:

- שליחת מטלות באמצעות מערכת המטלות המקוונת באתר הבית של הקורס
- שליחת מטלות באמצעות הדואר או הגשה ישירה למנחה במפגשי ההנחיה הסבר מפורט מופיע ב"נוהל הגשת מטלות מנחה".

שאלה 1 (10 נקודות)

ICQ, שירות המסרים המיידיים הוותיק, נסגר סופית ביוני השנה - כ-28 שנה לאחר היווסדו. ההכרזה אודות סגירתו הצליחה לעורר תדהמה ברשת - בעיקר סביב הגילוי ש-ICQ עוד קיים. ICQ היה אחד משירותי המסרים המיידיים הראשונים ברשת. חברת הסטארטאפ הישראלית מיראביליס הקימה אותו ב-1996, כפתרון לתקשורת בין אישית ברשת, שמאפשר גם תקשורת א-סינכרונית. בניגוד לשירותי צ'אט פופולריים מאותה התקופה שהתבססו על שיחות בין משתמשים בזמן אמת, ICQ איפשר לגולשים לשלוח הודעות שיגיעו ליעדן גם כשהמשתמש השני אינו מחובר לרשת באותו רגע. כיום, כשאנו מחוברים לאינטרנט באופן תמידי, ה"חידוש" הזה אולי גורם להרים גבה. אך בשלהי שנות ה-90 זה היה פיצ'ר מדהים, שאפשר לשמור על קשר עם חברים וירטואליים ללא קשר לאזור זמן או לסטטוס חיבור. השירות זכה להצלחה אדירה, והאפליקציה הקלילה הפכה לגאוה מקומית בישראל. אולם האינטרנט התפתח במהירות והיא לא עמדה בקצב. בתחילת שנות האלפיים נכנסו הטלפונים החכמים לתמונה, שירותי מסרים מיידיים פשוטים או מעודכנים יותר החליפו אותה. ICQ ניסתה להתחרות, אולם הפרסומות שהטמיעה על מנת להישאר רווחית פגעו ביכולת התחרות שלה מול אפליקציות חנימיות של מיקרוסופט וגוגל. בשורה התחתונה, איש לא השתמש ב-ICQ כבר שנים - ולנוכח הדעיכה והנטישה של בסיס המשתמשים, סגירתה הייתה מתבקשת.

התייחסו לגישות היסוד לשינוי ארגוני (סעיף 16.1.1). קבעו מהי הגישה שמאפיינת את השינויים המתוארים בחברת 'ICQ', הסבירו אותה, ונמקו כיצד היא באה לידי ביטוי תוך שימוש במושגיה המרכזיים ועל בסיס המתואר בקטע.

שאלה 2 (10 נקודות)

בדרך כלל, תקופת ההשקה של מוצרים חדשים היא חגיגית מאוד עבור חברות טכנולוגיה, והן מנצלות את המומנטום וסוחטות אותו עד תום כדי לקדם את המכירות. אבל סיפור ההשקה של חברת Jabra הוא סיפור שונה לגמרי, כשהחברה ניצלה את ההשקה של האוזניות החדשות שלה, כדי להודיע מיד שהחברה פשוט יוצאת משוק האוזניות לצרכנים. החברה הפופולרית התחילה את דרכה עם רעיון שאז נחשב מהפכני – אפשרות חיבור של האוזניות שלה לשני מכשירים בו-זמנית. היא פיתחה מספר סדרות מצליחות ברמות מחירים שונות, צמחה ובהדרגה כבשה נתח שוק משמעותי בשוק האוזניות, והייתה אחת הפופולריות והאהובות בשוק הפרטי. החברה התמקדה לאורך זמן בסדרת ה-elite שלה, כדי להתבסס בקטגוריית אוזניות הפרימיום, מה שהוביל ליותר הכנסות מאי פעם. לכן, רבים קיבלו בהפתעה את ההכרזה על סגירת קווי המוצרים המצליחים elite ו-talk. מנכ"ל החברה הצהיר בהשקה כי "השווקים השתנו במהלך הזמן, וכיום ההערכה שלנו היא שלא ניתן לייצר החזר הוגן על ההשקעות".

התייחסו לגישות היסוד לשינוי ארגוני (סעיף 16.1.1). קבעו מהי הגישה שמאפיינת את השינויים המתוארים בחברת 'jabra', הסבירו אותה, ונמקו כיצד היא באה לידי ביטוי תוך שימוש במושגיה המרכזיים ועל בסיס המתואר בקטע.

שאלה 3 (10 נקודות)

בשנת 2014 קרס ענף הפלפלים בערבה, שפרנס מאות משקים. הפלפלים סבלו אז מתחרות גוברת מצד מגדלים ספרדים שנהנו מקרבה לשוק האירופי ועלויות ייצור נמוכות יותר, שער היורו נשחק, ואירועי גשם חריגים גרמו לריקבון בגידול הפלפלים בערבה. ההימור של חקלאי הערבה היה נטיעות של עצי תמר ובין 2014 ל-2019 ניטעו 261 אלף עצים. המעבר המסיבי לגידול תמרים התברר כהחלטה מוצלחת בזמנו: התמר ממותג בעולם כתחליף בריא לשוקולד וכספק אנרגיה זמינה ומיידית; והוא הפרי הראשון שמוסלמים אוכלים בסעודת האיפטאר ששוברת את הצום היומי בחודש הרמדאן, כך שהגידול במספר המוסלמים במדינות אירופיות, והעובדה שהתמר גם עולה על שולחנם של נוצרים בחג המולד - הביא לעלייה עקבית ביבוא התמרים לאירופה ובסך הכל טיפס ב-87% בעשור. אך דרכן של נישות רווחיות היא למשוך משתתפים נוספים למסיבה. "בשנתיים שלוש האחרונות אנחנו מזהים האטה ביכולת לייצא, שכן חברות השיווק הישראליות מתחילות להתחרות זו בזו על אותם שווקים באירופה ובארה"ב. כך, היצוא לא הצליח להדביק את הגידול בייצור, ונוצר עודף היצע. אולם נעם ויסלר, מנהל צוות המו"פ החקלאי בבקעת הירדן, מסר כי חקלאי התמרים התחילו להתעורר, וכעת הם עסוקים בתכנון כיצד לבדל את הפרי הישראלי וכיצד להפוך את הידע שנצבר בגידול התמרים למשאב בפני עצמו שניתן לסחור בו ולמכור אותו למגדלי תמרים במקומות אחרים.

התייחסו לגישות היסוד לשינוי ארגוני (סעיף 16.1.1). קבעו מהי הגישה שמאפיינת את השינויים הארגוניים המתוארים בקרב חקלאי הערבה, הסבירו אותה, ונמקו כיצד היא באה לידי ביטוי תוך שימוש במושגיה המרכזיים ועל בסיס המתואר בקטע.

שאלה 4 (10 נקודות)

לאחרונה נשמעת ביקורת רבה בקרב שחקני קולנוע ויוצרים כנגד הרפורמה המתוכננת של משרד התרבות והספורט במבחני התמיכה הקובעים את אופן תקצובן של קרנות קולנוע, אשר אמורה לתמרץ ולתעדף קולנוע מסחרי על חשבון הקולנוע האמנותי והנישתי. בתגובה, התארגנו אמנים רבים, ביניהם דאנה איבגי, אסי לוי, יפתח קליין, נועה קולר, ששון גבאי ואחרים - ליצירת סרטון מחאה הקורא "אל תורידו את המסך על הקולנוע הישראלי. על פיהם, מבחני התמיכה החדשים יפגעו אנושות בתקצוב של סרטי תעודה, סרטים קצרים וסרטי סטודנטים. ארגון השחקנים והשחקניות, מסר כי: "יש לנו תעשיית קולנוע מפוארת וחשוב לשמור עליה ולפתח אותה. לצערנו, הצעדים שמקדם משרד התרבות וספורט יפגעו בקולנוע הישראלי עצמו, בסרטים ובסיפורים שכבר לא יראו אור ולא ימשיכו להשפיע על התרבות הישראלית, בניגוד למה שהיה עד כה. אנו קוראים לשר התרבות וספורט לקדם מהלכים יחד עם ארגוני היוצרים ולא בדרך שכולנו נצטער עליה בהמשך". בתגובה, הסביר השר כי למרות הטונים הגבוהים והמחאה מצד איגודי היוצרים, הנוסח הסופי של הרפורמה טרם גובש, וכי יעביר עוד תוספת הארכה למועצה להגשת המסקנות על התוספת של התוספת, כדי לקבל את ההחלטה הטובה ביותר".

התייחסו לגישות היסוד לשינוי ארגוני (סעיף 16.1.1). קבעו מהי הגישה שמאפיינת את השינויים הארגוניים המתוארים בתהליכי התקצוב של משרד התרבות והספורט, הסבירו אותה, ונמקו כיצד היא באה לידי ביטוי תוך שימוש במושגיה המרכזיים ועל בסיס המתואר בקטע.

שאלה 5 (40 נקודות)

קראו את הכתבה וענו על השאלות שלאחריה :

בדק בית: איגוד השחייה יבחן את התנהלותו

מעובד מתוך כתבתה של רותם פלדברג, ספורט 5, 09/08/2024

הפארסה סביב אי השתתפותה של אנסטסיה גורבנקו בגמר ה-200 מטר מעורב הסעירה את המשלחת הישראלית לשחייה באולימפידת פריז 2024. גורבנקו, הגיעה למקום התשיעי בחצי הגמר במשחה ה-200 מטרים מעורב והחמיצה את ההעפלה לגמר ב-16 מאיות בלבד. המקום התשיעי הקנה לה אפשרות להיות שחינית מחליפה במקרה שאחת משמונה השחיניות בגמר לא יהיו יכולות להשתתף. כחצי שעה לפני הגמר, נאסרה השתתפותה של שחינית אוסטרלית שהייתה אמורה לשחות בו - כיוון שחלתה בקורונה. גורבנקו הוזמנה להחליף אותה - אך רק 25 דקות לפני הזינוק, ולא הייתה מוכנה כלל לתחרות. היא אפילו לא הייתה באזור הבריכה כאשר הגיע הטלפון, אלא בכלל הייתה בדרכה לארוחה של הוועד האולימפי. הצוות המקצועי שלה קיבל עבודה את ההחלטה שלא לנסות ולהגיע לגמר ברגע האחרון, וכך היא פספסה הזדמנות למדליה. בעקבות אי השתתפותה של גורבנקו פנו למחליפה נוספת, אולם גם היא לא נכחה באולם ולכן בגמר שחו שבע שחיניות בלבד במקום שמונה.

יו"ר הוועדה המקצועית בוועד האולימפי וממלאת מקום יו"ר איגוד השחייה, עדי ביכמן, התייחסה למקרה החרגי. "יש את ההחלטה המקצועית של המאמנים שגם אותה צריך לבדוק, להבין וללמוד ממנו שהייתה החלטה שהיא לא מגיעה לבריכה. שחיין רזרבה במסגרת ימי התחרות בדרך כלל נמצא בבריכה." היא הוסיפה: "במקרה הזה היה משחה אחרון, בסוף ימי התחרויות, וצריך להבין שברמה מקצועית ספורטאי גם אם הוא נמצא בבריכה, אתה לא יכול להכין את עצמך מקצועית בחצי שעה למשחה כזה. זה 200 מעורב, זה משחה שצריך לעשות חימום לפניו. אבל למדנו על המקרה, חידדנו נהלים, ובפעם הבאה לא יהיה מצב ששחיין רזרבי שלנו לא יהיה באולם. נדאג לכך שיהיה מתווה ברור יותר להתנהלות בתחרויות."

אולם, גורמים שמקורבים לאיגוד השחייה טענו כי לא די בחידוד נהלים ובהסקת מסקנות נקודתית. "מה שקורה בשנים האחרונות באיגוד השחייה זה עצוב. בסוף שחיין נותן את החיים שלו. כשאין לו ניהול מקצועי אין איך להתקדם. המצב בזמנו היה בשיאו והכל היה אידיאלי. הכל עבד כמו שצריך." אחד משחיני העבר שביקש להישאר בעילום שם, סיפר: "בעבר הייתה הנהלה של אנשים מצוינים. הצליחו להביא אחד המאמנים הגדולים בעולם בענף שיעשה תכנית מחדש לכל השחייה הישראלית. הגיעו מאמן מאיטליה ומאמן מאוסטריה שהיו לחלק מהמערכה של איגוד השחייה. השחייה הישראלית התחברה לכל העולם, אם זה במחנות אימונים, בתחרויות", הם שיתפו. "הוקם מתחם אימונים בארצות הברית שהשחינים שלנו הגיעו לשם להתאמן ולהתחרות עם השחינים הטובים ביותר בעולם. אבל לצערי הרב בשנתיים האחרונות החלה התדרדרות של הנהלת איגוד השחייה. יש בלגאן לא נורמלי. דוחות כספיים לא אושרו, עובדים התפטרו או הוצאו לחל"ת, ולצערי כל מה שקורה פגע מאוד בשחינים, וזה ימשיך לפגוע בהם. ההחלטות של הצוות המקצועי בפריז היו אימויות ומשקפות את בעיות הניהול של האיגוד. אני לא רואה תוכניות קדימה, לא רואה פילוסופיית עבודה במחזור הבא של ה-4 שנים הקרובות למשחקים בלוס אנג'לס 2028."

אולם, חגי אשלג, מומחה לספורט תחרותי, טוען כי הבעיות של איגוד השחייה אף עמוקות יותר, וכי הביקורות של שחייני הנבחרת בעבר ובהווה הן טכניות וחלקיות בלבד. על פיו, הרוב המוחלט של שחייני ישראל עובר הכשרה בחו"ל ולא צומח במועדוני שחייה מקומיים. זהו היפוך מוחלט למה שמתרחש במדינות העולם ובמדינות אירופה בפרט, שמגדלות ומאמנות שחיינים אצלן בבית, מגילאי הילדים, דרך נוער ועד דוכני המדליות האולימפיים. הוא מוסיף כי כל זוכי המדליות האולימפיות הישראליות אי פעם, קיימו את עיקר תקופת האימונים האולימפית שלהם בישראל כבסיס הבית (עם מחנות אימון בחו"ל כמובן) ותחת מאמנים שחיים בישראל. המציאות המשמחת היא שבענפי הגידול, השייט וההתעמלות הפכה ישראל למדינה בעלת רקורד מוכח באימון ספורטאים מגיל ילדים ועד למדליות אולימפיות. אולם בשחייה, ההיפך הוא הנכון. אשלג טוען כי כל עוד הנהלת איגוד השחייה אינה מעודדת צמיחה מקומית של כשרון ואינה מגבשת חזון ומפת דרכים לענף השחייה בישראל, אין לו תוחלת.

סעיף א (10 נקודות)

התייחסו למודל הלמידה על פי ארג'ריס ושון (סעיף 15.2). הסבירו את המודל בקצרה וקבעו איזו לולאת למידה (למידה בלולאה אחת או למידה בלולאה כפולה) מאפיינת את תהליך הלמידה של איגוד השחייה המתואר בכתבה. הסבירו את לולאת הלמידה, ונמקו כיצד היא באה לידי ביטוי.

סעיף ב (20 נקודות)

התייחסו לכללי הדיסציפלינה החמישית של סנגי (סעיף 15.6.2). הסבירו את הנחותיו העיקריות של מודל זה, הציגו את תהליך הלמידה של איגוד השחייה המתואר בכתבה, והתייחסו לשני כללים שאינם באים לידי ביטוי בתהליך למידה זה. ביחס לכלל, הסבירו את הכלל, הסבירו מדוע אינו בא לידי ביטוי בתהליך הלמידה, והציעו כיצד אימוצו יסייע לאיגוד השחייה לפתח חשיבה מערכתית.

שאלה 6 (30 נקודות)

הסבירו בקצרה האם הטענה שלפניכם נכונה או לא נכונה, ונמקו קביעתכם באמצעות חומר הלימוד הרלוונטי. משקל כל טענה 5 נקודות.

א. מודל ניתוח מערכות (סעיף 13.3) מתאר תהליך למידה בלולאה כפולה (סעיף 15.2).

ב. שינוי ארגוני שאינו יזום (סעיף 16.1.2) אינו תולדה של למידה ארגונית (סעיף 15.1).

ג. מודל שיווי המשקל הדינמי (סעיף 16.1.4.2) מציע כי פרדוקסים נוצרים בשל מתח בין צרכי הארגון לבין דרישות הסביבה.

ד. על פי תיאוריית הפרדוקס (סעיף 16.1.4.2), התמודדות רצויה עם פרדוקס הינה הכלתו ואימוץ המרכיבים הסותרים הגלומים בו.

ה. התנגדות לשינוי ארגוני מתעוררת רק בקרב עובדים זוטרים בארגון (סעיף 16.4.2).

ו. השיטה לטיפול בהתנגדות לשינוי ארגוני של השתתפות ומעורבות של חברי הארגון (סעיף 16.4.4.2) היא תמיד אפקטיבית.