**שאלה 1**

1. **דימוי הארגון כאורגניזם חי** בא לידי ביטוי בכתבה על חברת FEM. מאפיין מרכזי על דימוי זה הינו התאוריה האקולוגית, אשר על פיה הישרדותם של הארגונים איננה תלויה בהסתגלות והתאמה בלבד, וכי יש להביא בחשבון גם גורמים רבים שאינם תלויים בהכרח בארגון (פרק 1 עמ' 72), הרי המערכת הפועלת תלוי בסביבה. מחייב גמישות והסתגלות מהירה לשינוי, ולצרכי הסביבה המעודכנים. יתכנו שינוים בארגון בעקבות שינוי סביבתי. בדומה לכך, התיאור בכתבה אכן מתאר ארגון סתגלני המשנה את מטרותיו ואופן עבודתו בהתאם לתנאים החיצוניים, לסביבה. מאפיין זה בא לידי ביטוי בדוגמאות הבאות: **"**חשיבה המעריכה יכולת הסתגלות מהירה לתנאים משתנים. בין אם זה גורמים הקשורים לטבע..., ובין אם ברמה הניהולית של להמציא שפה כמעט מחדש...**"**, **"**מה שנראה כמו מכשול, למשל כשיש סערה...., מבחינתי זו הזדמנות..**"**- ניכר כי בעלת הארגון FEM רואה ב"בעיה" **להזדמנות**. הזדמנות לבצע משהו מחוץ לקופסא, בדוגמא זו, גם כאשר מזג האוויר בחוץ גשום וסוער, עדין לא מוותרים על הגלישה ואם כי ההפך, דואגים **לדרבן נשים** לגלוש גם בתנאים **לא אידיאליים**(בעיני הנורמה), להפוך זאת **לדבר חיובי**. **לעשות מהלימון-לימונדה**. בנוסף, בתחילת תקופת המלחמה ארגון FEM לא היה פעיל, אם כי מהר מאוד רומי עולש, בעלת הארגון, הפסיקה לשבת רגל על רגל בדאגה, והחליטה לקחה את המושכות לידיה והפכה את הארגון לגלישת גלים- לחמ"ל מדהים שמטרתו לסייע לנשים ולהתנדב. ניכר כי אופי הארגון השתנה מקצה לקצה, הארגון סיגל לעצמו את המצב הקיים- ובחר להניף ארגון זה באופן שבו כל הצדדים יזכו (win-win).
2. לפני שהקימה את FEM ניתן לזהות אצל רומי עולש לפי תאוריית התכונות: נוירוטיות, ומצפוניות.

* **ממד הנוירוטיות** עוסק במידה שבה האדם מתאפיין ביציבות רגשית ובאופן שהו הוא מווסת רגשות שליליים. אנשי בעלי רמת נוירוטית גבוהה- חרדים, רגישים ללחץ, נוטים למצבי רוח, עצבנים, חסרי ביטחון (פרק 2 עמ' 157). רומי עולש מספרת שהייתה רגישה ללחץ, חסרת ביטחון. דבר הגרם לה להילחץ בקלות ולסרב להשתתף בתחרויות.
* **ממד המצפוניות** מתמקד בנטייה לשליטה עצמית ודחיית סיפוקים. ישנם אנשים בעלי רמת מצפוניות גבוהה, ונמוכה. המאפיין את הגבוהה- אחראים, קשובים, זהירים, מסודרים, מחושבים. (פרק 2 עמ' 153). רומי עולש מספרת כי מאותו הרגע שנכנסה לספורט הגלישה- היא במסע חיפוש אחרי עוד ידע, ועוד הזדמנויות להשתפר. היא מוסיפה ואומרת כי היא תחרותית וממשיכה להשתפר ולחתור קדימה. נראה שהיא מחושבת ובעלת שליטה עצמית להתקדם ולהשתפר.

1. על פי תיאוריית הערכים, נראה כי הכוונה עצמית(תחת ערך העל פתיחות לשינוים), ונדיבות (תחת ערך העל קידום האחר) הם הערכים המניעים את רומי עולש.

* **הכוונה עצמית** – ערך זה מייצג אוטונומיה מחשבתית והתנהגותית, פתיחות לשינויים ולחידושים, סקרנות, ויצירתיות (פרק 2 עמ' 165). נאמר כי רומי עולש התחילה את העסק במחשבה להקים משהו **שונה ומיוחד ממה שעשו בחברות האחרות**, דבר המראה על **היצירתיות והסקרנות** שבה. היציאה מהתחום הרגיל, לצאת מהקופסא במטרה להתרענן ולהכיר תחום בצורה ייחודית. היא מעוניינת לשנות את צורך החשיבה ולגרום לנשים להיות פעילות בארגון גם בחורף, רואה את החורף כהזדמנות, ולא כחסרון- לפרוח לתחומים חדשים ולהוציא ריטריטים לחול.
* **נדיבות** – דאגה לרווחתם של אנשים שמקיימים עמם מגע יום-יומי. שאיפה להפגין אחריות ונאמנות, לנהל את הקשרים האישיים בכנות ולהושיט עזרה בשעת מצוקה (פרק 2 עמ' 164). בכתבה נאמר כי בזמן המלחמה היה חשוב לרומי עולש לעזור והחליטה להפוך את ארגונה FEM לקבוצת חמ"ל. קיבצו נשים מאזורי מגורים קרובים על מנת שיוכלו לעזור האחת לשנייה. המטרה להושיט עזרה בשעת מצוקה לאנשים במעגלים הקרובים.

**שאלה 2**

דימוי הבא לידי ביטוי הוא **'הארגון כמוח'**. דימוי זה מבוסס על ההנחה שלפיה מתקיימים בארגון תהליכי חשיבה ועיבוד מידע, החיוניים לקיומו. 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 מאפיינים אלו:

* **תהליכי חשיבה ועיבוד מידע-** "לאחרונה נערכה ההנהלה להכריע האם על החברה להיכנס לתחום של פיתוח ויצור. "- נוכל להבין מכאן, שהחברה מעוניינת לקדם ארגון זה ולגרום לשגשוגו. "לשם כך הוכנו דוחות רבים....", הארגון מנהל תהליכי חשיבה ועיבוד המידע הבא לידי ביטוי בהכנת הדוחות להבנה מעמיקה.
* **תהליך תיקון טעויות-** "להקים וועדה שתבחן את סיבות הכשל ותמליץ כיצד למנוע אותו בעתיד", אנו רואים כי החברה מקיימת וועדה על הטעות המתפרצת וכי לוקחת אחריות, הארגון מוכן ומעוניין לתקן, כעת יקימו וועדה ויראו מהשורש את הגורם וילמדו מן הטעויות.
* **תהליך קבלת החלטות-** "המנכל ביקש לחקור בעצמו את האופן בו כאילוף מסיקה מסקנות על מעשייה"- המנכל מקבל החלטה שהוא יגע בעניין רציני זה והחליט שלא להסתפק בתוצאות הוועדה אם כי מעוניין לחקור מן השורש ולהבין את הבעיה.

**שאלה 3**

הדר נקטה **באסכולת 'יחסי אנוש'.** אסכולה זו מעמידה במוקד את האדם, את העובד, ואת מערכת היחסים שלו עם חבריו לעבודה. ישנה התייחסות למכלול רחב של עייפות נפשית, מניעים, כישורים, אישיות והתנהגות. (פרק 1 עמ' 44). המאפיינים הבאים לידי ביטוי בתיאור המקרה הם:

* **דגש על שביעות רצון העובדים:** בתיאור המקרה הדר, מנכ"לית רשת מלונות 'סבבה', הורתה לסמנכ"לית משאבי אנוש של הארגון להעביר לעובדי המלון שאלונים שימלאו את שביעות רצונם ולפתוח מקום לשינויים ושיפורים.
* **דגש על לכידות קבוצתית:** בתיאור המקרה "הדר אימצה את הצעתה של..., שפעם בשנה עובדי כל מחלקה במלון יהיו זכאים להתארח יומיים ולהתפנק **יחדיו** באחד ממלונות הרשת. הדר הסכימה שהבילוי המשותף של העובדים **יחזק אותם בעבודתם המשותפת**.."- הדר מאמינה שחשוב לשמר את החברה בעבודה וזאת בעזרת אירועים חברתיים המלכדים בין חברי העבודה.
* **דגש על הפחתת לחצים:** בתיאור המקרה "הדר הבינה שכדי לתת שירות חם ללקוחות חשוב מאוד שהעובדים לא יחושו במתח ושהם יאהבו את עבודתם"- הדר ראתה לנכון לשפר את תנאי העבודה של העובדים, להוריד מהם לחצים ולתת להם פינוקים חברתיים אחת לשנה.

**שאלה 4**

1. **טענה זו אינה נכונה.** בהיגד מתואר כי סמנכ"ל התפעול החליט להקים צוות חשיבה שיציע רעיונות יצירתיים, חדשניים, ומקוריים- תכונות אלו אינן מתאימות לנעימות גבוהה(פרק 2 עמ' 152)- נעימות גבוהה מאפיינת אנשים בעלי לב רחב, סלחנים, נדיבים, גמישים. התכונה המתאימה בעיני הינה פתיחה להתנסויות גבוהות.
2. **טענה זו אינה נכונה.** בהיגד הסמנכ"ל מתאר את תהליכי העבודה בארגון ליצור להיטים בקצב מסחרר. "מחברים יחד מלחין עם כותב שירים, ואז מחברים אותם עם הזמר, ואז מלבישים את הזמר ומלמדים אותו לרקוד ויש לך להיט." דימוי הארגון כזירת התגוששות פוליטית מתאר מאבקי כוח בחברה ומדגיש את האינטרסים והקונפליקטים בארגונים, מדגיש מאבקי כוח בין הניהול לעובדים, ובהיגד זה אין שום התייחסות להתנהגות שכזו(פרק 1 עמ' 89).
3. **טענה זו נכונה.** בהיגד מתואר כי הוחלט לחלק את הצוותים להתמחויות שונות; "יהיה צוות שיטפל בקשישים; צוות אחד- בעולים מרוסיה; צוות אחד- בעולים מאתיופיה; צוות אחד- בהורים ובצעירים.....", נוכל לנתח היגד זה בעזרת ממצאיו של הארגון הבירוקרטי של ובר. ובר מסביר שכאשר ההתמחות גבוהה יותר- כך גם טווח המשימות יקטן ובעלי התמחות גבוהה יעבדו על המשימות בנושא מצומצם זה עד לרמת הכשרה גבוהה ביותר. "מן התיאור של ובר נוכל לאפיין את הטיפוס האידיאלי הבירוקרטי על פי תכונות עיקריות אלו....דרגה גבוהה של התמחות ועבודה על פי תוכניות מדויקות;"(פרק 1 עמ' 39), לכן, בהחלט שינוי זה של המחלקה לשירותי הרווחה יוביל לדרגה גבוהה של התמחות במחלקה.
4. **טענה זו אינה נכונה.** בהיגד מתואר כי סמנכ"ל התפעול החליט להקים צוות חשיבה שיציע רעיונות יצירתיים, חדשניים, ומקוריים- תכונות אלו אינן מתאימות לנעימות גבוהה(פרק 2 עמ' 152)- נעימות גבוהה מאפיינת אנשים בעלי לב רחב, סלחנים, נדיבים, גמישים. התכונה המתאימה בעיני הינה פתיחה להתנסויות גבוהות.
5. **טענה זו אינה נכונה.** בהיגד מתואר כי כפיר, מנהל המחלקה מאמין בתחושת הבטן שלו, באינטואיציה שלו, "אני לא צריך שהמועמדים לעבודה במחלקה שלי ימלאו שאלונים ארוכים. בראיון של 5 דקות אני יודע מי מתאים לפי תחושת הבטן שלי". ממד השיפוטיות מתאר את האופן שבו אדם מתייחס לסביבה כאל מסגרת קשוחה, המורכבת מחוקים, נהלים ומיעדים ברורים(פרק 2 עמ' 185)- אין התייחסות לממד השיפוטיות ולתיאורי ממד זה. לעומת זאת, במקרה זה, יש התייחסות לממד האינטואיציה, המדבר על המידע התאורטי והמופשט והנסמך על האינטואיציה ותחושות הבטן, ממש כמו שכפיר הסתמך על תחושותיו האישיות כשמראיין עובד למחלקתו.