

האוניברסיטה הפתוחה

10430

התנהגות ארגונית - מיקרו

חוברת הקורס – אביב 2024

כתב: ד"ר ליאור לב

מרץ 2024 - סמסטר אביב – תשפ"ד

פנימי - לא להפצה.

© כל הזכויות שמורות לאוניברסיטה הפתוחה.

סטודנטים יקרים¹

שלום רב,

אנו מברכים אותך על שבחרת ללמוד הסמסטר את הקורס **התנהגות ארגונית מיקרו**.

1. בחוברת קורס זו תמצאו (לא לפי סדר זה):
 - א. מטלות הקורס (ממ"נים): כדי להשיב עליהן נדרש לקרוא את יחידות הלימוד אשר מצויות באתר הקורס. גם חוברת הקורס מתפרסמת באתר הקורס ובמערכת השאילתא;
 - ב. הסבר כיצד משיבים על השאלות שבמטלות;
 - ג. תיאור נושאי הלימוד של הקורס;
 - שימו לב: חומר הלימוד של הקורס מופיע בשלב זה במתכונת של מהדורה זמנית, ובשל כך ייתכנו ליקויי עיצוב, עימוד ועריכה של יחידות אלו;
 - ד. לוח הזמנים ללימוד הקורס.

2. לקורס יש **אתר אינטרנט** ובו כלים שעשויים לסייע לכם, כולל גם קבוצת דיון שבה תוכלו להעלות שאלות ולדון בהן. מאוד מומלץ להכיר את האתר.

3. כל אחת ואחד מכם משויך לקבוצת לימוד מסוימת שלה יש **מנחה**. במערכת השאילתא תוכלו למצוא את פרטי המנחה, שעות הקבלה שלו וכיצד ניתן ליצור איתו קשר.

4. ניתן לפנות למרכז ההוראה, ד"ר ליאור לב, בימי שלישי, בין השעות 10:00 - 11:00, בטלפון 09-7781906 (פגישה יש לתאם מראש). או בדוא"ל: liorl@openu.ac.il

אנו מאחלים לך עניין, הנאה והצלחה בלימודיך.

ב ב ר כ ה ,

ד"ר ליאור לב וצוות הקורס

¹ לסטודנט החדש מומלץ להעזר באתר המיועד בעיקר לסטודנט החדש, בכתובת האינטרנט:

<https://www.openu.ac.il/startonop/pages/default.aspx>

מהו הקורס התנהגות ארגונית מיקרו (10430)?

תיאור הקורס

הקורס עוסק במפגש שבין היחיד לבין ארגונים, בין אם מדובר במקום עבודתו או ארגונים איתם הוא נמצא ביחסי גומלין, כלקוח לדוגמה. היחיד מביא למפגש עם הארגון את המוטיבציה שלו, את אישיותו, תפיסותיו, עמדותיו ואת רגשותיו. כל אלו מושפעים כתוצאה ממפגשו עם הארגון. מפגשו של היחיד עם הארגון מעורר גם תהליכי למידה מצד אחד, וחוויות של לחץ מצד שני. הקורס גם עוסק עם מפגשו של היחיד עם קבוצת העבודה בארגון.

הקורס מקנה 6 נ"ז ומהווה קורס חובה לסטודנטים הלומדים ניהול במגוון תכניות וקורס בחירה במגוון תכניות במדעי החברה.

מבנה ודרישות הקורס

א. מטלה מונחה (ממ"ן)

המטלה היא משימה בכתב איתה מתמודד הסטודנט ואשר נוגעת ליחידות הלימוד. הממ"נים בקורסים זה בודקים את הבנת חומר הלימוד ואת יישומו במציאות הארגונית. במהלך הסמסטר

יש להגיש לפחות ממ"ן אחד.

על גבי כל מטלה מצוין **מועד הגשה** שאין לחרוג ממנו. המטלות מוגשות, באמצעות "מערכת המטלות", מערכת ממוחשבת שניתן להגיע אליה באמצעות אתר הקורס, או מערכת "שאלתא". המטלות נשלחות, באמצעות המערכת, למנחה של קבוצת הלימוד אליה רשום הסטודנט ונבדקות על-ידו. המטלות הבדוקות מופיעות אף הן במערכת המטלות.

ב. בחינה מסכמת

בסוף הסמסטר מתקיימת בחינה מסכמת בקורס. בדומה למטלות, הבחינה בודקת את הבנתו של הסטודנט את חומר הלימוד ואת יכולתו ליישם את המושגים הנלמדים על המציאות הארגונית.

התנאים לקבלת 6 נקודות זכות בקורס

א. להגיש לפחות מטלה אחת שמשקלה 10 נקודות.

ב. לקבל בבחינת הגמר ציון 60 לפחות.

ג. לקבל בציון הסופי 60 נקודות לפחות.

תיאור המטלות ומשקליהן

בסמסטר זה ארבע מטלות מנחה (ממ"נים). להלן רשימת המטלות, היחידות שאליהן הן מתייחסות ומשקלן בציון הסופי:

מטלה	סימונה	לבחינת יחידות	משקל המטלה
ממ"ן	11	1, 2	10
ממ"ן	12	5, 6	10
ממ"ן	13	7, 8	10
		סה"כ	30 נקודות
		משקלה של בחינת הגמר אם הוגשו כל המטלות	70 נקודות
		סה"כ	100 נקודות

כאמור, יש להגיש לפחות מטלה אחת שמשקלה 10 נקודות, כדי להיות זכאי לגשת לבחינת הגמר.

לתשומת לבכם!

כדי לעודדכם להגיש לבדיקה מספר רב של מטלות הנהגנו את ההקלה שלהלן:

אם הגשתם מטלות מעל למשקל המינימלי הנדרש בקורס, **המטלות** בציון הנמוך ביותר, שציוניהן נמוכים מציון הבחינה (**עז שתי מטלות**), לא יילקחו בחשבון בעת שקלול הציון הסופי.

זאת בתנאי שמטלות אלה **אינן חלק מדרישות החובה בקורס** ושהמשקל הצבור של המטלות האחרות שהוגשו, מגיע למינימום הנדרש.

זכרו! ציון סופי מחושב רק לסטודנטים שעברו את בחינת הגמר בציון 60 ומעלה והגישו מטלות כנדרש באותו קורס.

ממ"ן 17

הוא ממ"ן השתתפות במחקר ואיננו מתייחס ליחידות הלימוד של הקורס. ממ"ן זה איננו נכלל במנין שלושת המטלות 11-13, אשר מתוכן יש להגיש לפחות מטלה אחת. יחד עם זאת, משקל ממ"ן 17 הוא 5 נק', וההשתתפות במחקר, כמפורט בממ"ן 17, מזכה בציון 100 בממ"ן זה.

הדרכות אישיות במיומנויות למידה

סטודנטים המעוניינים לקבל כלים להתמודדות עם כתיבת מטלות, מוזמנים להירשם להדרכות אישיות במיומנויות למידה במרכז הלימוד בו הם לומדים. הרישום נעשה דרך מערכת שאילת"א.

לימודים אקדמיים סיוע בלמידה הדרכה בלמידה בחירה במרכז לימוד

פרטים בקישור : <https://www.openu.ac.il/counseling/personal-training.html>



נושאי הלימוד בקורס, לפי יחידות לימוד :

- **יחידה 1: מבוא להתנהגות ארגונית.**
הגדרת התחום, התפתחות היסטורית של אסכולות ניהול שונות, דימויים ארגוניים ע"פ מורגן, כיווני מחקר עכשוויים.
- **יחידה 2: אישיות והבדלים בינאישיים.**
מקור ויצבות האישיות והקשר שלה להתנהגות ארגונית, תיאורית ה-big 5, תיאוריית הערכים של שלום שוורץ ותיאוריית הנטיות התעסוקתיות של הולנד.
- **יחידה 3: תפיסה חברתית. – לא תילמד בסמסטר 2024ב**
תהליכי תפיסה והטיות תפיסתיות, תהליך הייחוס והטיות ייחוס, ניהול רושם.
- **יחידה 4: עמדות ורגשות. – לא תילמד בסמסטר 2024ב**
שביעות רצון, מעורבות, ניכור, מחויבות, מחוברות, מעגל הרגשות, עבודת רגשות, אינטליגנציה רגשית, תיאורית האירועים הרגשיים, הדבקה רגשית.
- **יחידה 5: למידה ארגונית.**
שלושה מודלים ללמידה ברמת הפרט (ביהביוריסטית, פסיכו-דינמית וקוגניטיבית)
- **יחידה 6: מוטיבציה בעבודה.**
תיאוריות תוכן (מאסלו, אלפרד, מקללינד והרצברג), תיאוריות תהליך (אדמס, וורוס ולוק) ותיאוריות עכשוויות (ריאן ודיסי, דווק והיגנס).
- **יחידה 7: לחץ ושחיקה בעבודה.**
מיפוי גורמי לחץ תעסוקתיים, לחץ כתהליך קוגניטיבי, תגובות ללחץ, לחץ ושחיקה, התמודדות עם לחץ ושחיקה, אחריות אישית וארגונית בטיפול בלחץ תעסוקתי
- **יחידה 8: קבוצות.**
מהי קבוצת עבודה? , מנגנונים מבניים של קבוצה, תפקוד של צוות, התהוות, התפתחות ושינוי, התערבות ושינוי

לוח זמנים ופעילויות (10430 / ב2024)

שבוע לימוד	תאריכי שבוע הלימוד	יחידת הלימוד המומלצת	מפגשי ההנחיה*	תאריך אחרון למשלוח ממ"ן (למנחה)
1	22.03.2024-17.03.2024 (ה תענית אסתר)	יחידה 1		
2	29.03.2024-24.03.2024 (א פורים)	יחידה 1		
3	05.04.2024-31.03.2024	יחידה 2		
4	12.04.2024-07.04.2024	יחידה 2		
5	19.04.2024-14.04.2024	יחידה 5		
6	26.04.2024-21.04.2024 (ב-ו פסח)	יחידה 6		
7	03.05.2024-28.04.2024 (א-ב פסח)	יחידה 6		
8	10.05.2024-05.05.2024 (ב יום הזכרון לשואה)	יחידה 6		
9	17.05.2024-12.05.2024 (ב יום הזיכרון, ג יום העצמאות)	יחידה 7		ממ"ן 11 12/5/24

* התאריכים המדויקים של המפגשים הקבוצתיים מופיעים ב"לוח מפגשים ומנחים".

לוח זמנים ופעילויות - המשך

שבוע הלימוד	תאריכי שבוע הלימוד	יחידת הלימוד המומלצת	מפגשי ההנחיה*	תאריך אחרון למשלוח הממ"ן (למנחה)
10	24.05.2024-19.05.2024	יחידה 7		
11	31.05.2024-26.05.2024 (א ל"ג בעומר)	יחידה 8		
12	07.06.2024-02.06.2024	יחידה 8		ממ"ן 12 2/6/24
13	14.06.2024-09.06.2024 (ד שבועות)	חזרה		
14	21.06.2024-16.06.2024	חזרה		ממ"ן 13 16/6/24

מועדי בחינות הגמר יפורסמו בנפרד

* התאריכים המדויקים של המפגשים הקבוצתיים מופיעים ב"לוח מפגשים ומנחים".

הערות חשובות לתשומת לבכם

1. **כיצד להגיש את המטלות?**
את המטלות יש להגיש באמצעות מערכת המטלות. יש להגיש כל מטלה כקובץ בעל סיומת docx. אין להגיש מטלות סרוקות או לצרף לקובץ תמונות סרוקות של פתרונות או חלקי פתרונות
2. **כל סטודנט מכין את הממ"ן בעצמו ולבדו :**
חל איסור על הכנה משותפת של מטלות ו/או על העתקת מטלות. פרטים נוספים, ראו "נספח 2 : תקנון משמעת לסטודנטים", בידעון האקדמי.
3. **מועד הגשת הממ"ן:**
לא תתקבלנה מטלות שמועד הגשתן עבר. לא יינתנו אישורים חריגים לאחר תום הסמסטר.
4. **למי שלא הגיש לפחות מטלה אחת :**
מדיניות קורס זה היא לאשר הזנת ציון אפס במטלה שלא הוגשה כנדרש בקורס. סטודנטים אשר לא הגישו אף מטלה, רשאים לבקש שיוזן להם ציון 0 באחת המטלות. במקרה כזה, הסטודנטים יעדכנו בעצמם באתר שאילתא <http://www.openu.ac.il/sheilta> קורסים ⇐ ציוני מטלות ובחינות ⇐ הזנת ציון 0 למטלות רשות שלא הוגשו. ניתן גם לפנות למוקד הפניות והמידע בטלפון 09-7782222.
חשוב לדעת : מטלה אשר יוזן לה ציון אפס תשוקלל בחישוב הציון הסופי ובכך יופחת ציון זה ולא ניתן יהיה להמירן במטלה חלופית במועד מאוחר יותר. מכאן, תיתכן אפשרות שסטודנט אשר יעבור את הבחינה בהצלחה ייכשל בקורס (כשהממוצע המשוקלל של ציוני המטלות והבחינה יהיה נמוך מ-60).
5. עליכם לשמור לעצמכם **עותק** (קובץ) של המטלה.
6. **חומר העזר לבחינה :** יחידות הלימוד של הקורס.

כיצד משיבים על השאלות בממ"נים ובבחינה?

הממ"נים יכינו אתכם להתמודד עם שאלות הבחינה. כלומר, במטלות (ממ"נים) ובבחינה מופיעים אותם סוגי שאלות. בקורס זה הסטודנטים יתמודדו עם שני סוגים של שאלות: יישום (כתבות + תיאורי מקרה) והבנה מעמיקה (שאלות היגד). להלן נתייחס לכל אחד מסוגים אלה.

המלצה חשובה: באתר הקורס ישנן הנחיות מפורטות, ספציפיות לכל ממ"ן. מומלץ מאוד לעיין בהן קודם שמשיבים על השאלות בממ"ן.

1. שאלות יישום: כתבות ותיאורי מקרה

שאלות יישום הן סוג מסוים של שאלות שנועדו לבחון הבנה. בשאלות יישום נדרשים להבין כיצד מושג תיאורטי מסוים בא לידי ביטוי (=מתקיים) במציאות ארגונית מסוימת. מושג תיאורטי הוא מונח, מילה שהיא מרכיב של תיאוריה כללית יותר. התיאוריה, על מושגיה, מנסה להסביר תופעה אנושית, חברתית או ארגונית מסוימת. למשל, "מחויבות ארגונית" הוא מושג של תיאוריה המנסה להסביר תופעה אנושית רחבה יותר המכונה "עמדה". בשאלת יישום אתם נדרשים למשל לזהות כיצד מושג המחויבות הארגון בא לידי ביטוי במציאות ארגונית מסוימת. מציאות זו תוצג בפניכם באמצעות כתבה מהעיתון (למשל, שאלה 1 בממ"ן 11), או באמצעות תיאור של מקרה (למשל, שאלה 3 בממ"ן 11) ארגוני מסוים.

למה הכוונה כשאנו אומרים "בא לידי ביטוי"? לעתים קרובות מושגים תיאורטיים אינם מופיעים בשםם בשיחה היום-יומית. לרוב, בכתבה בעיתון לא ישתמשו במונח "מחויבות ארגונית". לעומת זאת, יתארו בכתבה כיצד, למשל, עובדים משקיעים אין ספור שעות עבודה במפעל בו הם עובדים, כיצד הם מזדהים איתו ומסרבים לומר עליו מילה רעה. במקרה זה, התנהגויות אלה הן הביטוי של המושג ("מחויבות ארגונית"). שימו לב, שלרוב הביטוי המעיד על המושג עשוי להיות "מוסתר", או "נבלע" בתוך מלל רב, שאיננו מעיד כלל על המושג הנדרש (אך עשוי אולי להעיד על מושג אחר). העדות להבנה תהיה בזיהוי החלק הרלוונטי של המושג.

1.1. כיצד עונים על שאלת יישום?

נתבונן בשאלה: "הסבירו מהי הנטיה המקצועית של מיקי אטיאס".
מיקי אטיאס הוא דמות המופיעה בכתבה שבשאלת הממ"ן.
"נטיה מקצועית" היא מושג תיאורטי הנלמד ביחידה 2.

התשובה כוללת **טענה** + **נימוק**:

א. **טענה**. זו התשובה העונה על השאלה. בדוגמה זו: הנטיה המקצועית של מיקי אטיאס היא **מעשי**;
ב. **נימוק**: הנימוק משכנע מדוע זו אכן הטענה הנכונה. הנימוק כולל **הסבר** קצר של המושג התיאורטי + כיצד המושג בא לידי ביטוי בכתבה. הנימוק בדוגמה יהיה:
נטיה זו נוגעת לעבודה יצרנית המשלבת עבודה עם חומרים ועם מכשירים. [=הסבר המושג]
אטיאס מציין כי הוא נמשך ואוהב ללמוד על פרזול חדש שמגיע ועל חומרי גלם. מעניינים אותו
חידושים טכנולוגיים והגאדג'טים של המקצוע. [=ביטוי המושג בכתבה]

2. שאלות היגדים

בשאלת היגדים מופיע היגד אחד או יותר. היגד הוא טענה המורכבת ממשפט אחד או יותר. עליכם לקבוע האם ההיגד הוא נכון או שאיננו נכון ולהסביר מדוע. גם שאלה מסוג זה נועדה לבחון הבנה, אלא שבשונה משאלת יישום, היא איננה מתייחסת לכתבה או תיאור מקרה, אלא ישירות ליחידות הלימוד.

הטענה תמיד נוגעת לחומר הלימוד (למשל, למושג מסוים או לתיאוריה). קראו בעיון את חומר הלימוד העוסק באותה תיאוריה או מושג, כדי לזהות בו עדויות שיסייעו לכם לקבוע האם הטענה נכונה. לעתים תימצא התשובה במפורש ביחידת הלימוד. במקרים אחרים אפשר להסיק בקלות האם הטענה נכונה מתוך הבנת משמעות הנאמר, או מתוך הבנת ההקשר הרחב (למשל, תיאוריה מסוימת המוזכרת בהקשר הרחב של תיאוריות מוטיבציה).

2.1 נוסח התשובה לשאלת טענה

גם תשובה לשאלה מסוג זה מורכבת מ**טענה** ומ**נימוק**. בשאלות מסוג זה, **הטענה** חייבת להיות או "נכון", או "לא נכון". **הנימוק** הוא הסבר מדוע החלטת על הטענה המסוימת. נתבונן לדוגמה בהיגד:

למועמדים מכוערים סיכוי קטן יותר להתקבל לעבודה. (יחידה 3)

התשובה היא:

נכון [=טענה]. בשל אפקט ההילה. מחקרים הראו כי לאטרקטיביות פיזית יש אפקט הילה שבגללה נוצר רושם חיובי כללי (יחידה 3, עמ' 254). לפיכך, מועמד מכוער לא ייצור רושם כזה. [=נימוק]

חשוב! כאשר בהסבר הנכם מתבססים או מצטטים מתוך יחידת הלימוד, עליכם לציין בסוגריים את המיקום המדויק.

מטלת מנחה (ממ"ן) 11

הקורס: 10430 – התנהגות ארגונית-מיקרו

חומר הלימוד למטלה: יחידות 1, 2

משקל המטלה: 10 נק'

מספר השאלות:

מועד אחרון להגשה: 12/5/24

סמסטר: 2024ב

שאלה 1 (30 נקודות)

נא לקרוא את הכתבה שלהלן ולענות על סעיפי השאלה המופיעים לאחריה.

"הסתכלו עליי כעל ילדה שמשחקת בעסק, עכשיו מתייחסים אליי אחרת"

מבחינת רומי עולש, העסק שלה לגלישת גלים הוא קהילה, והמלחמה הוכיחה זאת ביתר שאת, כשקבוצת הוואטסאפ של הלקוחות שלה נהפכה לחמ"ל שמסייע לנשים באזור מעובד מ: רונית הראל, TheMarker 13/12/23

רומי עולש, ספרי לי על העסק שלך.

FEM זה עסק חברתי שמקדם ומעצים נשים דרך גלישת גלים וסרף-סקייט, שזה סקייטבורד בצורת גלשן שמדמה גלישה. נשים אינן מעריכות את עצמן בתחומי הספורט האלה, ודווקא בגלל זה העיסוק בו הופך נשים ליותר אמיצות, יותר שלמות עם עצמן, יותר יודעות מה הן רוצות ומה הן מסוגלות. זה משהו חדש שהן לא בהכרח קישרו את עצמן אליו. אני לא גולשת תחרותית ולא גולשת מילדות, וזה מאפשר לי להיות הכי קרובה לתלמידות שלי מבחינת התחושה של איך זה היה 'בתחילת הדרך', איך להכניס את הרגל לים ואיך לא לפחד. אני יכולה לעזור להן לעבור דרך משמעותית ובגובה העיניים, משהו שלא כל מועדון גלישה מכיר.

איך הגעת לגלישה?

אהבתי להתעמל מגיל צעיר, ובשלב כלשהו עברתי ללמוד בלט מודרני. התאהבתי בזה ולא היה לי בכלל ספק – אני אהיה רקדנית. לא רציתי חברים, בני זוג, רק רקדתי. רציתי להיות עם עצמי. הייתי רדופת פחדים וחששות, למשל להופיע בפני קהל, ומכיוון שנלחצתי בקלות סירבתי להשתתף בתחרויות, למשל, לגילוי כשרונות צעירים. ובסופו של דבר, חשתי שמשהו היה חסר. זה לא היה "אני". ואז טסתי לסרי לנקה עם חברה, לטיול גלישה מאורגן של בנות בלבד. עד היום אני זוכרת מה הרגשתי. זה היה כאילו כל החסרונות והיתרונות שלי מתגבשים לתוך הספורט הזה ופשוט עפתי עליו. מאותו רגע ועד היום זה היה מסע של חיפוש אחרי עוד ידע, ועוד הזדמנויות להשתפר. בגלל שהתחלתי לגלוש בגיל מאוחר לא הייתי בטוחה שאני מספיק טובה, אבל אני תחרותית והמשכתי להשתפר וגם התחלתי לקבל פידבקים מעולים מהמקצוענים.

מה זה אומר להקים עסק כמו שלך?

התחלתי את העסק במחשבה של לעשות משהו שונה ממה שעשו בחברות אחרות. לא לחשוב כמוהם. זו חשיבה המעריכה יכולת הסתגלות מהירה לתנאים משתנים. בין אם זה גורמים הקשורים לטבע כמו סערה בים, זיהום חופים או סתם יום גשום, ובין אם ברמה הניהולית של להמציא שפה כמעט מחדש ולהכשיר את המדריכות לדבר בשפה הזו. מה שנראה כמו מכשול, למשל כשיש סערה בים וכל מה שרוצים זה לשתות שוקו חם בבית, מבחינתי זו הזדמנות לדבר נשים לגלוש בסערה, להפוך את זה לדבר חיובי.

יש לך עוד דוגמה לכך?

מהיום הראשון כולם אמרו שזה עסק עונתי ואיך אני מתכוונת להתמודד עם זה. בעיניי זו צורת חשיבה שאפשר לשנות. תקופת החורף היא הזדמנות עבורי לפתח את הקהילה ואת הנשים כפרטים, לפרוח לתחומים חדשים ולהוציא ריטריטים לחו"ל. במיוחד עכשיו זו ההזדמנות שלי לפתח חוסן אצל הנשים שלנו.

בהתחלה התייחסו אליי כמו לילדה שמשחקת בעסק, ספקים נתנו לי מחירים גבוהים, מועדוני גלישה לא ראו בי מתחרה ומותגים ניפנפו אותי, אבל כיום הצלחתי לגבש קהילה גדולה, בוודאי הכי גדולה בחוף, שסוחפת אחריה נשים שדומות לי, שתופסות בעצמן את המקום בחוף, ואני רואה שפתאום מתייחסים אל זה אחרת גם בזווית העסקית.

איך המלחמה השפיעה על העסק?

אחרי שבועיים קשים גם ברמה האישית הרגשתי שאני משתגעת. מעבר לזה שלא נכנס כסף, שזה מאוד קשה, היה לי מאוד חסר העיסוק ב-FEM-שתמיד נתן לי תחושת משמעות. החלטתי לקחת את הדברים לידיים. כל העובדות שלי היו מפוזרות, בין אם במילואים או בני הזוג שלהן במילואים, בין אם חזרו להורים ולמשפחה. אז פניתי לווטסאפ, יש שם 350 נשים שפשוט חיכו לשמוע מה אפשר לעשות. הקבוצה של FEM הפכה לחמ"ל מטורף. הרמנו פרויקט בשם 'אף אחת לא נשארת לבד', וחיברנו בין נשים מאזורי מגורים קרובים שיכולות לעזור אחת לשנייה עם הילדים, להיות ביחד או לדבר בטלפון. פנו אלינו עשרות נשים.

במקביל, הבנו שיש מקום רב להתנדבות. הגענו לחוף פרישמן להתנדב עם מפוני העוטף, ויחד עם 'קרבר', מותג סרף-סקייט עולמי, למצפה רמון. מדריכות מהצוות וחברות קהילה מגיעות לסייע. זה מדהים, מייצר קרבה וחברות, וכמו כל התנדבות בימים אלו זה מאוד ממלא מבפנים.

- | | | |
|----|----|--|
| 10 | א. | נא להסביר את FEM (החברה שרומי עולש הקימה) באמצעות דימוי הארגון כאורגניזם נקי |
| | | חי (סעיף 1.4). |
| | | <u>הנחיה</u> : יש לציין מאפיין מרכזי של הדימוי ולהביא לו שני ביטויים מתוך הכתבה. |
| 10 | ב. | לפי תיאוריית התכונות (סעיף 2.5), אילו <u>שתי</u> תכונות ניתן לזהות אצל רומי עולש <u>לפני</u> נקי |
| | | שהקימה את חברת FEM? נא להסביר. |
| 10 | ג. | על-פי תיאוריית הערכים (סעיף 2.6), אילו שני ערכים מניעים את רומי עולש? נא נקי |
| | | להסביר. |

שאלה 2 (20 נק')

'כאילוף' היא חברה המייצרת תחליפי בשר מן הצומח. לאחרונה נערכה ההנהלה להכריע האם על החברה להיכנס לתחום של פיתוח וייצור בשר מתורבת¹. לשם כך הוכנו דוחות רבים הכוללים מידע רב על משאבי החברה ועל הפוטנציאל הגלום במוצרים כאלה. ואולם, הכרעה זו נדחתה לאחר שלאחרונה היו כמה מקרים בהם נאלצה החברה להסיר מן המדפים מוצרים שהתגלתה בהם פטריה רעילה. המנכ"ל, שכיהן בתפקידו פחות משנה, הזדרז להקים ועדה שתבחן את הסיבות לכשל ותמליץ כיצד למנוע אותו בעתיד. הוועדה הגישה את הדו"ח כעבור ימים ספורים. ואולם, המנכ"ל הופתע לגלות, מאחת ממנהנסי החברה, שפנתה אליו בחשאי, שזו איננה הפעם הראשונה שהתגלו זיהומים במוצרי החברה ושמסקנות הדוח חזרו על מסקנות הדוחות הקודמים. המנכ"ל ביקש לחקור בעצמו את האופן בו 'כאילוף' מסיקה מסקנות על מעשיה. הוא ביקש מראשת לשכתו ומן המנהלסט שיסייעו לו בחקירה.

מהו הדימוי המתאים ביותר כדי להסביר את הארגון המתואר בתיאור המקרה? יש לציין את הדימוי ו-3 מאפיינים שלו הבאים לידי ביטוי בתיאור המקרה. (סעיף 1.4)

שאלה 3 (20 נק')

הדר, מנכ"לית רשת מלונות 'סבבה' הייתה מודאגת. ברבעון האחרון, שיעורי תחלופת העובדים בכל מלונות הרשת הייתה גבוהה במיוחד. תחלופה גבוהה משמעותה הוצאות מיותרות. הדר כינסה ישיבה עם סמנכ"לית משאבי אנוש של הרשת, מנהלי המלונות, ומנהלי המחלקות במלונות. עד מהרה התברר כי כדי לעמוד בסטנדרטים האיכותיים שקבעה היא עצמה, נדרשים עובדים נוספים בכל מחלקות המלון. העובדים מתקשים לעמוד בעומס, חווים במתח רב ולבסוף פורשים. הדר הבינה שכדי לתת שירות חם ללקוחות חשוב מאוד שהעובדים לא יחושו במתח ושהם יאהבו את עבודתם. היא הורתה לסמנכ"לית משאבי אנוש של הרשת להעביר לכל עובדי המלונות שאלונים שבהם יישאלו מה הם רוצים שיהיה בעבודתם כדי שיאהבו אותה. הדר גם אימצה את הצעתה של סמנכ"לית משאבי אנוש, שפעם בשנה עובדי כל מחלקה במלון יהיו זכאים להתארח יומיים (באמצע השבוע) ו"להתפנק" יחדיו באחד ממלונות הרשת. הדר הסכימה שהבילוי המשותף של העובדים יחזק אותם בעבודתם המשותפת וישפר את השירות הניתן ללקוחות.

איזו אסכולה ניהולית (סעיף 1.3) היא המתאימה ביותר כדי להסביר את אופן הניהול של הדר? יש לציין את האסכולה ו-3 מאפיינים שלה שיש להם ביטוי בתיאור המקרה.

¹ בשר מתורבת: בשר המיוצר במעבדה בתרבות תאים.

שאלה 4 (30 נקודות)

יש להסביר בקצרה, האם כל אחת מן הטענות שלהלן נכונה או אינה נכונה.
נא לנמק את התשובה באמצעות פרקי הלימוד :

- א. מפעל המייצר מכונות כביסה החליף את פועלי הייצור ברובוטים שאותם רכש מחברת טכנולוגיה מובילה. המפעל גם ייבא 10 מהנדסי מכונות מסין ששכרם נמוך מאלה המקומיים. המפעל העריך שבזכות הוזלת תהליך הייצור הוא יצליח להגדיל את אוכלוסיית הלקוחות. הדימוי המתאים ביותר למקרה זה הוא הארגון כמכונה (סעיף 1.4).
- ב. גורדי, מנכ"ל חברת התקליטים מוטאון, הסביר שהחברה מייצרת להיטים כמו מכונות במפעל פורד. "מחברים יחד מלחין עם כותב שירים, ואז מחברים אותם עם זמר, ואז מלבישים את הזמר ומלמדים אותו לרקוד ויש לך להיט". הדימוי המתאים ביותר להסבר של גורדי הוא הארגון כזירת התגוששות פוליטית (סעיף 1.4).
- ג. במחלקה לשירותי רווחה הוחלט שבמקום שכל העובדים הסוציאליים של המחלקה יטפלו בכל הפונים, יהיה צוות אחד שיטפל בקשישים; צוות אחד - בעולים מרוסיה; צוות אחד - בעולים מאתיופיה, צוות אחד - בהורים צעירים וצוות אחד - בכל השאר. כל צוות יעבור הכשרה יחודית לטיפול באוכלוסייה המתאימה. שינוי זה יוביל לדרגה גבוהה של התמחות במחלקה (סעיף 1.3).
- ד. סמנכ"ל התפעול החליט להקים צוות חשיבה שיציע רעיונות חדשים, מקוריים ויצירתיים כדי לפתור את בעיית התקלות החוזרות ונשנות בצידוד המכני של המפעל. לפי תיאוריית התכונות, התכונה המתאימה ביותר, הנדרשת מחברי צוות זה, היא נעימות גבוהה (סעיף 2.5).
- ה. כפיר, מנהל המחלקה, אמר: "אני לא צריך שהמועמדים לעבודה במחלקה שלי ימלאו שאלונים ארוכים. בראיון של 5 דקות אני יודע מי מתאים לפי תחושת הבטן שלי". לפי מאייר ובריגס (סעיף 2.7.2) טענתו של כפיר נוגעת לממד השיפוטיות.

מטלת מנחה (ממ"ן) 12

הקורס: 10430 – התנהגות ארגונית-מיקרו

חומר הלימוד למטלה: יחידות 5, 6

מספר השאלות: משקל המטלה: 10 נק'

סמסטר: 2024 מועד אחרון להגשה: 2/6/24

שאלה 1 (30 נקודות)

יש לקרוא את הכתבה שלהלן ולענות על סעיפי השאלה המופיעים לאחריה.

השכר זוועתי, אם השיקול היה כלכלי לא הייתי עובד בתחום. אבל התאהבתי בעולם הזה"

מעובד מ: אסנת ניר, TheMarker, 01 בפברואר 2023

אילן כהן, במה אתה עוסק?

ב-13 השנים האחרונות אני תומך הוראה, מה שנקרא סייע, בבית ספר מיוחד לחינוך קישון שבעמק יזרעאל. אני עובד בצמוד למחנכת, בכיתות ז' עד ט', שלומדים בהן ילדים עם לקויות למידה, בעיות רגשיות או חברתיות. הילדים מגיעים אלינו אחרי שאיבדו את דרכם במסגרות הרגילות, ואנחנו מנסים לשפר את אופן הניהול העצמי שלהם, ומקנים להם ביטחון עצמי וערכים. משם הם ממשיכים למסגרות אחרות, רגילות או חינוך מיוחד אחרות.

איך זה נראה ביומיום?

כשמתחילים קשיים בכיתה אני לוקח נערים הצידה, מנחה, עושה איתם סיבוב ומדבר לליבם. ברגע שנוצר אמון המלאכה פשוטה יותר. יש ילדים שמגיעים בלי היכולת לקרוא ספר ולהשתמש במחברת, כאלה עם התפרצויות זעם, בעיות רגשיות וחברתיות או כאלה שעד כיתה ג' לא למדו קרוא וכתוב. אני והמחנכת מלמדים מיומנויות אישיות, ועובדים איתם שלב אחר שלב.

לא תמיד עבדת בחינוך מיוחד. מה עשית לפני זה?

הייתי בקבע בצה"ל בתפקידים שונים. יצאתי לקצונה ועבדתי בתחומי התחזוקה, הלוגיסטיקה והאפסנאות בבסיס חיל האוויר. במהלך השירות עשיתי תואר ראשון בלימודי מזרח תיכון ומדע המדינה ותואר שני - במינהל וביטחון לאומי.

איך הגעת להיות סייע בחינוך מיוחד?

לאחר שהשתחררתי מהצבא התחלתי לשיר בחבורת הזמר של מגדל העמק, וחברה אחת מהחבורה, שמילאה תפקיד בכיר במחלקת החינוך של המועצה המקומית, הציעה לי לעבוד בבית הספר. אני זוכר את ההתחלה, התאהבתי בזה כבר ביום שהגעתי. כמעט ולא היה לי זמן להיערך. במשך שבועיים הייתי צמוד לסייעת ותיקה וראיתי שאני יכול להיות טוב לא פחות ממנה.

אין צורך בהכשרה מיוחדת למקצוע?

לא קיימת הכשרה מסודרת לתפקיד סייע, בשונה ממורה שמוכשר במשך ארבע שנים, כולל התנסות. מלבד ראיון קצר, לא נערכים מבחנים שיכולים להצביע על אופי או יכולת להתחבר לילדים. שומעים באחרונה בחדשות על לא מעט מקרים בעייתיים שקרו עם סייעים, וזה נובע מכך שלא כל אחד מתאים לזה. ילדים מצריכים שיטפול בהם אדם בעל סבלנות, חביב, שרגיש למצוקותיהם ומזדהה איתם. יש מחסור משמעותי בסייעים, ולא פעם מקבלים מישהו שלא מתאים.

המנהלת הנוכחית בבית הספר שמה דגש על קבלת ילדים עם לקויות למידה, אך לפני נכנסו לבית ספר ילדים עם בעיות התנהגות, שמשליכים אבנים, מתפרעים וקופצים על הגדר. אצלי

הלמידה המתמשכת של איך להתנהל עם הילדים נבנית על סמך ניסיון נרכש משנה לשנה ומהירות עם הילדים. העבודה דומה במהות שלה לתפקיד האחרון שלי בצבא, שעשיתי אותו בהצלחה גדולה. התפקיד כלל לפקד על 30 מדריכי נוער. היו אלה חבר'ה בני 18-21 עם בעיות מכל הספקטרום, והיום אלה ילדים עם בעיות למידה. והייתה גם החברה מחבורת הזמר שהמליצה לי על התפקיד וכל הזמן אמרה כמה שאני מתאים אליו.

למה בחרת להיות סייע על פני תפקידי ניהול עם יותר הילה, כפי שנוהגים לעשות יוצאי צבא רבים?

התגלגלתי לעולם הזה והתאהבתי. יצא לי גם לחפש גם עבודות נוספות במהלך השנים. היו לי תפקידים ניהוליים ומאתגרים מאוד ועם הרבה אחריות בצבא, שבהם כמעט ולא הייתי רואה את המשפחה. לא גידלתי את חמשת הילדים שלי ומעולם לא הייתי ביום הורים. רציתי תפקיד שבו אוכל להיות יותר בבית, להיות עם הילדים שלי, שכבר גדולים, ועם זוגתי מזה 40 שנה. מצאתי, שממש לא היה חשוב לי לנהל ולפקד על אנשים.

איך השכר במקצוע? היית יכול לעסוק בו אם לא היה לך ביטחון כלכלי בדמות פנסיה תקציבית?

אם השיקול היה כלכלי לא הייתי עובד בתחום. השכר זוועתי. אני עושה תיאום מס אחת לשנה כך שאני לא מרוויח הרבה בפועל. לאחר ניכוי מס נשארים 2,000 ומשהו. זה גרושים. הפנסיה הצבאית מאפשרת לי להשתכר כך. אבל, אני מרגיש שמה שאני עושה היום שווה הרבה, שהוא לא בהכרח המשכורת שאני מקבל: להיות דוגמה למישהו, לראות ביומיום ילדים שמגיעים עצבנים ולא מאורגנים, ומפתחים לעצמם סדר יום והתנהגות שטובה לסביבה שלהם. יש מחסור גדול בסייעים, וזה לא רק בגלל השכר. למקצוע אין מעמד, כמו למורה או לגננת. לדעתי, יש צורך בהכשרה מסודרת.

מה גילית על עצמך בתפקיד?

גיליתי שהעבודה הזו היא חלק מעצמי, ושאני מממש את הערכים עליהם חונכתי. הופתעתי לגלות על עצמי שיש לי סבלנות עמוקה לילדים, ושלא הרמתי ידיים גם כשיש בעיות קשות. גיליתי על עצמי שאני יכול לכוון אנשים ולהוציא אותם ממעגל של התנהגות אלימה ולא רצונית לכיוונים טובים. הישג כזה דירבן אותי להמשיך ולהתמיד בתפקיד. ב-13 שנה חוויתי מאות ילדים שעברו תחתי, ועם חלקם אני בקשר עד היום. גיליתי שחשובה לי מאוד ההוקרה והאהבה של הילדים וההורים שלהם.

- | | | |
|----|----|---|
| 12 | א. | באילו 3 דרכים חיזק אילן כהן (המרואיין בכתבה) את תפיסת החוללות העצמית שלו נק' ביחס למילוי תפקיד הסייע בבית-הספר? נא להסביר. (סעיף 5.1.1) |
| 12 | ב. | נא להסביר, באמצעות תיאוריית הצרכים של מק'לילנד, את המוטיבציה של אילן כהן. נק' יש להתייחס לשלושת הצרכים ולציין האם הוא גבוה או נמוך (סעיף 6.2) |
| 6 | ג. | לפי תיאוריית ההכוונה העצמית של דיסי וראיין (סעיף 6.4), איזה סוג מוטיבציה יש לאילן כהן, בתפקידו כסייע? נא להסביר: אם יש לו מוטיבציה פנימית, אלו צרכים באים לידי ביטוי? ; אם מדובר במוטיבציה חיצונית נא לציין באיזה סוג מדובר |

שאלה 2 (20 נק')

בישיבת הצוות החודשית ציינה מגי, המנהלת ובעלת מסעדת 'מגילה', את מטרות המסעדה בכדי שתהיה רווחית ותמשיך להתקיים: הגדלת מספר הלקוחות המזדמנים, שימור מספרם של הקבועים, צמצום הוצאות התפעול והגדלת הרווחים. היא שיבחה את המלצריות שחביבותן תרמה לשימור הלקוחות, שלעתים התמרמרו על זמן ההמתנה הממושך להזמנותיהם. היא שיבחה גם את הטבחים ועוזריהם על "המנות הטעימות ומעוררות ההשראה שהגדילו את כמות הלקוחות". ואולם, היא הוסיפה שיש להיות יעילים יותר בעבודה. "המנות שלנו יקרות ונראה שלקוחות רבים מעדיפים את המסעדה החדשה שנפתחה לאחרונה לידינו".

עובדי המסעדה הבינו היטב עד כמה צמצום עלויות התפעול משמעותי וקריטי כדי שהמסעדה תהיה רווחית ותמשיך להתקיים. 'מגילה' הייתה קרובה לליבם ורובם עבדו בה שנים רבות, חלקם אף מיום הקמתה לפני 10 שנים. הם גם הבינו שצמצום עלויות התפעול הוא עניין סבוך ולא פשוט. המנות הטעימות של המסעדה מצריכות חומרי גלם יקרים במיוחד והשקעת זמן עבודה רב. יחד עם זאת, העובדים העריכו שמדובר באתגר שהם בהחלט מסוגלים להתמודד איתו באמצעות החלפת הספקים, שינוי שיטות עבודה ורכישת ציוד שצורך פחות משאבי גז, חשמל ומים. עד מהרה הם החלו לפעול במרץ כדי להוציא לפועל את תכניתם לצמצום העלויות.

בסעיף 6.3.2.3 מצוינים גורמים הממתנים את הקשר בין מטרות לביצוע. כיצד גורמים אלה באים לידי ביטוי בתיאור המקרה? יש לציין 4 גורמים ולהסביר.

שאלה 3 (20 נק')

עם לידת ילדה השלישי גדלו מאוד הוצאותיה של אפרת, ולכן קבלת המשרה בהנהלת החשבונות של רשת מרכולים (סופרמרקט) גדולה הייתה מאוד חיונית עבורה. מהוראות שקיבלה ממחלקת משאבי אנוש הבינה אפרת שלפי מדיניות הרשת, כניסתו של כל עובד חדש לתפקיד, מותנית בכך שקודם יעבוד חודשיים באחד מסניפי הרשת כסדרן מדפים. אפרת שובצה לעבוד במקרים של מוצרי החלב. כסדרנית היה עליה לפעול בזריזות, להכניס מוצרים למקררים ולסדרם, ולהוציא מוצרים פגומים או שפג תוקפם. אפרת הכירה בנטייתה להקפדה רבה על כל פרט ופרט, ולדייקנות מוגזמת שמאטים מאוד את עבודתה. בנוסף, היה עליה להתכופף הרבה בעוד שגבה כואב במיוחד לאחר הלידה, דבר שהגביל עוד יותר את זריזותה. אפרת העריכה כי הסבירות שתוכל לסדר בזמן את המדפים כנדרש היא אפסית. כעבור שבוע הודיעה אפרת שהיא מוותרת על המשרה ועוזבת את הרשת.

נא להסביר, באמצעות תיאוריית הציפייה של ורום, את המוטיבציה של אפרת. יש להתייחס לשלושת מרכיבי המוטיבציה (ציפייה, תכליתיות, ערכיות) ולתוצאה שלהם (המאמץ המושקע) (סעיף 6.3.1).

שאלה 4 (30 נק')

- יש להסביר בקצרה, האם כל אחת מן הטענות שלהלן נכונה או אינה נכונה.
- נא לנמק את התשובה באמצעות פרקי הלימוד :
- א. ירדנה, המנכ"לית, הסבירה מדוע חייבים לשנות את מתכון העוגיות שמייצרת החברה: "הסקר שעשינו מראה שלקוחות קונים עוגיות של המתחרים כדי שלא יסבלו מטעמים הרע של העוגיות שלנו". דבריה של ירדנה מעידים על חיזוק שלילי. (סעיף 5.1)
- ב. תיקי, מנהלת המחלקה מצאה שעובדי המחלקה מזלזלים במילוי הדוחות וממלאים את הסעיפים השונים בדו"ח רק באופן חלקי. תיקי הודיעה שמי שיימצא שלא מילא כהלכה דו"חות לא יצא לטיול השנתי של החברה בחו"ל. הודעתה של תיקי מעידה על חיזוק שלילי (סעיף 5.1).
- ג. המנהלת של אבישי התפלאה מדוע הוא איננו מבצע חלק מן המשימות. מאחר ששאף להתקדם לתפקיד יוקרתי יותר, אבישי דיווח לה על כל משימה שסיים בהצלחה, למרות שלא נדרש לכך ואילו משימות שהעריך שיתקשה בהן הוא לא ביצע. לאבישי יש אוריינטציית ביצוע (סעיף 6.4)
- ד. נוח הוא פיזיקאי החוקר תחום צר בתורת המיתרים. נוח חש התלהבות רבה מן המחקר המצדיק לדעתו את עיסוקו כמדען. יחד עם זאת, הוא חש נפגע מכך שעמיתיו מהאקדמיה מזלזלים בו ובתחום המחקר שלו שנראה להם מיושן ולא רלוונטי. ניתן להסביר את התלהבותו של נוח באמצעות התיאוריה של מסלו (סעיף 6.2).
- ה. חלומה של רעות היה להצטרף למשלחת המחקר לאנטרקטיקה. היא ידעה שכדי להצטרף למשלחת חייבים לעבור מבדק בריאות. הבוקר הודיעה לה הרופאה כי חלתה בדלקת ריאות. למרות שהמשלחת יוצאת רק עוד חודש, רעות העריכה שלא תעבור את המבדק והודיעה שהיא מבטלת את מועמדותה. לפי תיאוריית הציפייה של ורום (סעיף 6.3), התכליתיות של רעות נמוכה.

מטלת מנחה (ממ"ן) 13

הקורס: 10430 – התנהגות ארגונית-מיקרו

חומר הלימוד למטלה: יחידות 7, 8

מספר השאלות: 4

משקל המטלה: 10 נק'

סמסטר: 2024ב

מועד אחרון להגשה: 16/6/24

שאלה 1 (30 נקודות)

יש לקרוא את הכתבה שלהלן ולענות על סעיפי השאלה המופיעים לאחריה.

הבנתי שאני שונאת לנהל, ממש סבלתי"

מעובד מ: דפנה ברמלי-גולן, גלובס, 9/11/21

כבר בגיל 20, כשרק החלה לעבוד, חלמה רינת להיות מנכ"לית. "אנחנו יצורים אבולוציוניים שרוצים להגיע לפסגת הפירמידה, ואני רציתי להגיע לשם לפני שידעתי מה יש בפסגה", היא אומרת. כשהגיעה לפסגה, גילתה שהיא רוצה לרדת, והיא לא המנהלת היחידה שזה קרה לה. אנחנו רגילים לחשוב על משרות ניהול כאופציית התקדמות טבעית בקריירה, אופציה כמעט יחידה, אבל היא לא מתאימה לכולם.

רינת מספרת שהיא התחילה לעבוד בשיווק ובגיל 25 הלכה ללמוד פסיכו-ביולוגיה. לאחר כ-4 שנים בתחום השיווק שכה אהבה והתמחתה בו, "הציעו לי להקים ולנהל חברה קטנה. אמרתי שלא אכפת לי להתראיין כי בטוח לא אתקבל, מכיוון שלא הייתה לי הכשרה ניהולית ובוודאי שלא היה לי ניסיון ניהולי. לתדהמתי - התקבלתי. כנראה שהמציעים חשבו אחרת.

הקמתי חברה שגדלה משלושה עובדים ל-20 וזה היה מאתגר ומרגש. בהקמה מאוד נהניתי: לנתח איזה תפקידים נדרשים לחברה ואז לגייס עובדים בהתאם. נהניתי, לעשות דברים שאף פעם לא עשיתי, כמו לברר מיהן חברות האשראי הרלוונטיות והמתאימות ואז להכריע ביניהן היה סופר מאתגר וסופר כיף. אלא שאחרי שלב ההקמה יש רק ניהול, והבנתי שאני שונאת את זה, ממש סבלתי. העבודה הופכת לעיסוק בכיבוי שריפות. צריך להתעסק המון באנשים - זה חולה, זה מתפטר, זה רוצה להתקדם. זו מין קובייה הונגרית שעם כל דבר שאת משנה בה, משתנה כל השאר". לדברי רינת, הדבר הקשה ביותר מבחינתה היה הצורך לעשות הכול, כמו כלבוניק. "שעות העבודה מטורפות ויש לך תחושת אכפתיות כי את המנכ"לית, אבל זה לא באמת שלי, אני שכירה. זה כל הזמן תחושה שאת לא מספיק טובה, את לא יודעת מה את עושה כי את לא באת מהעולמות האלה, אבל תעשי בכל מקרה. קיבלתי תחושה שחושבים שאני לא מצליחה כי אין לי ניסיון, אבל בכל זאת נותנים לי להתמודד. שלא לדבר על כל כאבי הראש של הדירקטוריון, שאין לו מושג על מה הוא מדבר וצריך לנהל את האנשים שם. לנהל את מי שאחראי על התפקיד שלך זה הכי נורא."

"מתי הבנתי שאת לא יכולה יותר? אחרי שנה וחצי היינו צריכים לעבור משרדים ונכנסתי להתקף חרדה. הבנתי שאין מצב שאני עושה את זה. עזבתי ולקח לי כמעט תשעה חודשים להתאושש ממה שעברתי".

מתן (31) התגעגע לעיסוק בעיצוב משחקים, התחום שתמחה בו. הוא החל לעבוד כמעצב משחקים בחברת קרייזילאבס. בסוף 2019 נקרתה בדרכו הזדמנות להפוך למנהל הסטודיו. "היינו צוות של 16, וזה היה קצת הלם, כי לפני כן לא ניהלתי אנשים בסדר גודל כזה. זה היה צוות גדול, היו לי

מפתחים גם בברצלונה, ברלין, פולין ומקדוניה. מהר מאוד הבנתי שהתשוקה שלי היא ליצור משחקים ושעבודת הניהול היא איננה יצירת משחקים. ולהיפך, כמעצב משחקים אין לי את מה שצריך כדי לנהל. למשל, בקורונה היה מאוד קשה. פתאום אחד העובדים אומר שהוא מדוכא, לא מסוגל לקום בבוקר בגלל הסגר. אני מעצב משחקים, אני לא יודע מה להגיד לאדם שלא מצליח לקום בבוקר. מנהל צריך לדעת! בניהול, 90% מהזמן אתה מתעסק באנשים, יש הרבה אלמנטים של יחסי אנוש ולוגיסטיקה. חצי מהשבוע שלי כלל פגישות עם האנשים שניהלתי. בתקופת הקורונה כל פעם צץ קושי אחר ולא היה לי "ספר חוקים" שיגיד לי כיצד לנהוג עם הדבר הזה. "אתה צריך לנווט בין הצרכים והבקשות של העובדים לדרישות של ההנהלה הבכירה, שהרבה פעמים סותרות את אלה של העובדים. היה לי קשה לנווט. הרגשתי שזו לא הסיבה שנכנסתי לתעשייה. הייתה הרבה שחיקה".

- | | | |
|---|----|--|
| 6 | א. | אילו שני אירועים נקודתיים (סעיף 7.2.1.1) השפיעו על רינת ועל מתן? |
| | | נק' |
| 6 | ב. | לאילו סוגים של עומסי עבודה (גבוה/נמוך, כמותי/איכותי) נתונים רינת ומתן. נא להסביר. (סעיף 7.2.2.1) |
| | | נק' |
| 6 | ג. | איזה סוג של התאמה/אי התאמה היה לרינת כשהגישה את מועמדותה לתפקיד הניהולי? יש להשתמש במושג המתאים (סעיף 7.2.2.1) |
| | | נק' |
| 6 | ד. | איזה סוג של קונפליקט תפקידי מציין מתן? יש לציין את שם הקונפליקט באנגלית ולהסביר. (סעיף 7.2.2.2). |
| | | נק' |
| 6 | ה. | בכתבה מצוינים מספר מאפיינים ניהוליים שגורמים ללחץ. מה הם? יש לציין שני גורמים ולהסביר. (סעיף 7.2.2.4). |
| | | נק' |

שאלה 2 (20 נק')

רעות הופתעה מאוד לקבל במייל הודעה שהיא נבחרה לעמוד בראש משלחת החקר היוקרתית לאנטרקטיקה. היא התקשרה לאריק, ראש ועדת האיתור, ששלח לה את ההודעה. "אתה בטוח שזו לא טעות?", היא שאלה, "אני לא חושבת שאני מתאימה. אולי החלטתם לעשות אפליה מתקנת? לאחר 5 ראשי משלחת גברים החלטתם סוף, סוף על אישה? אבל גם אז בטח יש מתאימות ממני!". אריק השיב: "אל תדברי שטויות! ששת חברי הוועדה החליטו פה אחד שאת הראויה ביותר מכולם. גם פיזיקאית מחוננת, גם תואר בפילוסופיה ומדעי המוח, גם עוסקת בספורט אתגרי ובעלת כושר גופני וגם אהודה מאוד חברתית. לא במקרה את כבר שנים הקפטן של קבוצת הכדורגל. ואגב, נראה לי שאת לא מכירה את אופן העבודה של ועדת האיתור. היא מורכבת מאנשים סופר מקצועיים שכל שיקול זר או פוליטי נדחה אצלה על סף דלת חדר הדיונים". רעות הססה לרגע והשיבה שהיא מקבלת בשמחה את המינוי.

נא להסביר, באמצעות מודל התאמת אדם-סביבה, את תפיסתה של רעות לגבי אי התאמתה למינוי (סעיף 7.2.2.1)

שאלה 3 (20 נק')

'הענק הקטן' היא להקה של 6 מוסיקאים, המנגנת ושרה שירים. נמרוד, נגן הגיטרה החשמלית, נחשב, על-ידי הנגנים והקהילה המוסיקלית, למקים הלהקה ולמוביל שלה. ללא ספק הוא היה האדם הבולט בלהקה והוא היה נוכח בכל פעילויותיה. הוא דרש שהלהקה תקיים חזרות יומיות ארוכות, בימים שבהם לא הופיעו בפני קהל. הוא התעקש על מקצועיות וביצוע מושלם של היצירות המוסיקליות. חברי הלהקה הבינו את חשיבות דרישותיו אבל לא חיבבו אותו בשל סגנון דבריו התובעני והמעליב. לא פעם הם נהגו לפנות לאורנה, נגנית התופים, שהתבלטה בלהקה לא פחות מנמרוד. היא ידעה כיצד לנצל את כישוריה הבין-אישיים, כדי לרסן את נמרוד. עמדתה הייתה שביצוע חזרות אמנם חשוב, אך לא על חשבון הבריאות ושלמות הלהקה.

- 8 א. אילו תפקידים, רשמיים ולא רשמיים, ממלאים נמרוד ואורנה. נא להסביר (סעיף 8.2.2). נק'
- 12 ב. כל תפקיד מאופיין על-ידי 3 ממדים: דומיננטיות, חברתיות ומוכוונות למשימה (סעיף 8.2.2). כיצד ממדים אלה באים לידי ביטוי בתפקידיהם של נמרוד ושל אורנה? לגבי כל נק' ממד יש לציין אם הוא נמוך, בינוני או גבוה.

שאלה 4 (30 נק')

יש להסביר בקצרה, האם כל אחת מן הטענות שלהלן נכונה או אינה נכונה.

נא לנמק את התשובה באמצעות יחידות הלימוד:

- א. טובה חשה לחץ רב. לפי ההסכם, היה על חברת יו. סי. שאותה היא מנהלת, לספק ללקוח את המוצר בסוף החודש. עתה התקשר אליה מיפן נציג החברה המספקת ליו. סי. את חומרי הגלם הנחוצים לייצור וסיפר שבשל השטפונויות הוא לא יוכל לספק בזמן את חומרי הגלם. הוא הוסיף שעל טובה להבין שמדובר בכוח עליון ולא לראות בכך הפרת הסכם. על פי תיאוריית התפקיד של כץ וקאהן, טובה חווה קונפליקט מסוג inter-sender (סעיף 7.2.2.2).
- ב. ציפי, עובדת מחלקת משאבי אנוש של המפעל, פירסמה במודעה מה נדרש מן העובד/ת הסוציאלית/ת שהמפעל מעוניין לגייס. במקביל ביקשה ציפי ממכון למיון והשמה שתבחן את מידת התאמת המועמדים באמצעות סוללה של מבחנים שיש למכון. ציפי בודקת את ההתאמה או אי ההתאמה בין האדם ה"אובייקטיבי" לסביבה ה"אובייקטיבית" (סעיף 7.2.2.1).
- ג. במוקד שירות הלקוחות יש חלוקה לצוותים שלכל אחד מהם שם כמו "צוות נשר", "צוות לביא", "צוות הוריקן" וכו'. הצוותים מתחרים ביניהם על ציונים שמעניקים להם הלקוחות על טיב השירות. בחלוקה זו לצוותים בא לידי ביטוי מאפיין הגבולות של הקבוצה (סעיף 8.1).
- ד. חוקרים מצאו שאחד היתרונות של קונפורמיות גבוהה בקבוצה שהיא יכולה לאפשר תפיסה מדויקת יותר של המציאות שתואמת לשאר חברי הקבוצה (סעיף 8.2.1).
- ה. על הצוות היה לסיים את הפרויקט תוך חודש. הם עבדו יחדיו כל יום עד השעות הקטנות של הלילה, כדי לסיים את הפרויקט. הם אף העדיפו להישאר לעבוד יחדיו ולסיים את הפרויקט גם כשקיבלו הצעות מפתות לתפקידים יוקרתיים. הם סיימו את הפרויקט שבוע לפני הזמן. לחברי הצוות הייתה בעיקר לכידות בין-אישית (סעיף 8.2).

מטלת מנחה (ממ"ן) 17: רשות

השתתפות במחקרים התנהגותיים

הקורס: 10430 – התנהגות ארגונית-מיקרו

משקל המטלה: 5 נקודות

סמסטר: 2024

ממ"ן 17 איננו יכול להחליף את מטלת המינימום שיש להגיש בקורס. מטלת המינימום חייבת להיות מבין מטלות 11 עד 13.

מדוע להשתתף בממ"ן 17?

חלק ניכר מהתובנות שנלמדות כיום בקורס התנהגות ארגונית מיקרו מתבססות על מחקרים התנהגותיים שנערכו באוניברסיטאות ברחבי העולם, בהם השתתפו בעבר סטודנטים כמוכם. על מנת לאפשר לכם חשיפה למחקרים מסוג זה פיתחנו את ממ"ן 17. זהו ממ"ן רשות, המיועד למעוניינים בחשיפה כזו. מי שיבחר להשתתף במחקרים במסגרת ממ"ן 17 יקבל ציון 100 בממ"ן זה. ממ"ן 17 מיועד להיטיב עם הסטודנט משום שהשלמתו מקנה ציון 100 ומשקלו 5% בציון. ישנם שני מסלולי השתתפות אפשריים; השתתפות חד פעמית ב-Zoom במשך שעה או השתתפות בשני סבבים מקוונים לאורך הסמסטר.

אפשרות א' – השתתפות במחקר אחד ב-Zoom (במקום שני סבבים מקוונים)
הסמסטר נפתחת אפשרות חד-פעמית להשתתף במחקר העוסק בתחום של אינטראקציית אדם-מחשב במסגרת המחלקה לניהול ולכלכלה. ההשתתפות בו תתבצע דרך הזום ותימשך כשעה. התנסות זו שלכם כנבדקים תעשיר את הבנתכם לגבי האופן שבו נרכש הידע בתחום ותהווה תרומה אישית להתפתחות המחקר. שימו לב: ההשתתפות במחקר בזום מוגבלת ל-75 סטודנטים בלבד! ומותנית בהדפסה של קובץ שישלח אליכם למייל לאחר ההרשמה למחקר (דף אחד שבו יופיע טקסט קצר אותו תתבקשו להקליד במהלך הניסוי). ההשתתפות תימשך כשעה ברצף ותתאפשר אך ורק באמצעות מחשב (נייד או נייד) ולא דרך טלפון הסלולרי או טאבלט. בתחילת הסמסטר יופיע באתר הקורס טופס הרשמה אותו יש למלא כדי להירשם. הראשונים שישלחו את הטופס המלא למייל המעבדה ויקבלו אישור יוכלו לקחת חלק במחקר זה. ניתן להשתתף במחקר ב-Zoom באחד מארבע התאריכים מטה (3 מועדים אפשריים בכל תאריך):

תאריך 1: יום ראשון, ה- 19/5/24 בין השעות:

11: 30 – 12: 30 או 10: 30 – 11: 30 או 9: 30 – 10: 30

תאריך 2: יום שני, ה- 20/5/24 בין השעות:

11: 30 – 12: 30 או 10: 30 – 11: 30 או 9: 30 – 10: 30

תאריך 3: יום רביעי, ה- 22/5/24 בין השעות:

19: 30 – 20: 30 או 18: 30 – 19: 30 או 17: 30 – 18: 30

תאריך 4: יום חמישי, ה- 23/5/24 בין השעות:

19: 30 – 20: 30 או 18: 30 – 19: 30 או 17: 30 – 18: 30

אפשרות ב' - השתתפות בשני סבבי מחקר מקוונים

כדי לקבל ציון 100 בממ"ן, חובה להשתתף בשני סבבי מחקר קצרים, שיערכו באופן מקוון במהלך הסמסטר. כל סבב נמשך כחצי שעה.

כדי לקבל ציון 100 בממ"ן, יש להשתתף **בשני סבבי המחקר**. לא ניתן לקבל חלק מהנקודות אם משתתפים רק בסבב מחקר אחד.

סבב מחקר יכול להיות מחקר אחד או מקבץ מחקרים שנערכים על ידי חוקרים שונים. בכל סבב תקבלו הנחיות ברורות, שיסבירו שלב אחר שלב מה לעשות.

ההשתתפות בכל אחד מסבבי המחקר חייבת להתבצע במהלך הימים שבהם הסבב פתוח להשתתפות.

סבב מחקר 1 : 7.4.24 – 13.4.24

סבב מחקר 2 : 5.5.24 – 11.5.24

סטודנטים וסטודנטיות שלא יוכלו להשתתף בסבבים בתאריכים שצוינו לעיל עקב שירות מילואים יוכלו להשתתף בממ"ן באמצעות שאלון מחקר שיישלח אליהם באמצעות קישור ייעודי. במקרים אלו יש לכתוב למנהלת המעבדה בכתובת mgmtlab.openu@gmail.com ולצרף אישור על שירות מילואים.

ההשתתפות בסבבי המחקר המקוונים

במהלך ימים אלו, תוכלו להשתתף בסבבים באמצעות לחיצה על קישור שיישלח במייל. בתום כל סבב תקבלו במייל אישור על השתתפותכם. יש לעקוב אחר ההודעות שתקבלו בכתובת המייל שלכם ובאתר הקורס. לכל סבב יש להיערך מראש לישיבה רצופה של **כחצי שעה** מול מסך המחשב, קריאת הוראות, ומענה על שאלות בסביבה שקטה ונינוחה. ההשתתפות היא אך ורק **באמצעות מחשב** (נייד או נייד) ולא דרך טלפון הסלולרי או טאבלט.

מתן קרדיט בגין השתתפות במחקר אנונימי – איך זה עובד?

כנהוג בשאלוני מחקר באקדמיה, הנתונים נאספים באופן אנונימי ואין אפשרות להסיק מהם מסקנות אודות אדם זה או אחר. על מנת לשמור על אנונימיות זו, בתחילת ובסיום כל סבב מחקר תתבקשו למלא טופס פרטים אישיים נפרד. המידע שמתקבל מטפסים אלו נשמר בקבצי נתונים שונים מאלו של נתוני המחקרים. הפרטים האישיים נועדו אך ורק כדי לאפשר לצוות המעבדה לנהל רישום של השתתפותכם ולתת לכם ציון 100 בממ"ן 17 אם תשתתפו בשני הסבבים.

לקראת סוף הסמסטר ישלח אליכם קובץ עם הסבר מילולי על הניסויים בהם השתתפתם, מטרותיהם והשערותיהם.

יצירת קשר עם המעבדה ההתנהגותית

בכל שאלה הקשורה להשתתפות בממ"ן, יש ליצור קשר עם צוות המעבדה בכתובת:

mgmtlab.openu@gmail.com

שרון סאסי וצוות המעבדה