



# התנהגות ארגונית-מיקרו

פרק 1

מבוא להתנהגות ארגונית – חלק ג (דימויים ארגוניים)

---

מנחה: מיכל וידר ניר

סמסטר 2024ב'

# דימויים ארגוניים (1.4) -

## תיאוריות שונות לניתוח ארגון

(עמ' 65)

"הארגון איננו דבר ממשי, אלא מושג המצוי במוחם של אנשים" (מורגן)

- ארגון הוא מושג מופשט.
- **ניתן להבין ארגונים באמצעות דימויים/מטפורות**, בהם משתמשים חברי הארגון וגם חוקרי ארגון.
- **הדימויים = "משקפיים" תיאורטיות שונות לבחינת אותה המציאות.**  
שימוש בדימוי מסוים, מאפשר לנתח/לפרש את המציאות הארגונית באופן מסוים, להדגיש היבטים מסוימים, ולהתעלם מפירושים אחרים.
- **יש/ניתן לבחון ארגונים, בכל פעם, מזווית תיאורטית אחרת** (תופעה מורכבת).

# דימויים ארגוניים (1.4) – תיאורים שונות לניתוח ארגון

'הארגון'  
כתוצר של  
תהליכי שינוי'  
(1.4.8)

'הארגון'  
כזירה של  
תהליכים  
נפשיים'  
(1.4.7)

'הארגון'  
כזירת  
התגוששות  
פוליטית'  
(1.4.6)

'הארגון'  
ככלי  
שליטה'  
(1.4.5)

'הארגון'  
כתרבות'  
(1.4.4)

'הארגון'  
כמכונה'  
(1.4.1)

'הארגון'  
כאורגניזם  
חי' (1.4.2)

'הארגון'  
כמוח'  
(1.4.3)



# הארגון כמכונה (1.4.1)

עמ' 68



תיאוריה רציונלית-פונקציונלית

הארגון כמכונה שהיא בעלת חלקים מוגדרים וקבועים (אנושיים, פיזיים ואינפורמטיביים), היוצרים מערכת קבועה ושגרתית להשגת מטרות.

הדימוי מתמקד בהיבטים הפורמליים של

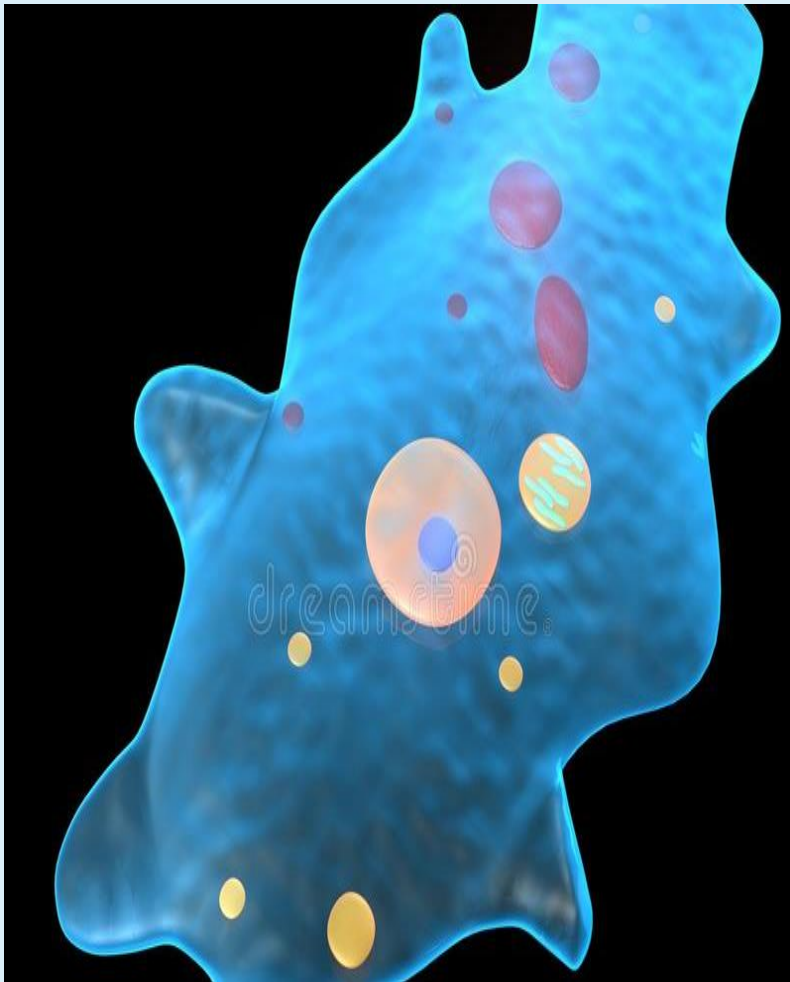
הארגון: הצבת מטרות ברורות, הגדרות

תפקידים, כללים ברורים, תהליכי

עבודה, מבנה הסמכות.

# הארגון כאורגניזם חי (1.4.2)

עמ' 70



דימוי מעולם הביולוגיה

- ארגון, בדומה לגוף החי, הוא מערכת הפועלת ותלויה בסביבה נתונה. הוא זקוק למזון ולמשאבים אחרים מן הסביבה והוא פולט אליה חומרים שונים בתהליך אורגני של חילוף חומרים.
- שינויים בסביבה (טכנולוגיים, מתחרים וכד') מחייבים גמישות והסתגלות מהירה/יכולת השתנות של האורגניזם/הארגון).

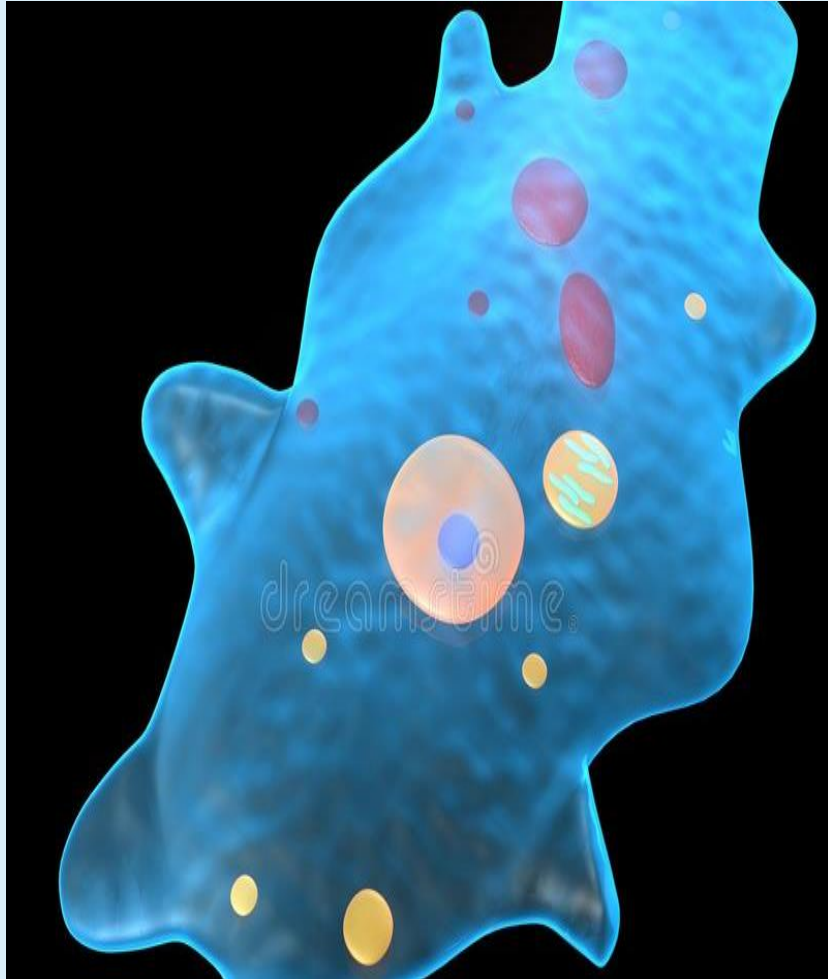
כלומר, בדימוי 'הארגון כאורגניזם חי' מודגשת הסביבה הארגונית (המתאפינת, למשל, במתחרים, טכנולוגיה משתנה, שינויים המתרחשים, התרחשות כלשהי וכד') והצורך של הארגון להסתגל אליה.

הערה: בשאלות המתייחסות לדימוי זה, חשוב לציין מה מאפיין את הסביבה + לברר עם עצמנו האם הארגון מתמודד בהצלחה עם הסביבה וכיצד.

- הדימוי מאפשר לדבר על ארגונים במונחים של צמיחה והתפתחות אך גם דעיכה ומוות (דימויים של בריאות או חולי).



# הארגון כאורגניזם חי (1.4.2)



**תיאוריות שנגזרות מדימוי זה, מדגישות בצורות שונות את הקשר של הארגון עם סביבתו:**

- **תיאוריית המערכת הפתוחה** (עמ' 65) - ארגון כמערכת תמסורת.
- **תורת ההתניות** (עמ' 65) - גורמי סביבה מאלצים את הארגון להתאים עצמו אליהם (חוקים, פוליטיקה וכד').
- **הגישה האקולוגית** (עמ' 66) - תחרות בין ארגונים על משאבים - הארגון החזק שורד (דרווין).
- **הגישה המוסדית** (עמ' 67) - מדגישה את הדמיון בין ארגונים (איזומורפיזם).
- **גישת התלות במשאבים** (עמ' 71) - הארגונים משפיעים על הסביבה ולא רק מושפעים ממנה; שיתו"פ בין ארגונים לקידום האינטרסים ( למשל בתיאום מחירים) .

# הארגון כמוח (1.4.3)

עמ' 79



תיאוריה קוגניטיבית

דימוי **הארגון כמוח** מבוסס על ההנחה, שלפיה מתקיימים בארגון תהליכי חשיבה ועיבוד מידע, החשובים לקיומו ולשגשוגו.

הדימוי מדגיש תהליכים של: קליטת מידע, עיבודו, למידה ארגונית, קבלת החלטות, הפקת לקחים, תיקון טעויות, חדשנות ועוד.

# הארגון כתרבות (1.4.4) עמ'80



תיאוריה סוציולוגית-אנתרופולוגית

## תרבות ארגונית:

- מורכבת: מנורמות, ערכים, שפה, טקסים משותפים וכד'.
- מבוססת על דפוסי הבנה משותפים של חברי הארגון ועל אמונות משותפות שלהם (מטרות, דרכי התנהגות מקובלות, מי שייך/מי לא, מי מוצלח/ מי לא).
- משפיעה על האופן שבו חברי הארגון חושבים, מרגישים ומתנהגים. השפעתה, גם אם סמויה לרוב, היא משמעותית מאד בחיי היומיום הארגוניים.



# הארגון ככלי שליטה (1.4.5) עמ' 83



תיאוריה סוציולוגית ופילוסופית ביקורתית - ניאו-מרקסיסטית.

דימוי "**הארגון ככלי שליטה**" חושף את הצד האפל של ארגונים, וממוקד בדרכים שבהן ארגונים מנצלים את עובדיהם, בין אם באופן ממשי ובין אם כך חשים עובדיהם.

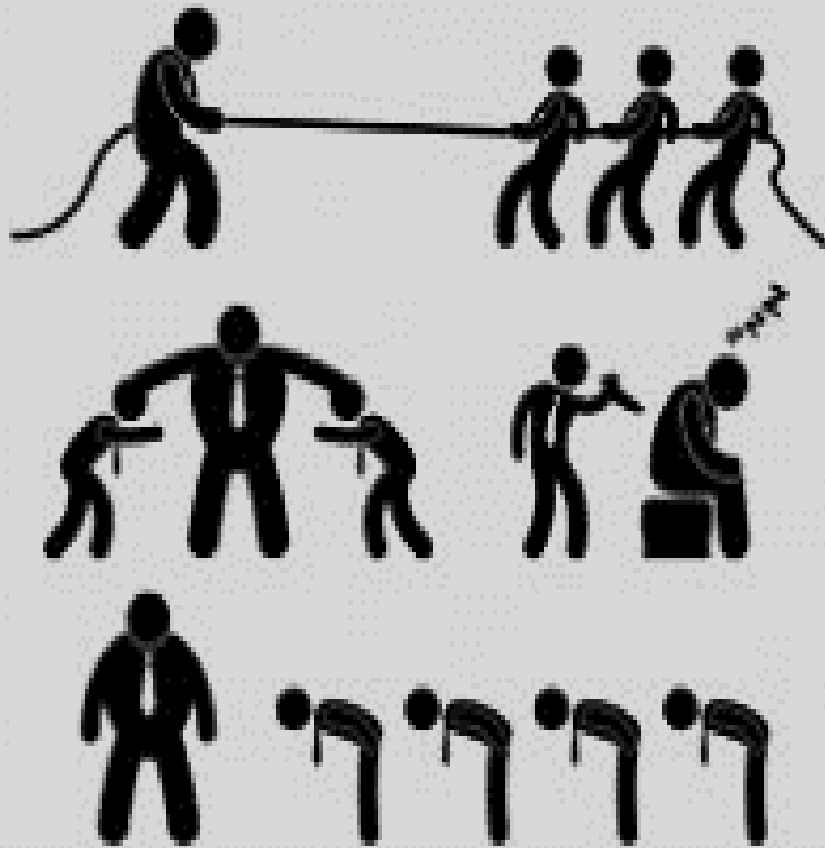
- מדגיש מקרים של : תנאי עבודה קשים, תאונות בעבודה, חשיפה לחומרים מסוכנים, שעות עבודה ארוכות ומפרכות, פיטורים כפויים, התעמרות בעובדים.
- מתקשר גם לחברה ריבודית - המעמד החזק מנצל את המעמד החלש.
- לא רק 'עובדי צווארון כחול' הם מושא לניצול ציני של ארגונים. גם 'עובדי צווארון לבן', המאיישים משרות נחשקות חווים זאת (למשל עובדים שעות ארוכות) .

# הארגון כזירת התגוששות פוליטית (1.4.6) עמ' 89

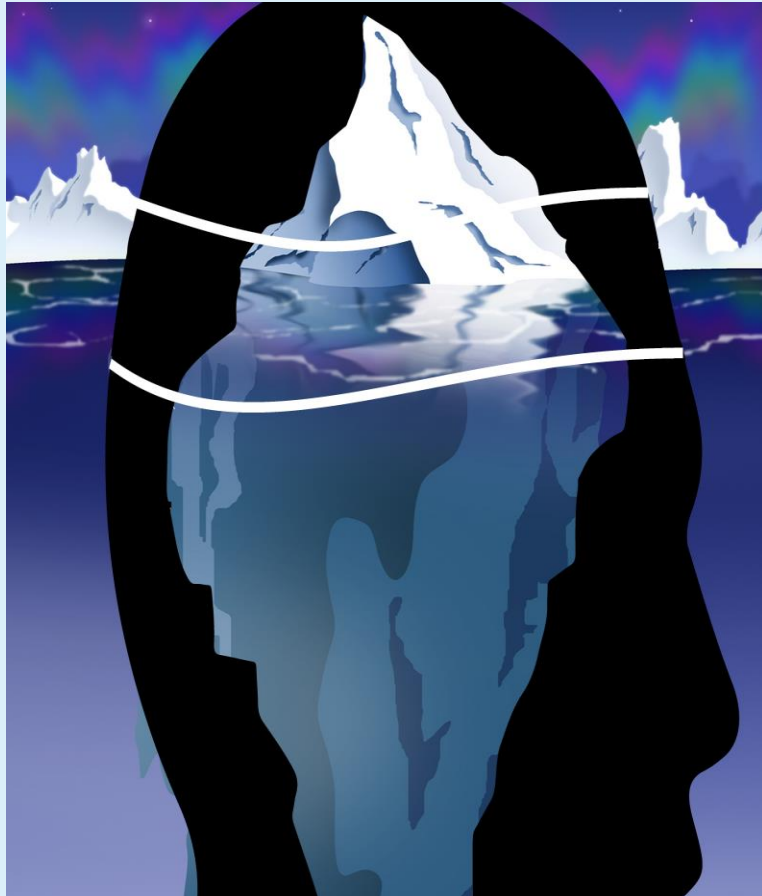
## תיאוריה פוליטית

דימוי "הארגון כזירה של התגוששות פוליטית", מפנה את תשומת הלב למאבקי כוח ואינטרסים בארגון, כמו גם לפוליטיקה בחיי היומיום שלו ומדגיש את שאלות האינטרסים והקונפליקטים בארגונים.

- החלטות אינן רק רציונליות, אלא משקפות גם מאבקי כוחות בארגון.
- מאפשר להבין מאבקים בין ההנהלה לעובדים, בין עובדים או בין קבוצות בארגון.



# הארגון כזירה לתהליכים נפשיים (1.4.7) עמ' 91



## תיאוריה פסיכואנליטית

מושג מרכזי בדימוי זה הוא "הלא מודע".

חלקים חשובים באישיותו של האדם - מחשבות, מאוויים וחוויות-  
שהטביעו חותמם בתקופת ילדותו המוקדמת- נמצאים עמוק באזור  
נפשי שאינו מודע לו ומשפיעים על התנהגותו גם כאדם הבוגר.  
ה"לא מודע" של חברי הארגון מעצב את ההתנהלות הגלויה !!

הדימוי מאפשר להבין התנהגות ארגונית של יחידים וקבוצות  
בארגון, שנראית לא רציונלית, מנוגדת לכללי הסבירות, ואף מזיקה.  
**לדוגמה:**

- תופעת ההתמכרות לעבודה.
- יצירת הקבלה בין יחסי ממונה-עובד לבין יחסי הורה-ילד.
- הבנת הדינמיקה של שינוי ארגוני והתנגדויות לשינוי.



## המנוע ליזמות מוצלחת - תסביך אב

מחקרים מרתקים שונים שבחנו יזמים גברים, הצביעו על ממצא מרתק אשר חזר על עצמו: יזמים רבים חוו את אבותיהם כנעדרים - פיזית או נפשית, בחייהם. רבים חוו את אבותיהם כחלשים, חסרי תועלת וחסרי חוט שדרה

גלית תגורי משה, 24.07.12 Ynet

אם הייתי מבקשת מכם לזרוק מספר אסוציאציות שעולות בכם מהמילה "יזם", ייתכן שאצל רבים מאיתנו יעלו בראש כישרון, אומץ, עוצמה, מושא להערצה, קנאה וכדומה.

**מחקרים מרתקים שונים שבחנו יזמים גברים, הצביעו על ממצא מרתק אשר חזר על עצמו. יזמים רבים חוו את אבותיהם כנעדרים - פיזית או נפשית, בחייהם. רבים חוו את אבותיהם כחלשים, חסרי תועלת וחסרי חוט שדרה.**

**יזמים רבים חוו את אבותיהם כנעדרים או כבלתי אמינים, ואחת ההנחות היא שדווקא יזם, אשר חווה את הצד הכושל יותר של דמות אב, רוצה לעצב לעצמו את סביבת חייו ולהיות תלוי כמה שפחות באחרים, זאת לצד השארת חותם על סביבתו.**

בשנת 1910 פירסם זיגמונד פרויד ספר שבו ערך ניתוח פסיכולוגי לדמותו של לאונרדו דה וינצ'י, אשר היה ילד בלתי חוקי לאיש אצולה פלורנטיני. בחמש שנותיו הראשונות גדל לאונרדו אצל אמו המסורה, ללא נוכחות של אביו. רק בשלב מאוחר יותר הכיר האב באבהותו והזמין את לאונרדו להיות במחיצתו.

התובנה אותה הגה פרויד הייתה מעניינת וגרסה שמאחר שהאב נעדר בשנים הראשונות מחיי לאונרדו, ובשל כך לאונרדו חווה פחות נוכחות גברית אבהית סמכותית, סקרנותו של לאונרדו הילד לא רוסנה ורוחו הייתה חופשית לנדוד, לחקור ולבדוק את העולם סביבו.

**לאונרדו היה יזם יצירתי, נועז ורב כישרונות אשר עסק בתחומים מרתקים כממציא, צייר, מהנדס ואנטומאי.**

# הארגון כשינוי וטרנספורמציה (1.4.8) עמ' 95



תיאוריה פוסט מודרניסטית

שינוי הוא חלק בלתי נפרד מהארגון  
ארגונים נמצאים בתהליך שינוי אין-סופי,  
שהקשר בהם בין סיבה לתוצאה אינו תמיד  
ברור, חד-כיווני וניתן לניבוי.  
התרחשויות בלתי צפויות עשויות לזעזע  
את המערכת כולה וליצור כאוס, שמתוכו  
יצמח סדר חדש.



## דימויים ארגוניים

מורגן מציג דימויים ארגוניים המתארים תיאוריות מרכזיות של ניתוח ארגוני (1.4).  
הסבירו, איזה "דימוי ארגוני" בולט בכל אחד מתיאורי המקרה הבאים:

1. הנהלת yes החליטה על שינוי ארגוני: ניהול מערך המכירות במודל נבחרת ספורט.  
השינוי כלל אימוץ של ערכים ומעבר לשפה חדשה. מעתה, נציגי המכירות הם 'שחקנים'  
, מנהל הצוות הוא 'קפטן' ומנהל המרחב הוא ה'מנג'ר. השינוי הארגוני כלל שפה חדשה  
וקביעה מחודשת של ערכים, נורמות התנהגות וגבולות משחק. השקת השינוי נערכה  
במסגרת יום ספורט כלל ארגוני.

שאלה למחשבה: מה נדרש מאיתנו כדי לענות על שאלה מסוג זה?

# דימויים ארגוניים

1. הארגון כמכונה: הארגון הוא מכונה בעלת חלקים אנושיים, פיזיים ואינפורמטיביים, היוצרים מערכת קבועה ושגרתית להשגת מטרות. הדימוי מדגיש את ההיבטים הפורמליים בארגון: הצבת מטרות, הגדרות תפקידים, תהליכי עבודה, מבנה הסמכות.
2. הארגון כאורגניזם חי: ארגון, בדומה לגוף החי, הוא מערכת הפועלת ותלויה בסביבה נתונה. הוא זקוק למזון ולמשאבים אחרים מן הסביבה והוא פולט אליה חומרים שונים בתהליך אורגני של חילוף חומרים. שינויים בסביבה מחייבים גמישות והסתגלות של האורגניזם (=הארגון). הדימוי שם דגש על המערכת ועל התאמת הארגון לסביבתו. מאפשר לדבר על ארגונים במונחים של צמיחה והתפתחות אך גם דעיכה ומוות (דימויים של בריאות או חולי).
3. הארגון כמוח: דימוי הארגון למוח מבוסס על ההנחה, לפיה מתקיימים בארגון תהליכי חשיבה ועיבוד מידע, החיוניים לקיומו ולשגשוגו. הדימוי מדגיש תהליכים של קליטת מידע, עיבודו, למידה ארגונית, קבלת החלטות, הפקת לקחים, תיקון טעויות, חדשנות ועוד.
4. הארגון כתרבות: מורכבת מנורמות, ערכים, שפה, טקסים משותפים ועוד'. תרבות ארגונית מבוססת על דפוסי הבנה משותפים של חברי הארגון ועל סט אמונות משותפות שלהם (מטרות, דרכי התנהגות מקובלות, מי שייך/מי לא, מי מוצלח/ מי לא)..- 5. הארגון ככלי שליטה: הדימוי חושף את הצד האפל של ארגונים, וממוקד באופנים שבהם ארגונים מנצלים את עובדיהם, בין אם באופן ממשי ובין אם כך חשים עובדיהם. מדגיש מקרים של תנאי עבודה קשים, תאונות בעבודה, חשיפה לחומרים מסוכנים, שעות עבודה ארוכות ומפרכות ופיטורים כפויים. מתקשר גם לחברה ריבודית - המעמד החזק מנצל את המעמד החלש.
- 6. הדימוי של הארגון כזירה של התגוששות פוליטית: מסב את תשומת הלב למאבקי כוח ואינטרסים בארגון, כמו גם לפוליטיקה בחיי היומיום שלו. מדגיש את שאלות האינטרסים והקונפליקטים בארגונים – החלטות אינן רק רציונליות אלא משקפות גם מאבקי כוחות בארגון. מאפשר להבין מאבקים בין ההנהלה לעובדים, בין עובדים או בין קבוצות בארגון.
- 7. הארגון כזירה לתהליכים נפשיים: מושג מרכזי בדימוי זה הוא "הלא מודע". חלקים חשובים באישיותו של האדם – מחשבות, מאוויים וחוויות – שהטביעו חותמם בתקופת ילדותו המוקדמת, מצויים עמוק באזור נפשי שאינו מודע לו, ומשפיעים על התנהגותו גם כאדם הבוגר. "הלא מודע" של חברי הארגון מעצב את ההתנהלות הגלויה.
- 8. הארגון כשינוי וכטרנספורמציה: ארגונים נמצאים בתהליך שינוי אין-סופי שהקשר בהם בין סיבה לתוצאה אינו תמיד ברור, חד-כיווני וניתן לניבוי. התרחשויות בלתי צפויות עשויות לזעזע את המערכת כולה וליצור כאוס, שמתוכו יצמח סדר חדש.

## תשובה

הדימוי שבא לידי ביטוי בתיאור המקרה הוא 'הארגון כתרבות'. על-פי הדימוי, תרבות ארגונית מבוססת על דפוסים הבנה משותפים של חברי הארגון ועל סט אמונות משותפות שלהם (מטרות, דרכי התנהגות מקובלות..). ומורכבת מנורמות, ערכים, שפה, טקסים משותפים ועוד' (פרק 1, עמ' 80).

**בדומה לכך, בתיאור המקרה מושם דגש על כך ש yes מאמצת ערכים ונורמות חדשים ושפה ארגונית חדשה (נציגי המכירות הם 'שחקנים', מנהל הצוות הוא 'הקפטן', מנהל המרחב הוא 'המנג'ר'), כל אלו קשורים לתרבות הארגונית וממחישים דימוי זה.**

2. המנכ"ל זימן אליו יועץ ארגוני וביקש ממנו לאתר את הסיבות ל"כשל" שקיים במפעל ושהובא לתשומת ליבו ע"י מספר עובדים. תפקיד היועץ היה לבצע 'אבחון ארגוני', באמצעות ראיונות עם עובדים וקריאת דו"חות הארגון, ולאתר את מהות הבעיה. לאחר האבחון הגיש היועץ את מסקנותיו למנכ"ל והמליץ לבצע מספר שינויים בתהליך העבודה. המנכ"ל החליט לאמץ את מסקנות היועץ, לבצע את השינויים הנדרשים ובכך לשפר את הביצועים במפעל ולמנוע תקלות כאלו בהמשך.

## תשובה

**דימוי הבא לידי ביטוי הוא 'הארגון כמוח'.** דימוי זה מבוסס על ההנחה, לפיה מתקיימים בארגון תהליכי חשיבה ועיבוד מידע, החיוניים לקיומו ולשגשוגו. הדימוי מדגיש תהליכים של קליטת מידע, עיבודו, למידה ארגונית, קבלת החלטות, הפקת לקחים, תיקון טעויות, (פרק 1, עמ' 79). **בדומה לכך, התיאור משקף תהליך חשיבה ועיבוד מידע. ניתן לזהות :**

- **תהליך קליטת מידע.** המנכ"ל מקבל מידע על בעיה/כשל המובא לתשומת ליבו ע"י מספר עובדים); היועץ מבצע 'אבחון ארגוני' (אוסף נתונים על הארגון באמצעות ראיונות עם עובדים וקריאת דו"חות הארגון), על מנת להגיע לשורש הבעיה.
- **תהליך עיבוד מידע.** היועץ הארגוני מגיע למסקנות וממליץ המלצות (עיבד את המידע).
- **תהליך קבלת החלטות.** המנכ"ל מקבל החלטה לבצע את השינויים הנדרשים.
- **תיקון טעויות.** מטרת השינויים עליהם הוסכם, לתקן את ה'כשל' ולמנוע תקלות עתידיות.
- **הפקת לקחים** המנכ"ל מעוניין למנוע תקלות עתידיות ולכן מבצע את השינויים הנדרשים (הופקו לקחים).
- **למידה ארגונית.** כל הנ"ל מלמדים על כך שהארגון 'לומד' כלומר מנסה לשפר את דרכי תפקודו.



3. הארגון "טקסטילטק" הרחיב את פעילותו בשנים האחרונות בשל הצלחת המוצרים של החברה. כדי להוזיל עלויות, הארגון העביר את פעילות הייצור להודו, שם העובדים זולים יותר, עובדים הרבה יותר שעות, ואין צורך לשלם להם הוצאות ביטוח בריאות.

## תשובה

הדימוי שבא לידי ביטוי בתיאור הוא **"הארגון ככלי שליטה"**. דימוי זה חושף את הצד האפל של ארגונים, וממוקד בדרכים שבהן ארגונים מנצלים את עובדיהם. הדימוי מתייחס לכך שארגונים מקדמים את האינטרסים הכלכליים של בעליהם העשירים על חשבונם של חסרי האמצעים, ובמקרים רבים מתמקד בניצול של חברות מערביות את העובדים ממדינות העולם השלישי (פרק 1, עמ' 83). **ההיגד מדגים זאת, מכון שהוא מתאר ניצול של עובדים בהודו על ידי הארגון (אין צורך לשלם להם שכר גבוה ("זולים יותר"), או לשלם הוצאות ביטוח בריאות, ו"עובדים הרבה יותר שעות"**.

4. ועד העובדים בחברה גדולה מתכוון להכריז בקרוב על סכסוך עבודה ושביתה כדי לקדם דרישה להעלאה במשכורת.

במסגרת המאבק, הועד ביקש להציב להנהלה לוח זמנים ברור ומחייב לשינוי במערך התיגמול לעובדים. לעומתו, ההנהלה, שאינה מעוניינת בשינוי ובהוצאות הכרוכות בו, ניסתה תחילה לשכנע את ראשי הועד "לרדת" מהעניין, תוך הבטחה להטבות אישיות, אך לא הצליחה בכך. בשלב מסוים בחרה לעצור את כל תהליכי המו"מ, ואף השתמשה, בחדרים סגורים, בביטוי של "קטיעת ידיים" כלפי הועד.

## תשובה

הדימוי שבא לידי ביטוי בתיאור הוא 'הארגון כזירה להתגוששות פוליטית'. דימוי זה מסב את תשומת הלב למאבקי כוח בארגון ולפוליטיקה בחיי היומיום ומדגיש את שאלות האינטרסים והקונפליקטים בארגונים (פרק 1, עמ' 89). **בדומה לכך, התיאור מציג מאבקי כוח בארגון (קונפליקט בין וועד העובדים להנהלה), אינטרסים מנוגדים (הוועד רוצה לשנות את שיטת התגמול, לעומתו ההנהלה אינה מעוניינת בכך ומנסה לשכנע את ראשי הוועד לרדת מהעניין).**

5. פרידריך הגדול (קיסר פרוסיה), החליט להפוך את הצבא, אשר הורכב מאספסוף בלתי ניתן לשליטה, לארגון חזק ויעיל. לשם כך הנהיג רפורמות רבות, ביניהן: יצירת תקנות וכללים, הגדרה וחלוקה ברורה של תפקידים ומשימות, דרגות ומדים, שרשרת פיקוד והנהגת אימונים שיטתיים שכללו תרגילים צבאיים. תקוותו הייתה שבזכות שינויים אלו תפקוד הצבא יהיה מיטבי.



הדימוי שבא לידי ביטוי בתיאור הוא "הארגון כמכונה". ע"פ הדימוי, הארגון הוא מכונה בעלת חלקים אנושיים, פיזיים ואינפורמטיביים, היוצרים מערכת קבועה ושגרתית להשגת מטרות. דימוי זה מדגיש את ההיבטים הפורמליים בארגון: הצבת מטרות, הגדרות תפקידים, תהליכי עבודה, מבנה הסמכות (פרק 1, עמ' 68). **בדומה לכך**, ההיגד מתאר הסדרה של הצבא הפרוסי באמצעות יצירת תקנות וכללים, חלוקת תפקידים חדשה וברורה, הגדרות תפקידים, דרגות (מתקשר למבנה הסמכות) ועוד. כל אלו ממחישים את ההיבטים הפורמליים המאפיינים את הדימוי.

6. רק לאחרונה, הבין יפתח שהחברה שהקים וניהל, אופיינה באפליה כלפי נשים. נשים התקבלו לעבודה רק למשרות זוטות ולא קודמו, למרות הישגיהן. כמו כן, בקבלת ההחלטות החשובות שותפו רק המנהלים הגברים (אפילו לא מנהלת מחלקת השיווק, שהייתה האישה היחידה בחברה שהגיעה למשרה בכירה). יפתח הבין שלא היה מודע לכך שגישתו כלפי הנשים בחברה הושפעה מיחסו המזלזל של אביו לאימו, אליו נחשף לאורך ילדותו.

## תשובה

הדימוי שמתאים לתיאור הוא **"הארגון כזירה לתהליכים נפשיים"**. בדימוי זה, חלקים חשובים באישיותו של האדם: מחשבות, מאוויים וחוויות, שהטביעו חותמם בתקופת ילדותו המוקדמת, מצויים עמוק באזור נפשי שאינו מודע לו, ומשפיעים על התנהגותו גם כאדם הבוגר. דימוי זה, מתייחס לכך שה"לא מודע" של חברי הארגון מעצב את התנהלותם הגלויה. **בדומה לכך, ההיגד מתאר כיצד התנהגותו של יפתח כאדם בוגר הושפעה מחוויות ילדות שלו, שבה היה עד ליחס מזלזל של אביו לאימו(זיכרון "לא מודע").** דבר זה השפיע על יחסו המפלה כלפי נשים בארגונו (ההתנהלות הגלויה בארגון).

להלן קטע מידע על חברת קודאק. קראו אותו ואחריו ענו על השאלה.

קודאק, פעם ענקית הצילום, פרחה בתקופת הזהב של הצילום האנלוגי, כשהיא מציעה פתרונות חדשניים ומוצרים מהפכניים. אך עם המעבר לעידן הדיגיטלי, קודאק נתקלה בקשיים להתאים עצמה לשינויים הטכנולוגיים המהירים בסביבתה. כמו יצור שלא מסוגל להתאים לשינויים במערכת האקולוגית שלו, קודאק נאבקה לשמר את הרלוונטיות שלה. במהלך השנים, קודאק הציעה מגוון פתרונות, במיוחד בתחום הצילום האנלוגי. החברה הייתה חלוצה בפיתוח פילם צילום, מצלמות, ומערכות הדפסה. עם המעבר לעידן הדיגיטלי, קודאק ניסתה להתאים עצמה עם מוצרים כמו מצלמות דיגיטליות והדפסות תמונות, אך למרבה הצער, החברה לא הצליחה להתמודד עם התחרות החדשה והשינויים הטכנולוגיים המהירים בתעשייה. התוצאה הייתה דעיכה איטית, שהובילה לפשיטת רגל בשנת 2012.

המקרה של קודאק מלמד על חשיבות החדשנות והיכולת להתאים לשינויים בסביבה העסקית. כדי לשרוד ולפרוח, ארגונים צריכים להיות גמישים ולהתפתח בהתאם לדרישות השוק. קודאק, למרבה הצער, היא דוגמא למה שקורה כאשר ארגון לא מצליח לעשות זאת.

שאלה

הסבירו את התנהלות חברת קודאק באמצעות דימוי הארגון כאורגניזם חי (1.4).

הנחייה: ציינו מאפיין מרכזי של הדימוי והדגימו את ביטוי מתוך הכתבה.

# תשובה

**על פי דימוי 'הארגון כאורגניזם חי', ארגונים חייבים לפעול כמערכות פתוחות המסוגלות להסתגל לסביבתן המשתנה. שינויים בסביבה מחייבים גמישות והסתגלות של האורגניזם/הארגון (פרק 1, עמ' 70).** בדומה לכך, במקרה של קודאק אנו רואים את נחיצות הסתגלות הארגון לסביבה המשתנה. עם המעבר לעידן הדיגיטלי התרחשו שינויים טכנולוגיים מהירים ותחרות בסביבתה של קודאק. בקטע, קודאק ניסתה לגלות גמישות ולהסתגל למציאות החדשה ( כלומר לעבור מטכנולוגיה אנלוגית לדיגיטלית, אותה הכתיבה הסביבה החיצונית ), בכך שניסתה להתאים מוצרים כמו מצלמות דיגיטליות והדפסות תמונות, אך בטווח הארוך לא הצליחה להתמודד עם השינויים המהירים ועם התחרות. כתוצאה מכך, החברה דעכה ובסופו של דבר "פשטה רגל". כלומר, קודאק לא שרדה כארגון ולא הצליחה להסתגל כראוי לסביבתה המשתנה.



# דימויים ארגוניים – תרגיל

כיועצים ארגוניים, התבקשתן/ם לסייע לרועי, מנהל תיכון אזורי בעמק חפר, לשפר את תפקוד בית-סיפרו, בגלל עזיבה הולכת וגוברת של תלמידים ומורים את בית הספר.

כל קבוצה מייצגת צוות יועצים ארגוניים, המשתמש ב'דימוי ארגוני' ספציפי, לצורך ניתוח/אבחון הבעיות בבית הספר התיכון.

המשימה: על בסיס הדימוי הספציפי, דונו בקבוצה וכתבו במשבצת המתאימה (המשבצת של הקבוצה שלכם), מה תבדקו כיועצים? מהן הסיבות האפשריות למצב? מה תמליצו, למשל, לרועי על בסיס ממצאיכם?

קבוצה 1: הארגון כמוח.

קבוצה 2: הארגון כאורגניזם חי.

קבוצה 3: הארגון כזירת התגוששות פוליטית.

קבוצה 4: הארגון כמכונה

## נכון או לא נכון?

לטענת החוקרת, מלבד משכורות ענק חברות היי טק מספקות לעובדיהן תנאי עבודה מפנקים, כדי לרתום אותם לחברות ולגרום להם להתמסר ולהשתעבד אליהן. הדימוי המתאים לדברי בחוקרת הוא **הארגון ככלי שליטה** (סעיף 1.4).

# שאלות טענה (נכון/ לא נכון)

## דוגמה למתווה תשובה לשאלת טענה (יתכנו גם ניסוחים אחרים)

### אפשרות 1 (אם הטענה נכונה, לדעתי)

הטענה נכונה (=טענה). מכיוון שהמושג התיאורטי משמעותו/מדבר על..... (=הגדרה תיאורטית) ובדומה לכך, גם בטענה ניתן לראות ש.... (=ביסוס)

### אפשרות 2 (אם הטענה לא נכונה, לדעתי)

הטענה לא נכונה (=טענה). מכיוון שהמושג התיאורטי משמעותו..... (= הגדרה תיאורטית) ובניגוד לכך בהיגד מתייחסים ל.... (=ביסוס) ו/או, אין בהיגד את הנתונים האלה....., המדגימים את המושג התיאורטי.

### הערות:

1. המרכיבים: **הטענה** (נכון/ לא נכון) וה**נימוק** ( הכולל הגדרה + ביסוס), חייבים להופיע בתשובה.

2. כאשר הטענה אינה נכונה: הנימוק חייב להתייחס למאפייני המושג התיאורטי המובא בהיגד, ויש להסביר מדוע ההיגד אינו נכון, לאור המושג (למשל, ציון שאין נתונים התואמים את מאפייני המושג/ או שהנתונים מנוגדים למאפייני המושג, זהו הסבר לגיטימי).

אין חובה לכתוב מהי התשובה הנכונה. אם בכ"ז כתבתם, אז רק כתוספת להסבר הנ"ל.

**נכון. (=הטענה) הדימוי של הארגון ככלי שליטה חושף את הצד האפל של ארגונים והוא ממוקד באופנים שבהם ארגונים מנצלים את עובדיהם אם באופן ממשי ואם בתחושת העובדים. בספר נכתב כי לא רק עובדי צווארון כחול הם מושא לניצולו של הארגון, אלא גם המאיישים משרות נחשקות לדוגמא עובדי היי טק. העובדים נשאבים לעבוד שעות ארוכות בשל "תנאי העבודה המפנקים" וחלקם כלל אינו מודע לכוח הארגוני המופעל עליהם וגורם להם להשתעבד ולהתמסר מרצונם לאותן חברות (פרק 1, עמ' 87) (= ההגדרה התיאורטית). גם בהיגד, אנו רואים שחברות ההייטק מנסות לשעבד את העובדים באמצעות התנאים המפתים שהן מספקות להם. זוהי דוגמה לניצול ציני של העובדים (= הביסוס).**