

שאלה 1

**התייחסו למשחקים פוליטיים. קבעו על איזה משחק כוח מבקשת ההצעה המוצגת בקטע להתגבר, הסבירו את המשחק, ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.**

משחקי כוח אישיים - משחקי כוח אלה מתנהלים בין יחידים בארגון שמטרתן לשמור על האינטרסים האישיים של העובדים ולשמר או לשפר את מעמדם בארגון. במשחקים אלו, העובדים עשויים להעמיד פנים או להציג התנהגויות שמטרתן להשפיע על תפיסת המנהלים כלפיהם, לדוגמה: חנופה, ניהול רושם, או הצגת מוטיבציה מזויפת. בקטע מתואר כיצד עובדים עשויים להעמיד פנים שהם חדורי מוטיבציה, מתוך הבנה שמנהלים מעריכים את התכונה הזאת. כלומר, הם מנסים להציג חזות שתשפר את מעמדם בארגון, גם אם בפועל אין להם מוטיבציה אמיתית. זו דוגמה קלאסית למשחק כוח אישי שבו העובד מנסה להשפיע על הארגון לטובתו באמצעות מניפולציות.

שאלה 2

**התייחסו למשחקים פוליטיים. קבעו איזה משחק כוח עולה מן התמונה, הסבירו את המשחק, ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.**

משחקי כוח בין-ארגוניים - משחקי כוח אלה מתנהלים בין ארגונים שונים, כאשר מטרתם היא להשיג שליטה על משאבים, לקוחות, או שווקים. במשחקים אלו, כל ארגון פועל למקסם את מטרותיו, כמו הגדלת רווחים או שמירה על נתח שוק, ולעיתים נוצרת תחרות גלויה בין הארגונים. המשחקים יכולים להיות תחרותיים אך לא בהכרח קונפליקטואליים, כלומר ניצחון של צד אחד לא תמיד מחייב הפסד מוחלט של הצד השני. בתמונה, רשת הקמעונאות 'יוחננוף' מציגה שלט שמודיע על כך שחברת 'אסם' מייקרת את מוצריה, ולכן עשויים להיות חוסרים במוצרים אלו. הרשת מציעה לצרכנים חלופות זולות ואיכותיות. פעולה זו היא דוגמה למשחק כוח בין-ארגוני, שבו 'יוחננוף' מנסה לשמור על שביעות רצון הלקוחות שלה ועל מעמדה בשוק, תוך יצירת לחץ על חברת 'אסם' לשנות את מדיניות המחירים שלה.

שאלה 3

**התייחסו למשחקים פוליטיים. קבעו איזה משחק כוח מתואר בקטע, הסבירו את המשחק, ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.**

משחקי כוח קיבוציים - משחקי כוח אלה מתרחשים כאשר קבוצה של עובדים או נציגים בארגון פועלים יחד כדי לשפר את מעמדם, להגן על זכויותיהם, או לשנות מצב הקשור לתנאי עבודה, תרבות ארגונית, או נורמות התנהגויות. במשחקים מסוג זה, הקבוצה פועלת בצורה מאורגנת, תוך הפעלת לחצים על הנהלת הארגון, ולעיתים בשיתוף פעולה עם גופים חיצוניים, כדי להשיג את מטרותיה. בקטע מתואר כי חברי סגל, מרצים וחוקרים מפקולטות שונות באוניברסיטה התאחדו ופנו להנהלת האוניברסיטה בדרישה להסיר את שם משפחת סאקלר מהפקולטה. פעולה זו מעידה על התארגנות קולקטיבית למען מטרה משותפת. הקבוצה הפעילה לחץ על נשיא האוניברסיטה ודיקאן הפקולטה באמצעות פניות ישירות, תוך הדגשת הפגיעה האפשרית במוניטין האוניברסיטה וביכולת לגייס סטודנטים ולחנך לערכים מוסריים. ובכך מה שהוביל להכרעה מצד ההנהלה ולאחר מאבק ממושך, הנהלת האוניברסיטה נכנעה לדרישה והסירה את שם משפחת סאקלר מכל רישומי הפקולטה, תוך התחייבות שלא לקבל תרומות נוספות מהמשפחה. המשחק הפוליטי הקיבוצי כאן מתאפיין בסולידריות בין חברי הסגל, הפעלת לחץ מוסרי וציבורי על הנהלת האוניברסיטה, והשגת שינוי משמעותי במדיניות הארגונית כתוצאה מכך.

שאלה 4סעיף א'

**התייחסו לאופן בו מתוארים בכתבה מנהלים מופנמים. בחרו את אחת מתיאוריות המנהיגות המוצגת במסגרת פרק 11 המתאימה ביותר לתפיסות אלה. הסבירו את התיאוריה שבחרתם, קבעו כיצד ניתן לנתח באמצעותה את מנהיגותם של מנהלים מופנמים על פי הכתבה, ונמקו קביעה זאת על בסיס מושגי התיאוריה ועל בסיס הכתבה.**

זרם מנהיגות החדשה - מנהיגות מתמירה, המתמקדת ביכולתו של המנהיג לעורר השראה, להניע את המונהגים ולשפר את הביצועים שלהם על ידי יצירת תחושת משמעות ועידוד לצמיחה אישית. לתיאוריה ארבעה מרכיבים מרכזיים, ולכולן קיים התייחסות בכתבה:

1. גירוי אינטלקטואלי - מנהלים מופנמים מתוארים בכתבה כמי שמקשיבים יותר, חושבים באופן ביקורתי, ומעניקים ערך גבוה לדבריהם. תכונות אלו מתאימות למרכיב זה, שכן מעודדים חשיבה יצירתית ומניעים את עובדיהם להתמודד עם אתגרים באופן חדשני.

2. מוטיבציה השראתית - מופנמים נוטים ליצור קשרים משמעותיים עם עובדיהם ולבנות סביבה תומכת וממריצה. לפי הכתבה, מופנמים שואפים להניע את עובדיהם באמצעות הבנה והערכה, מה שמאפשר יצירת חזון ברור ומעורר השראה שמוביל למחויבות גבוהה מצד העובדים ובהתאם להגביר את המוטיבציה שלהם.
3. התחשבות אינדיווידואלית - מופנמים, בזכות הרגישות הטבעית שלהם, מפגינים אמפתיה גבוהה ומסוגלים להתאים את עצמם לצרכים האישיים של כל עובד. בכתבה מודגש שהם מקיימים קשרים אישיים עמוקים עם עובדיהם, דבר המאפשר להם לתמוך בעובדים ולספק להם מרחב להתפתחות אישית.
4. השפעה כריזמטית - על אף שמופנמים אינם מוחצנים, הם יכולים לשמש מודל לחיקוי בזכות הרגישות, האמפתיה והערכים שהם מפגינים. בכתבה נאמר כי מופנמים יוצרים סביבת עבודה משמעותית ומובילים את עובדיהם מתוך דוגמה אישית, מה שמזכיר את המנהיג המתמיר שמעניק תחושת שליחות ומעורר אמון.

הכתבה מדגישה כי מופנמים מצטיינים בהבנה ובהנעה של אחרים, עידוד התפתחות אישית ורגישות לצרכים של העובדים - כולן תכונות שמתאימות למנהיגות מתמירה. בנוסף, מופנמים אינם נוטים להציג עשייה רועשת, אלא פועלים באופן רגוע וממוקד, תוך יצירת קשרים עמוקים עם העובדים שלהם. הנ"ל תואם את הדגש של המנהיגות המתמירה על בניית 'חסי גומלין אישיים ומתן השראה דרך ערכים והתנהגות', ולא דרך "רעש וצלצולים".

#### סעיף ב'

**במסגרת הדיון על אודות מנהיגות ומגדר, מוצגים חמישה הסברים ביחס למיעוטן של נשים בתפקידי ניהול בכיר. קבעו הסבר אחד המתאים למתואר בכתבה אודות פערים בין נשים לגברים, הסבירו אותו ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי בכתבה.**

ההנחה שלפיה קיימים הבדלים בהון האנושי של נשים ושל גברים - ההסבר הזה מתאר את התפיסה השגויה לפיה נשים פחות מתאימות לתפקידי ניהול בשל היותן מופנמות יותר, ולכן יש להן פחות "הון אנושי" בהשוואה לגברים. בכתבה, תמר אלמור מציינת את התופעה של "השלב השבור בסולם", שבה נשים מקודמות פחות לגברים בשנים הראשונות של הקריירה, בעיקר משום שהן נתפסות כיותר מופנמות ורגישות. תפיסה זו מניחה כי נשים לא מתאימות לתפקידי ניהוליים או לא יצליחו להוביל בצורה אפקטיבית, מה שמוביל לפער בקידום ביניהם לבין גברים, אפילו אם יש להן פוטנציאל מנהיגותי גבוה, בנוסף, סוזן קיין טוענת כי מופנמים, כולל נשים, יכולים להיות מנהיגים מצוינים, ומבקרת את התרבות העסקית שמעדיפה אנשים מוחצנים ורהוטים, בעוד שמופנמים נוטים להיות קשובים יותר ויוצרים קשרים אישיים עמוקים עם עובדיהם. זהו ביטוי לכך שנשים, שבמקרים רבים נתפסות כמופנמות יותר, לא מקבלות את ההזדמנויות שוות כמו גברים בתפקידי ניהול, גם אם יש להן את היכולת להוביל בצורה טובה.

#### סעיף ג'

**בהתייחס לתשובתכם בסעיף א, האם לדעתכם המלצתה של תמר אלמור לארגונים לקדם נשים באופן שוויוני, ללא קשר למידת המופנמות שלהן, תסייע לנשים רבות יותר להשתלב בתפקידי ניהול בכירים בארגון? בתשובתכם הציגו את עמדתכם, הסבירו כיצד היא מתקשרת לחומר הלימוד ונמקו את הבחירה בה.**

המלצתה של תמר אלמור לקדם נשים באופן שוויוני, ללא קשר למידת המופנמות שלהן, יכולה לסייע לנשים להשתלב בתפקידי ניהול בכירים. היא מתמודדת עם סטריאוטיפים מגדריים, יוצרת שוויון הזדמנויות, ומשפרת את המגוון הארגוני, התורם לקבלת החלטות טובה יותר. ההמלצה מתאימה לעקרונות המנהיגות המתמירה, המדגישה התחשבות אינדיווידואלית, העצמה ומימוש פוטנציאל. קידום נשים ללא קשר למופנמותן מאפשר לארגונים ליהנות מיכולות מגוונות, לשפר את ההון האנושי וליצור סביבת עבודה תומכת. יישום ההמלצה תורם לשוויון מגדרי ולביצועים ארגוניים משופרים.

#### שאלה 5

#### סעיף א'

הטענה לא נכונה. כוח סמוי הוא כוח שמודעים אליו רק מעטים בארגון, אך לא מדובר בכוח שאיש אינו מודע לו. הכוח הסמוי מופעל באופן עקיף, דרך מניעת קבלת החלטות, עיצוב סדר יום סמוי או הצנעת מחלוקות. כלומר, חברי הארגון לא תמיד מודעים באופן ישיר לפעולות שמבוצעות, אך ישנם אנשים בארגון שמודעים להפעלת הכוח הזה. בניגוד לכוח מעמקים, שבו רוב חברי הארגון אינם מודעים בכלל לכוח המופעל, הכוח הסמוי כן יכול להיות מוכר למעטים בתוך הארגון, אך הוא מוסתר או לא גלוי לכלל.

#### סעיף ב'

הטענה לא נכונה. בסיסי הסמכות הארגוניים (כוח לגיטימי, כוח כפייה, כוח תגמול) ובסיסי הסמכות האישיים (כוח זיקה, כוח מומחיות, כוח מידע) פועלים בדרכים שונות, וכל אחד מהם יכול להיות יעיל במצבים שונים, תלוי בהקשר ובצרכים של הארגון או של היחידים המעורבים. היעילות של בסיסי הסמכות תלויה במצב הארגוני ובסוג ההשפעה הרצויה. לעיתים, בסיסי הסמכות

האישיים עשויים להיות יעילים יותר כאשר מדובר במוטיבציה פנימית או בהשפעה רגשית, בעוד שבסיסי הסמכות הארגוניים עשויים להיות יעילים יותר במצבים של אכיפת סדר, קביעת כללים או קבלת החלטות פורמליות.

### סעיף ג'

הטענה נכונה. מנהיגות מתמירה מתמקדת בהנעת המונהגים דרך השראה, פיתוח אישי ויצירת תחושת שליחות, ולא באמצעות תמריצים חיצוניים כמו תגמולים. המנהיג המתמיר שואף להניע את המונהגים דרך גירוי אינטלקטואלי, מוטיבציה השראתית, התחשבות אינדיבידואלית והשפעה כריזמטית, ולא דרך שליטה בתגמולים חומריים או שליליים, כמו לדוגמה במנהיגות העסקאית (המתגמלת). הוא מעודד את המונהגים לחשוב בדרכים יצירתיות, לעמוד בסטנדרטים מוסריים גבוהים ולהשקיע מעבר לאינטרסים האישיים שלהם. לכן, המנהיג המתמיר לא עושה שימוש בכוח התגמול ככלי, אלא מעדיף להניע את המונהגים דרך יצירת תחושת מחויבות פנימית, חיזוק הביטחון העצמי והזדהות עם מטרות הארגון.

### סעיף ד'

הטענה נכונה. כוח מעמקים, מתבטא בתפיסות ובפעולות שמסוות את האינטרסים של "הכת השלטת" בארגון. התרבות הארגונית משחקת תפקיד מרכזי בהסוואת הכוח הזה, שכן היא קובעת את הערכים, הנורמות וההתנהגויות שמובילים את חברי הארגון להאמין שהאינטרסים של ההנהלה הם גם לטובתם, ובכך היא מונעת מהם להרגיש קיפוח או לרצות להיאבק במבנה השלטון. התרבות הארגונית מסייעת בשימור כוח זה על ידי יצירת "מובן מאליו" שמונע את האתגר לכוחות השלטון.

### סעיף ה'

הטענה לא נכונה. על פי התיאוריות בזרם המנהיגות המצבית, לא תמיד קבוצות עבודה זקוקות למנהיג. לדוגמה, בתיאוריה של תחליפי מנהיגות, אם קיימים גורמים תחליפיים או מנטרלים במצב, השפעת המנהיג יכולה להתבטל או להיחלש. תחליפים אלו יכולים לכלול מאפייני המונהגים, מאפייני המשימה או מאפייני הארגון, כך שלפעמים אין צורך במנהיג פורמלי או שמנהיגות פחות חשובה במצבים מסוימים.

### סעיף ו'

הטענה נכונה. ההנחה שבארגון שבו טבע האדם נתפס כיצור שמחפש הגשמה עצמית ואתגרים מצביעה על כך שהארגון רואה את העובדים כיצורים בעלי מוטיבציה פנימית, מחפשי יצירתיות, עניין ואתגרים. ארגון כזה יעדיף סגנונות מנהיגות המעודדים יצירתיות, פיתוח אישי והתפתחות מקצועית, ולא סגנונות שממוקדים בתגמולים חומריים או בניהול הדוק ומבוקר. סגנון המנהיגות העיסקאי מתמקד בעיקר בחיזוקים מותנים, ומציב דגש על ביצועים ותוצאות מיידיות, מה שמוביל למיקוד במטרות חומריות ותמריצים חיצוניים. סגנון כזה עשוי להיות פחות מתאים לארגון המאמין במוטיבציה פנימית ובמיקוד בהגשמה עצמית, שכן הוא לא מעודד את ההתפתחות האישית והיצירתיות של העובדים. לכן, ארגון שמאמין בטבע האדם כיצור מחפש הגשמה עצמית לא יטה לקדם אדם בעל סגנון מנהיגות עסקאי לתפקיד ניהולי בכיר, כי סגנון זה לא תואם את הערכים וההנחות של הארגון.