

# התנהגות ארגונית

## ארגון ומנהל - 2 יח"ל

התנהגות ארגונית היא תחום  
מולטי דיסציפלינרי...



עריכה – אילת כ"ץ

## התוכנית מיועדת למסלול גמר – יחידת לימוד 2

מספר שעות המוקצות לתוכנית: 70 שעות יעד: מבחן חיצוני

מטרת התוכנית על פי האגף לחינוך מבוגרים

בחברה המודרנית קיימים ופועלים ארגונים רבים. האדם המודרני בא במגע עם ארגונים רבים בהקשרים שונים: כעובד, כלקוח, כאזרח, כעמית וכבעלים. לפיכך התעורר צורך בקיום תוכנית לימודים אשר תעסוק בתחום הארגוני על משמעויותיו והקשריו השונים.

תכנית הלימודים בנויה מארבעה נושאים:

1- המערכת  
הארגונית

2-הארגון והסביבה

3- מנהיגות וניהול

4 – לחץ ושחיקה

## **ארבעה נושאי לימוד – 70 שעות – יחידה 2**

### **המערכת הארגונית – 18 שעות** נושאי הלימוד של הנושא הראשון:

ארגון עסקי, מנהל ציבורי, ארגון התנדבותי, ארגון צבאי. בירוקרטיה, התמחות, היררכיה חלוקת תפקידים, אימפרסונאליות, הניהול המדעי, גישת יחסי אנוש, גישת המערכות T.Q.M מבנה פורמלי ובלתי פורמלי של הארגון.

### **הארגון והסביבה – 10 שעות** נושאי הלימוד של הנושא השני:

הארגון כמערכת פתוחה, (מודל הפיכת תשומות לתפוקות) משאבי הסביבה - סוגי סביבות : חברתית, טכנולוגית, כלכלית, פיזית, פוליטית, משפטית, תרבותית. - יחסי הגומלין בין הארגון והסביבה : השפעת הסביבה על הארגון. השפעת הארגון על הסביבה

### **נושא שלישי: מנהיגות וניהול – 18 שעות** נושאי הלימוד של הנושא השלישי:

מהי מנהיגות? האם מנהיג הוא תוצר של תכונות מולדות ו\או מצב סגנונות מנהיגות בארגון : סמכותי (אוטוקראטי), דמוקרטי משימתי, חברתי כריזמטי פורמאלי, בלתי פורמאלי. הגורמים שמשפיעים על סגנון מנהיגות - מנהיגות וניהול –המשותף והמבדיל - בעיית הנאמנות הכפולה

### **נושא רביעי: לחץ ושחיקה – 14 שעות**

לחץ, עומס תפקידי, קונפליקט תפקידי, עמימות תפקידי.

סימני לחץ : גופניים, קוגניטיביים, רגשיים, התנהגותיים. שחיקה, סימנים לשחיקה.

# נתנסה ומדגים





**ארגון - קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת החשובה לחבריה, הפועלים בתיאום ובמשותף ולרשותם המשאבים הדרושים להשגת המטרה.**

### **סוגי ארגונים**

**הארגונים מתחלקים לשלושה סוגים עיקריים:**

❖ **ארגונים עסקיים**

❖ **ארגוני מנהל ציבורי**

❖ **ארגוני מלכ"ר (התנדבותיים) (מוסד ללא כוונת רווח)**

**ארגון עסקי - ארגון שפועל למטרת רווח כספי. מרבית פעולותיו מאורגנות לשם כך.**

**ארגון עסקי יצרני - ארגון כלכלי שתפוקותיו הם מוצרים מוחשיים המיועדים למכירה**

**ארגון עסקי פרטי - ארגון הנמצא בבעלות אנשים פרטיים**

**ארגון עסקי ציבורי - ארגון שהבעלות עליו נמצאת בידי הממשלה ו/או בידי הציבור**

**ארגון עסקי נותן שירות - ארגון שתפוקותיו הם שירותים כמו: בנקים, ביטוח**

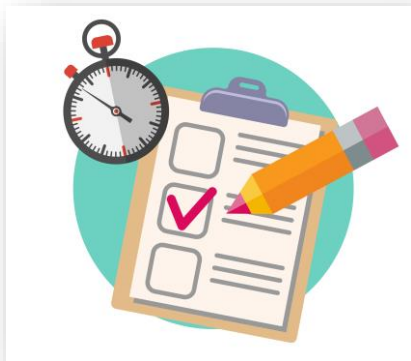
**ארגוני המנהל הציבורי - ארגוני המנהל הציבורי אינם פועלים למטרת רווח. הם עוסקים במתן שירותי ממשל ורווחה**

**לכלל התושבים במדינה. לדוגמה: רשויות מקומיות**

**ארגונים/ חברות שחיוניות להמשך חיים תקין במדינה - חברת חשמל, חברות לאספקת מים, תעשייה צבאית.**

**ארגוני המנהל ההתנדבותי – מלכ"ר - ארגוני מנהל התנדבותי –קידום אינטרסים קבוצתיים ושלא על מנת להפיק מכך רווח כספי.**

**מלכ"ר (מוסד ללא כוונת רווח)**



# שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

## 1. מפעל הוא ארגון:

א- הממיר תפוקות לתשומות.

ב- ללא מטרות רווח.

ג- הממיר תשומות לתפוקות.

ד- ציבורי ולא פרטי.

## 2. הסביבה הארגונית :

א. משפיעה על הארגון ואינה מושפעת ממנו.

ב. מאופיינת על פי רוב ביציבות גבוהה.

ג. אינה קשורה לציווד ולמכונות של הארגון.

ד. גם משפיעה על הארגון וגם מושפעת ממנו.

## 3. ארגון עסקי:

א. קיים למטרות רווח

ב. אף פעם לא מפטר עובדים

ג. יש לו אופי בטחוני

ד. אינו מקפיד על טיב המוצר

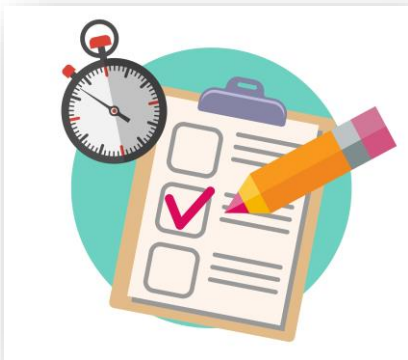
## 4. ארגון ציבורי:

א. פתוח מאוד לחידושים ושינויים.

ב. מטרתו העיקרית הפקת רווחים.

ג. שמרן ובעל פתיחות מועטה לשינויים.

ד. לרוב פועל בתנאי שוק פתוח ותחרות עם ארגונים אחרים.



## שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

5. ארגון הוא מערכת:

- א. שאינה מצליחה להציב מטרות.
- ב. שלתפקודה נחוץ הון אך לא ידע.
- ג. בה למשאב האנושי אין חשיבות.
- ד. המפיקה מוצרים ושירותים.

6. ארגוני המנהל הציבורי:

- א. לא מכוונים לרווח כספי.
- ב. מנוהלים על ידי הציבור והוא זה שמכתיב את המדיניות.
- ג. פתוחים לשינויים כי הם משרתים ציבור מגוון.
- ד. לא מקפידים על כללים פורמליים.



## תיאוריות ארגוניות – יחידה 1



## **הידע של התנהגות ארגונית מבחין בין תהליכים בשלוש רמות:**

**רמת הפרט** - העובדים בארגון (מיקרו התנהגות ארגונית) רמת הקבוצה - מחלקות, יחידות וועדות בארגון

**רמת הארגון** - הארגון כישות אשר מתפקדת בסביבתם של ארגונים אחרים ואילוצים שונים ("מקרו התנהגות ארגונית")

**הגישות** - חקר התנהגותם של היחיד או קבוצות העבודה בארגונים נעשה בכלים מושגיים מפותחים, השאולים מתחומים אחרים של מדעי החברה והניהול: **הגישות הסוציולוגיות** - מדגישות את הצורות המבניות של הסמכות ותפקידי התעסוקה בארגון, את יחסי הגומלין בין המערכת הפורמלית והבלתי פורמלית שבתוכו, את ממד המנהיגות בארגונים ואת ההקשר התרבותי של הפעולה הארגונית. **הגישות הפסיכולוגיות** - מתמקדות ביחסי הפרט והארגון, בהסתגלותם ההדדית של אנשים לארגונים ושל ארגונים לאנשים, בתהליכי תקשורת, מוטיבציה ויחסים בין-אישיים בארגון.

**הגישות הניהוליות** - חוקרות, יותר מאחרות, את תהליכי קבלת ההחלטות בארגונים.

**הגישות הפוליטיות** - מרחיבות את נושאי קבלת החלטות והסמכות בארגונים לתהליכי כוח רחבים יותר – אם במבני סמכות פורמליים ואם בתהליכים בלתי פורמליים של גיבוש השפעה ובניית מנהיגות וקואליציות בארגון.

**הגישות הכלכליות** - מטפלות במודלים של התנהגות כלכלית רציונלית בארגונים. הן חוקרות את התנהגות הארגון בשאלות, כמו: מה לייצר ולשווק, איך, כמה ולמי.

# התיאוריה הבירוקרטית – מקס וובר

תאוריה ארגונית קלאסית הגישה הבירוקרטית/ביורוקרטית - מקס ובר



**מקסימיליאן קארל ובר** (1864–1920) היה כלכלן פוליטי, סוציולוג ופילוסוף גרמני, ממייסדי הסוציולוגיה המודרנית ותורת המינהל הציבורי.



**MAX  
WEBER**

וובר שאל את עצמו מה המבנה האידיאלי שהארגון יכול להיות בו הכי יעיל?

התשובה שלו הייתה: הבירוקרטיה.

הבירוקרטיה היא הדרך הטובה ביותר לאפקטיביות ארגונית.

על-פי ובר, סוג הסמכות, המכונה בירוקרטיה, הוא המקובל ביותר בעולם המודרני, שכן הוא נבחר כחוק בארגונים ובמשטרים שונים, ומכיוון שהוא משרת מטרות מוסכמות באופן יעיל. בהתאם לכך העמיד את הסמכות הרציונלית כעליונה עבור ניהול החברה, ועל סמך קביעה זו פיתח את המודל הטהור של הבירוקרטיה: ניסוח אוניברסלי להתנהגות רציונלית יעילה בחברה. לטענתו, עליונות זו של הבירוקרטיה נובעת משני גורמים: הפרדה בין אינטרס הארגון לבין האינטרס האישי של עובדיו, ושימוש בשיטות עבודה אפקטיביות להשגת מטרות ברורות, המייצגות את כוונתה הרציונלית המודעת של החברה.

# **וובר בנה מודל של ששה עקרונות לקיום ארגון בעל סדרי עבודה תקינים ויעילים:**

## **1. חלוקת עבודה לפי תחומי התמחות.**

כל בעל תפקיד אמור להיות מומחה בתחומו. ככל שנדרשת מומחיות גבוהה יותר, כן מעמד המומחה רם יותר והם נמצאים בראש הפירמידה הארגונית.

## **2. הירארכיה ארגונית.**

הארגון בנוי בצורת סולם הירארכי. כל עובד מצוי תחת מנהל והמנהלי הביניים שולטים על הכפופים להם. כל עובד מדווח לממונה עליו. וכולם יודעים מי בכיר ממי ומי מציית למי.

## **3. תקנות וכללי התנהגות של העובדים.**

בארגון כללי התנהגות פורמליים הקובעים את מערכת היחסים בין העובד לממונים עליו ובין העובד ללקוחות הארגון. כללים אלה מבטיחים סדר ומשמעת בעבודת הארגון.

## **4. גיוס וקידום עובדים על פי קריטריונים אובייקטיביים.**

השכלה, הכשרה והתאמה ניטרלית הם שיקבעו מי יגויס לארגון ומתי יקודם. המדד לקידום הוא כושר מקצועי בלבד.

## **5. חברות בארגון.**

ההצטרפות לארגון היא לטווח ארוך עם מסלול קידום ברור ומובנה, שנעשה על פי קריטריונים קבועים.

## **6. ויסות פעילות העובדים על פי שיקולים ענייניים בלבד.**

הפעלת העובדים וחלוקת המשימות נעשית בהתאם לצורכי העבודה בלי לערב בעניין שיקולים אישיים.

## מאפייני הארגון הבירוקרטי

- 1 - **רציונאליות** - השגת מטרות ביעילות מקסימאלית. קבלת החלטות מהראש ולא מהרגש, ולכן לשם השגת המטרות יש לפעול בצורה רציונלית; למשל, להעמיד בצורה מסודרת יתרונות מול חסרונות בדילמות ובקבלת החלטות.
- 2 - **נהלים וחוקים פורמאליים** - לפי וובר במידה ונפעל על פי חוקים ונהלים באמצעות טופסולוגיה ומסמכים פורמאליים, נוכל לשמור על הסדר בארגון.
- 3 - **יחסים לא אישיים ומקצועיות גבוהה** - וובר טען שבעבודה צריכה להיות התנהלות עניינית ללא יחסים אישיים. ללא פרוטקציה /העדפה.
- 4 - **חלוקת עבודה ומבנה היררכי מוגדרים** - היררכיה ברורה כמשפרת את יעילות העבודה: על העובד לדעת אל מי הוא נדרש לפנות בכל בעיה, "אחדות הפיקוד." בהתאם לכך ישנה קבלת החלטות ריכוזית- כאשר קיימת היררכיה, האדם העומד בראש הוא זה שיחליט. וובר דגל בהתמקצעות ויעילות מהירה של כל עובד בתפקידו, מקצוענות אשר אמורה לשפר את היעילות הארגונית.
- 5 - **מחויבות לקריירה ארוכת טווח** - מחויבות יוצרת שקט תעשייתי. לפי וובר, כשלאדם אין חשש למקום עבודתו הוא יתפקד בצורה טובה יותר. הביטחון היה בין מאפייני הגישה החשובים שלו.
- 6 - **הפרדה בין בית לעבודה** - על העובד להיות ממוקד בעבודתו בזמן עבודתו כיוון שאז הוא יעבוד בצורה היעילה ביותר. העובד הוא פונקציונלי ואין לו מה לחפש בעבודה לאחר שעות העבודה.
- 7 - **קידום לפי וותק וכישורים** - יש לבצע קידומים רק על פי וותק וכישורים ולא על פי קרבת משפחה וחברות. ארגונים בירוקרטיים יותר משמרים את העניין בו הוא מאמין ולא דוגלים בפרוטקציה.

## יתרונות וחסרונות של התיאוריה הקלאסית של וובר

**יתרונות: יכולת חיזוי** - לפי וובר, כדי שהארגון יהיה יעיל, צריך להשיג שליטה. אם הכל עובד כמו שצריך (טפסים, חוקים, נהלים - לפי הבירוקרטיה) אפשר להבטיח תפוקה מקסימלית שתסייע לתת חיזוי לגבי תפוקת הארגון ובכך לשלוט בכל ההתנהלות בארגון.

**היעדר משוא פנים** - בלי פרוטקציות. לא נרצה לחשוב שאדם התקבל לעבודה בזכות מי שהוא מכיר.

**רמת התמקצעות** - וובר טען כי זו הדרך הטובה ביותר להשיג תפוקה ויעילות.

**חסרונות: חוסר גמישות** - עבודה לפי טפסים בלי לזוז מהנהלים, יכול ליצור תסכול.

**סרבול/איטיות** - עבודה הצמודה לטפסים ולחוקים מאטה את התהליכים בארגון. יוצא דופן יכול להיות דבר שלא ידעו איך להתמודד איתו, כיוון שייתכן ולא יהיו עבורו טפסים ותהליכים מתאימים.

**התעלמות מתנאי הסביבה** - אין באמת מבנה אידיאלי של ארגון, אין ארגון אחד מצליח, יש הרבה ארגונים מצליחים שכל אחד מהם פועל בשיטה קצת אחרת. וובר התעלם מזה וטען שיש דרך אחת בלבד להתנהל בארגון והיא הבירוקרטיה.

חוקים מקודשים כך שהפכו למטרה,

התעלמות מיחסים בינאישיים.

הביקורת על המודל הניהולי של וובר היא בכך שהוא מתעלם מהגורם האנושי ומיחסי הגומלין הבלתי פורמליים בתוך הארגון. למעשה זהו מודל אידיאלי שאינו יכול להתקיים במציאות בסביבה אנושית.



# שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

1. אחד המאפיינים של הגישה הבירוקרטית על פי וובר הוא:

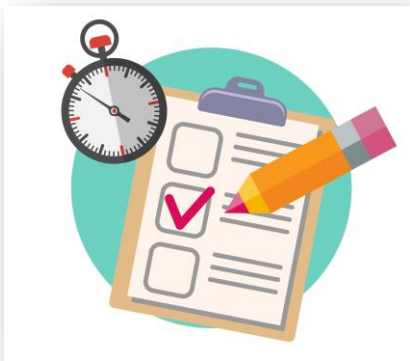
- א- חלוקת התפקידים והעבודה מתבססת על מומחיות בתפקיד.
- ב- תקשורת בין אישית בלתי פורמאלית בין העובדים בדרגים השונים בארגון.
- ג- קשרים אישיים מאפשרים לאדם להתקדם בארגון.
- ד- הארגון מורכב מרכיבים בודדים ונפרדים המשתלבים במערכת השלמה ומתפקדים כחלק ממערכת כוללת.

2. המאפיין ארגון ביורוקרטי על פי מקס ובר הוא:

3. מה מאפיין ארגון ביורוקרטי על פי מקס וובר?

- א. חלוקת עבודה על פי תחומי התמחות
- ב. שיתוף עובדים בהחלטות
- ג. יצירת מוטיבציה אצל העובדים על ידי תגמול כספי
- ד. אין צורך בחוקים ובנהלים
- א. בחירה וקידום אנשים על בסיס חברות אישית
- ב. שיתוף עובדים בהחלטות
- ג. גמישות תפקודית
- ד. מערכת ברורה של סמכות ואחריות





## שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

4. מה מאפיין ארגון ביורוקרטי על פי מקס וובר?

א. מבנה ברור של סמכות ואחריות.

ב. קונפליקטים רבים הנפתרים בפתרון בינאישי.

ג. מערכת לא ברורה של סמכות ואחריות.

ד. שיתוף עובדים בהחלטות.

5. הגישה הביורוקרטית:

א. מאמינה שהיררכיה ארגונית נחוצה לקיום משמעת בעבודה

ב. מאמינה שהיררכיה ארגונית אינה נחוצה לקיום משמעת בעבודה

ג. מאמינה שאין צורך בנהלים פורמליים

ד. טוענת שהאדם מונע מתגמול חברתי

## שאלת אירוע – המערכת הארגונית

עומר עומד לסיים את ההתמחות שלו ברפואה באחד מבתי החולים הגדולים במדינה. לבית החולים יש מערכת ענפה של מחלקות רפואיות ושירותים, לצידן מעבדות, מרפאות חוץ רבות וכן בית ספר יוקרתי לרפואה.

עומר צריך להחליט על המשך הקריירה שלו עם סיום ההתמחות. הוא מתלבט אם להמשיך להיות רופא באחת המחלקות בבית החולים שבו למד ועבר מסלול ממושך של הכשרה והתמקצעות או לחפש משרה של רופא בבית חולים אחר.

לבית החולים שבו הוא עובד יש יתרונות רבים. זהו "הבית הטבעי" שלו, הוא מכיר אנשי צוות בתפקידים שונים ובדרגים שונים, וכבר הוכיח את כישוריו. נוסף לכך לבית החולים יש מוניטין בעולם כולו, ובשל גודלו ומבנה הסמכויות המדורג שלו הוא מזמן אפשרויות לקידום ואפשרויות להתפתח ולהעמיק בתחומי מחקר שונים במקצוע. עם זאת בית החולים נקלע לאחרונה לקשיים פיננסיים ובשל מערכת כללים שמרנית ונהלים נוקשים שמאפיינים אותו הוא לא מצליח לבצע את השינוי הנדרש כדי להתאושש.

### שאלות

1. הציגו שלוש תכונות של הארגון הבירוקרטי על פי ובר, והסבירו כיצד

כל אחת מהן באה לידי ביטוי באירוע. (9 נק')

2. הציגו שני חסרונות של הארגון הבירוקרטי. (6 נק')

## תיאוריית הניהול המדעי – פרדריק טיילור



## תיאורית הניהול המדעי - פרדריק וינסלאו טיילור (1856-1915)



- ▶ טיילור עמד בראש קבוצת מהנדסים אמריקאים, שתרגמו עקרונות הנדסיים לתורת הניהול: **הסתכלות על האדם כמכונה, שצריך להנדס.**
- ▶ הקבוצה כינתה את השיטה בשם: **'ניהול מדעי'.**

Knowledge PRODUCTION

## ההתפתחות ההיסטורית של היחס לעובד

- המהפכה התעשייתית: נבעה משינויים בכוח מניע, בתהליכי יצור ובארגון העבודה והעובדים.
- לידתו של "הניהול המדעי" - גישה רציונלית עם ראיה מדעית על ביצוע תפקידים בארגון. אביו של הניהול המדעי הינו *Frederick Taylor* איש חקר זמן ותנועה של עבודה. הוא גם היה אביו של ניתוח העיסוקים

**פרידריק וינסלאו טיילור** – (1856–1915) היה מהנדס אמריקאי שעסק בעקרונות הניהול, ופיתח את גישת הטיילוריזם (הניהול המדעי).

כמו כן, היה שחקן טניס וגולף, השתתף באולימפיאדת פריז בתחרות גולף וזכה במקום הרביעי

**טיילור נחשב לאבי הניהול המדעי ולאחד מאבות הניהול בכלל.** הוא הפך את הניהול למקצוע, וספרו ובמיוחד מאמרו על עקרונות הניהול המדעי מ-1911 נחשבים לאבן דרך בתולדות הניהול והתמקצעותו.



**טיילור פיתח את מודל הניהול המדעי וביסס אותו על מחקרים שעשה. הנחות היסוד שהניח הן:**

- ❖ העובד מונע בעיקר מהתמריץ הכלכלי. אם יקבל העובד את השכר המתאים, הוא מצדו יעבוד.
- ❖ האדם הוא רציונלי. הוא עורך חישובי כדאיות, מחליט מה נכון ומה אינו נכון, ולפי שיקולים אלו הוא פועל.
- ❖ עובדים רוצים למכור את עבודתם במחיר גבוה במינימום מאמץ.
- ❖ העובד מוכן לעבוד בעבודות שגרתיות ללא עניין בתוכן. ההנחה הייתה שהעובד צריך להכיר טוב את סביבתו, כדי שלא יעמוד מול הפתעות.
- ❖ יש להפחית את השחיקה, ולהתאים את התפקיד לעובד.
- ❖ לכל עובד ישנו תפקיד המתאים לו, מבחינת היכולות והידע.

### **תפקיד המנהלים**

טיילור העביר את האחריות למנהלים בטענה שעליהם לפתח באופן מדעי את התורה, למיין ולהדריך עובדים, לעבוד בשיתוף פעולה עמם, וליצור חלוקת עבודה בינם לבין העובדים. יש ליצור תכנון מאוד מפורט של עבודה, כך שבתום התהליך ישנו שיקול דעת מועט מאוד, משום שהכול ברור, קבוע וידוע. בתום התהליך ישנן נורמות ביצוע, וניתן יהיה לוודא את ביצוען באמצעות תצפית או מדידה. דובר על אופטימיזציה של עבודה ועל תנאי עבודה לעובדים.



# רקע: פ.וו. טיילור 1856-1915



- מהנדס מכונות אמריקאי-גרמני שהמציא את עקרון הניהול המדעי
- מבחינת טיילור אנשים הם כמו מכונות ויש לנהל אותם בהתאם
- עקרונות הניהול המדעי של טיילור:
  - החלפת שיטות עבודה המבוססות על כללי אצבע בכאלו המבוססות על מחקר מדעי
  - במקום לתת לעובד ללמוד את המטלה באופן עצמאי ופאסיבי נשתמש בעקרונות מדעיים לבחירה, אימון ופיתוח העובד
  - לכל עובד נגדיר את מטלתו והביצועים הנדרשים ובמקביל נפקח עליו ונתגמל אותו בהתאם לביצועיו
  - יש לחלק את העובדים למנהלים שמגדירים את העבודה ומפקחים עליה ופועלים המבצעים את העבודה

סמסטר א 2009-2010

לירון נחמדי

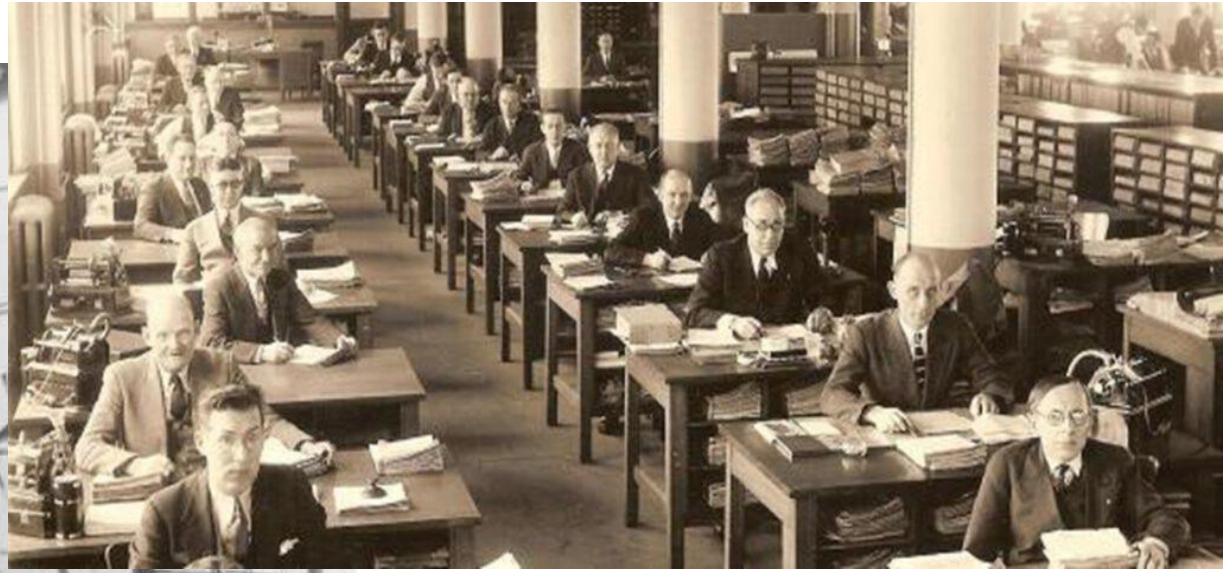
אוניברסיטת בן גוריון

## לתיאוריה שני דגשים עיקריים:

1- התמקדות בפרט/בעובד

2 -משימות מובנות. טיילור הסתכל על האדם כמכונה.

חסרונות ובעיות: אין התייחסות להשפעות סביבתיות, אין התייחסות ליחסים בינאישיים ולצורכי מימוש עצמי של העובד, בעלי ההון התנגדו להגדלת שכר העובדים, נוצרו ועדים.



# שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

7. לפי טיילור, העובד מונע מ:

א. יוקרה וכבוד

ב. מימוש עצמי

ג. הצלחה חברתית

ד. כסף

3. על פי גישת הניהול המדעי של טיילור, העובד מונע בעיקר מ:

א. הצלחה חברתית

ב. הגשמה עצמית

ג. תגמול כספי

ד. כבוד

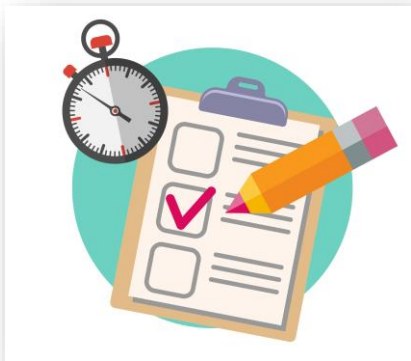
3. על פי גישת הניהול המדעי של טיילור:

א. יש להשקיע בפיתוח צוותים

ב. יש להאמין בעובד וביכולותיו

ג. יש לתת לעובד חופש להחליט בנושאי עבודתו

ד. אנשים מונעים על ידי שכר

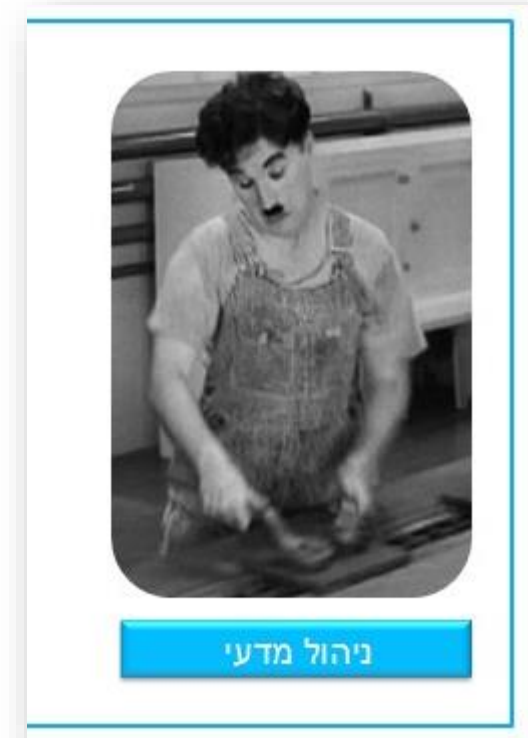
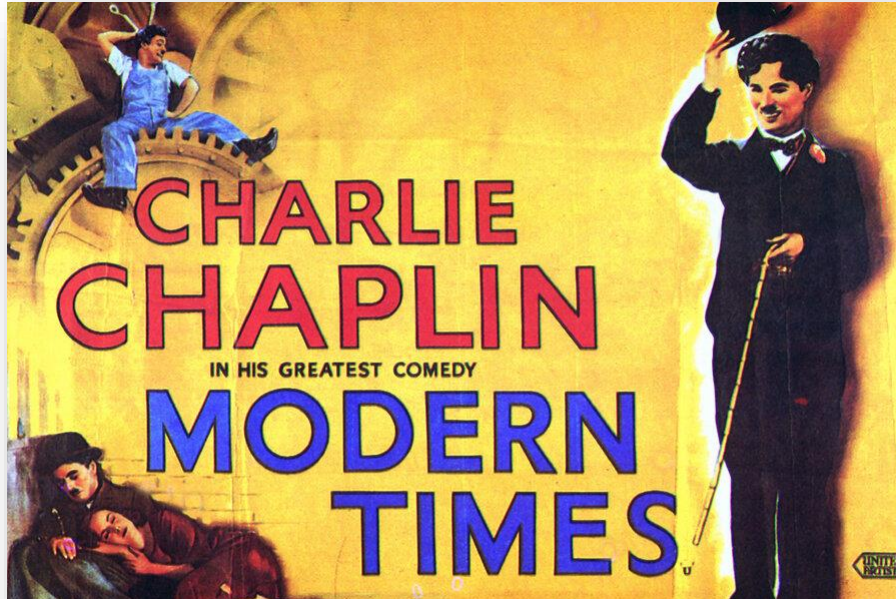




השיטה הקפיטליסטית, הביאה לפריחה של מסחר ועסקים בעולם המערבי שאימץ רעיון זה כפרדיגמה השלטת מאמצע המאה 19. השיטה יצרה תבנית קבועה בה בעלי ההון מעסיקים אנשים תמורת שכר – אך האופן בו ארגונים "מנצלים" את המשאב האנושי בארגון למטרותיהם – השתנתה עד מאוד.

### הניהול המדעי – כוח אדם

במהפכה התעשייתית כל מה שנדרש הוא זוג ידיים, רגליים ודופק. כמו שיש כוח סוס, ככה יש כוח אדם. גישה זו מבוססת על תיאוריית הניהול מדעי של טיילור לבניית שיטת עבודה שמבטיחה יעילות מכסימלית. כיוון שיש בה אספקטים נטולי פניות של אובייקטיביות מכאנית עקרונית מיושמים כיום בתוצרי הטכנולוגיה המתקדמת. שיטת ניהול זו, שמקדשת מספרים ומפרקת תהליכים, לא מתחשבת במימד האנושי, מנוכרת וחוסמת יצירתיות ומעודדת כמות על חשבון איכות. בקיצור – מתאימה למכונות





ב-5 בפברואר 1936 נערכה הקרנת הבכורה בארה"ב של הסרט "זמנים מודרניים" בבימויו של צ'רלי צ'פלין שגם שיחק את התפקיד הראשי יחד עם רעייתו באותה עת פולט גודארד (מריון לוי היה שמה האמיתי).

הסרט הופק בעת המשבר הקפיטליסטי הגדול ובגלל הביקורת הטמונה בו כלפי משטר ההון, צ'אפלין נרדף מאוחר יותר בידי המקארתיזם. בחלקו הראשון של הסרט צ'פלין עובד כפועל ייצור במפעל. הסצנות העיקריות בחלק זה של הסרט עוסקות בעבודה במפעל תעשייתי ענק וחדיש, בו הפועלים על פס הייצור הופכים למכונות אוטומטיות, מפוקחים בכל מקום והכל עת, כולל בשירותים, על-ידי המנהלים, ולצורך העמקת ניצול העובדים נעשים ניסיונות לחסוך בזמן ארוחת הצהריים באמצעות "מיכון" תהליך ההאכלה.

## תיאוריית יחסי האנוש – מאיו והות'רונ



## **גישת יחסי האנוש - מחקרי הות'רון ומאיו (1927)**

חברת הות'רון ליצור ציוד טלפוניה סבלה מתפוקה ירודה וחוסר שביעות רצון של העובדים מהעבודה והתנאים במפעל. מנהליה החליטו לבצע סדרת ניסויים שיבדקו איזה שינויים ישפיעו על העובדים, יביאו לשביעות רצונם ויגדילו את הפרייון. העובדים חולקו לקבוצות קטנות ונעשו עליהם ניסויים שונים: שינויי התאורה, תמריצים כספיים ואחרים, אולם ללא קשר לשינויים בסביבת העבודה וביחס ההנהלה, התפוקה דווקא עלתה ועמה עלתה שביעות הרצון של העובדים. כאשר ניתחו את התוצאות המפתיעות התברר כי החלוקה לקבוצות יצרה דינמיקה חברתית של קבוצות סגורות עם מערכת ערכים קבוצתית. נוצרו צוותים מלוכדים עם הירארכיה לא ארגונית פורמלית. באופן טבעי קמו בקבוצות מנהיגים טבעיים והם שנתנו את הטון בכל הפעילות הקבוצתית. למנהיגות הטבעית הייתה השפעה רבה יותר על העובדים מאשר למנהלים הפורמליים וכך עלה הפרייון ושביעות הרצון של העובדים.

### **לאור תוצאות הניסוי בהות'רון התפתחה גישה ניהולית חדשה:**

1. העובד הוא יצור חברתי והוא מונע על ידי צרכיו בתחום זה.
2. התנהגות העובד מושפעת במידה רבה מזיקתו למערכת החברתית בארגון.

**תוצאות הניסוי הביאו להתפתחות גישת יחסי האנוש בתורת הניהול. היא הביאה לחקר הגורם האנושי בעבודה ותורת הדינמיקה הקבוצתית, הפסיכולוגית, התעשייתית ועוד.**

**ניסויי הות'ורן (1927)** סדרת ניסויים בחקר יחסי אנוש החל במפעל הותורן, שהשתייך ל"חברת החשמל המערבית לציוד חשמלי" בשיקגו, והן נקראו "ניסויי הותורן". בניסויים אלו, החוקרים גילו כי יחסים ואמון בעבודה הם המפתח להבנת התנהגותן היצרנית של הפועלות. עוד עמדו החוקרים וגילו כי המבנה הבלתי פורמלי של קבוצת העבודה, לא חפף את המבנה הפורמלי ואת חוקי המפעל.

הם עמדו על העובדה שלפיה יש לקבוצה חוקים משלה, ואלה מכתיבים מידה רבה של אחידות בהתנהגות הפרטים שבה. כך, למשל, התברר כי היה קיים תקן ברור, בלתי רשמי, של כמות התפוקה שיש לייצר, למרות קיומה של מערכת שכר עידוד. עובדים שקצב עבודתם מהיר דיווחו על פחות תפוקה מזו שייצרו בפועל, ועובדים שקצב עבודתם איטי נטו לא אחת לדווח על יותר תפוקה מזו שייצרו למעשה. נורמות הקבוצה לא אפשרו לעובדים שקצב עבודתם איטי מדי להתעצל, אך גם גינו בצורות רבות ומגוונות, מקצתן מילוליות ומקצתן פיזיות, עובדים שקצב עבודתם מהיר מדי. התפוקה הוגבלה למה שנתפס בעיני חברי הקבוצה כתפוקה הולמת, בלי כל קשר למדיניות ההנהלה ולשיטות העידוד שננקטו.

בעיה עיקרית בתיאורית יחסי האנוש היא שתאוריה זו התעלמה לחלוטין מאילוצי הטכנולוגיה והארגון, הקיימים ברוב מקומות העבודה. כמו כן, התעלמה מתלותם של כל הארגונים בסביבה כלכלית פוליטית וחוקית, שאינה מאפשרת תמיד להנהלת הארגון לעצב מתכונת של יחסי אנוש בעבודה מן הסוג המשתף והמעשיר את תחום עיסוקו של העובד.

# שאלות ממבחנים בארגון ומינהל



1. לפי גישת יחסי אנוש, העובד מונע בעיקר מ:

א. תגמול כספי.

ב. צורך בביטחון.

ג. צרכים בסיסיים.

ד. תגמול חברתי.

2. גישת יחסי אנוש של מאיו:

א. רואה בעובדים חלק מהמכונה התעשייתית.

ב. התפתחה בעקבות ניסויי האוטרן.

ג. מתבססת על מדידת העבודה ויצירת תקנים.

ד. טוענת כי למנהיג הבלתי פורמלי ולקבוצה אין השפעה על העובד.

3. לפי גישת יחסי אנוש:

א. האדם מונע מתגמול חומרי בלבד.

ב. האדם מונע גם ע"י צרכים חברתיים.

ג. ללכידות הקבוצתית השפעה מועטה על התנהגות העובד.

ד. מערכת יחסים לא אישית מפתחת הזדהות העובד עם עבודתו.



# תיאוריית ניהול לאיכות – T.Q.M





## ניהול לאיכות כוללת T.Q.M של א. דמינג

התפיסה מתמקדת במחויבות של כל עובדי הארגון לאיכות ושיפור מתמיד של תהליכי העבודה, כדי שהתוצרת תעמוד בקריטריונים של איכות וישיבועו את רצון הצרכנים. הראשונים שהחלו בגישה ה TQM היו היפנים

פוטחה על ידי דמינג, פרופ' אמריקאי ורק אחרי שהגישה הצליחה ביפן והיפנים אימצו אותה היא הפכה לנפוצה גם בארה"ב ובאירופה הדגש בגישה זו הוא האיכות, המחויבות של כל העובדים היא לעבוד לאיכות ולשפר בצורה מתמדת את העבודה על מנת ליצור מוצר איכותי לשביעות רצונם של הלקוחות. דמינג האמין שהשיפור הינו תהליך מתמיד ומתמשך.

### מספר עקרונות בגישה הן

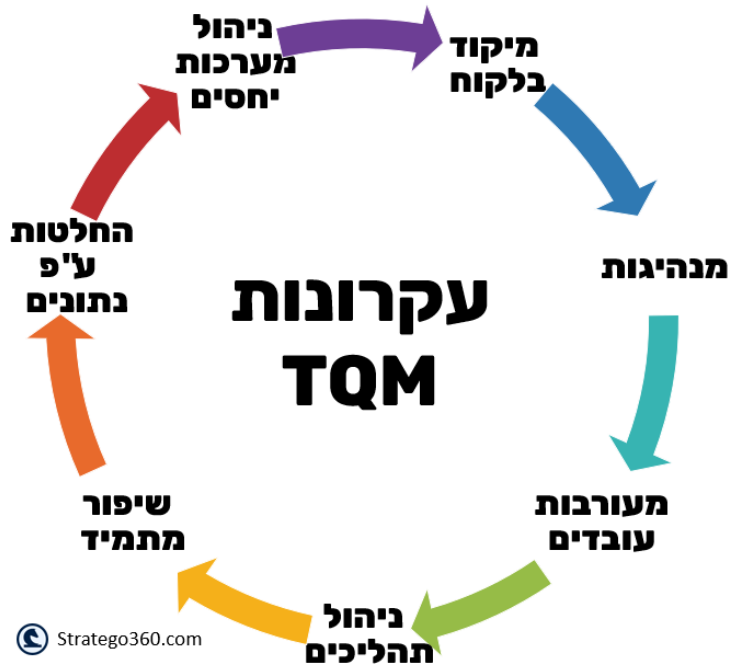
❖ אסור להתפשר על איכות.

❖ ההנהלה מחויבת להוות דוגמא אישית לעובדים ולהנהיג אותם לעבודה איכותית.

❖ גם בגישה זו מקובל השימוש בחוגי איכות

❖ נקודת המוצא לגישה היא שכל עובד בוחן א תעצמו ובעל ידע לאתר עוד תקלות.

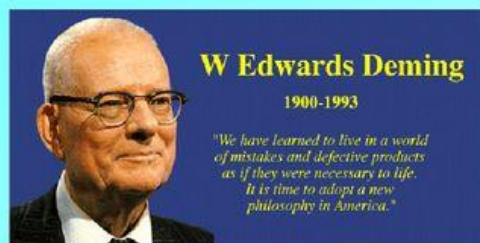
❖ בגישה זו לא מחפשים מוצא פגום, אלא שבודקים את כל תהליך הייצור באופן יסודי.



## עקרונות גישת הניהול של דמינג.

- ❖ שיפור המוצר חייב להיות תהליך מתמשך ומתמיד.
  - ❖ אין להתפשר על איכות. לא לגיטימי נורמות של ייצור נחות ודחיית אספקה.
  - ❖ אין להסתמך על בדיקת איכות כדי להשיג רמת איכות גבוהה. האיכות צריכה להיות מובנית בכל שלבי התהליך: רכש חומרי הגלם, הייצור, האספקה ללקוחות והשירות למוצר.
  - ❖ החלטה על רכש לא תתבסס על מחיר בלבד, אלא תהיה שילוב של איכות ומחיר.
  - ❖ הארגון יתקשר רק עם ספק שמחויב לאיכות וללוח זמני אספקה לתקופה ארוכה.
  - ❖ החלק הארי בשיפור מערכת הייצור חייב לבוא מההנהלה, שצריכה לגלות מנהיגות בהחדרת תהליכי שיפור האיכות.
- 
- ❖ הדרכה לשיפור האיכות. העובדים חייבים לקבל הדרכה בנשואי איכות ומדדים לקביעת איכות.
  - ❖ ניהול העבודה והפיקוח מתמקדים בסיוע לעובדים לייצר מוצרים איכותיים.
  - ❖ ההנהלה חייבת להפיג את חששות העובדים מאימוץ שיטת הניהול לאיכות כוללת.
  - ❖ יש ליצור עבודת צוות של עובדי המחקר, הייצור והשיווק כדי להגיע לפתרון משותף של בעיות בפעולת הארגון.
  - ❖ אין לקבוע יעדים שאינם ברי השגה. הפרחת סיסמאות להישגים לא ריאליים יוצרים
  - ❖ אצל העובדים תסכול ותחושה שלהנהלה אין מחויבות אמיתית להשיגם.
  - ❖ אין להשתמש בנורמות כמותיות. אלו פוגעות בשיפור האיכות ומקטינות את היעילות.

## 14 העקרונות של דמינג



1. יצר דבקות במטרה
2. אמצ' התנהגות / פילוסופיה חדשה
3. הפסק תלות בבחינה להשגת איכות
4. הפסק עבודה עם ספקים על בסיס מחיר בלבד
5. שפר באופן מתמיד מערכות ייצור ושרות
6. הדרך עובדים במקום עבודתם
7. עצב מנהיגות
8. סלק פחד
9. הסר מחיצות בין מחלקות
10. המנע מסיסמאות
11. הימנע ממכסות, יעדים ונורמות כמותיות
12. עודד גאוות העובד
13. הנהג תכנית נועזת להשכלה ושיפור עצמי
14. צרף את כל הארגון למימוש השינוי

# שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

1. בגישת ניהול איכות כוללת (TQM):

א- מושם דגש על התקשורת הארגונית.

ב- מושם דגש על המכלול השלם.

ג- מושם דגש על הסיבות להתרחשות תקלות בעבודה.

ד- מושם דגש בכל ארגון על קיום מחלקה לבקרת איכות.

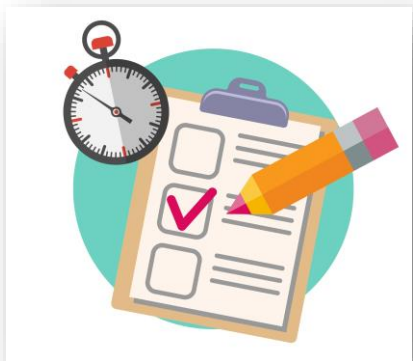
א. הניהול על פי יעדים. -

ב. הניהול המדעי.

ג. T.Q.M

ד. גישת יחסי האנוש.

3. שיפור מתמיד במוצר ובקרה צמודה לייצור הם חלק מ:



2. לפי גישת הניהול T.Q.M :

א. אסור שיהיה ועד עובדים

ב. אין ביקורת על איכות המוצרים

ג. אין עבודת צוות

ד. צריך לדאוג רק לאיכות המוצרים ולשביעות רצונו של הלקוח

א. שביעות רצון העובדים

ב. כמות המוצרים

ג. איכות המוצרים והשירות ללקוח

ד. שביעות רצון המנהלים

4. גישת הניהול לאיכות כוללת ( T.Q.M ) ( שמה דגש על:

| גישת מאפיינים   | גישת ביורוקרטית | גישת ניהול מדעי | גישת יחסי אנוש | גישת T.Q.M |
|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|------------|
| תפיסת העובד     |                 |                 |                |            |
| תפיסת הממונה    |                 |                 |                |            |
| תגמול העובד     |                 |                 |                |            |
| תרומת הגישה     |                 |                 |                |            |
| ביקורת על הגישה |                 |                 |                |            |
|                 |                 |                 |                |            |

## מנהיגות וניהול – יחידת לימוד 3





## נתנסה ומדגים



# סוגי וסגנונות מנהיגות

לְהַשְׁפִּיעַ



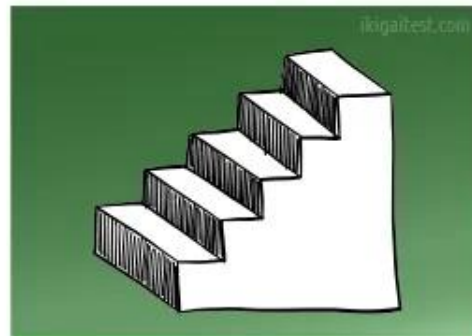
החלטות דמוקרטיות

דרישה עצמית



מתמקד במשימות

עבודה בחריצות



מטרות עסקה

יושר



הליכים בירוקרטיים



החלטות אוטוקרטיות

עצמאות



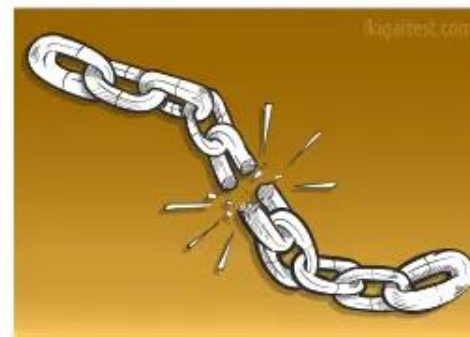
מתמקד באנשים

נעימות



מטרות טרנספורמציה

רגשנות



הליכים גמישים

פקחות

### מנהיגות אוטוקרטית

המנהיג האוטוקרטי הוא כזה שמקבל החלטות לבד ללא קלט של אחרים. אוטוקרטיה בהגדרתה היא צורת שלטון בה כל סמכויות המדינה נתונות תחת שלטון אדם אחד – מדינות כגון קובה וצפון קוריאה פועלות תחת סגנון המנהיגות האוטוקרטית.

**למנהלים האוטוקרטיים יש סמכות מלאה והם כופים את רצונם על העובדים. אף אחד לא קורא תיגר על ההחלטות של המנהיגים הללו.** סגנון מנהיגות זה מועיל לעובדים הזקוקים לפיקוח צמוד. עובדים יצירתיים המשגשגים בפונקציות קבוצתיות לא צומחים ומפתחים כראוי בסגנון מנהיגות זה.

### מנהיגות אוטוקרטית

מנהיגים אוטוקרטיים הם בדרך כלל בעלי יכולת, עקשנים ועושים כל מה שהם חושבים שצריך כדי להשיג מטרה. הם טובים בקבלת החלטות, הם לא ישאלו את דעתך אבל הם עשויים לבקש ממך עובדות, למשל: מה הגרוע ביותר שיכול לקרות אם...?

מנהיגים אוטוקרטיים רעים... בעלי ניסיון והכשרה מועטים עלולים לקבל החלטות פזיזות מבלי לדאוג לתוצאות הגרועות ביותר האפשריות. לפעמים הם ישאלו את כל הצוות לדעתם, אבל רק כדי לדעת מי מסכים לרצונם ומי נגדם.



ikigaitest.com

החלטות אוטוקרטיות



I'M WATCHING YOU

## משתתף – מנהיג דמוקרטי

מנהיגות משתתפת נקראת לעתים קרובות "מנהיגות דמוקרטית" ותומכת בקבלת קלט מחברי הקבוצה והצוות, אך האחריות להכרעה הסופית מוטלת על המנהיג המשתתף.

מנהיגות משתתפת משפרת את המורל של העובדים כיוון שהעובדים תורמים לתהליך קבלת ההחלטות.

זה גורם להם להרגיש שדעתם חשובה ומוערכת. כאשר הארגון צריך לבצע שינויים, סגנון המנהיגות המשתתף מסייע לעובדים לקבל שינויים בקלות משום שהם ממלאים תפקיד בתהליך.

## מנהיגות דמוקרטית

מנהיגים דמוקרטיים יבקשו מאנשים סביבם דעה כנה ויעריכו את העצות שלהם, זה נהדר עבור מוסר ושיתוף פעולה, אבל זכרו, אם יש החלטה דחופה להתקבל... היא תתקבל על ידי המנהיג.

מנהיגים דמוקרטיים טובים... ישאלו את דעתם מהקולגות הרלוונטיים לפני קבלת החלטה חשובה. הם אחראים באופן מלא להחלטה הסופית ולתוצאותיה. מנהיגים דמוקרטיים רעים... ישאלו כל אחד את דעתו אפילו בעניינים לא קשורים. הם לוקחים קרדיט על רעיונות של מישהו אחר כשהדברים מסתדרים מצוין, אבל כשהדברים נכשלים, הם מיד יטילו את האשמה על מי שהגה את הרעיון.





## מנהיגות גמישה - ליברלית

מנהיגות גמישה נקראת לעתים קרובות "Laissez-faire" שזה בצרפתית תן לזה להיות.

זו דרך לתאר מנהיגים רגועים שאוהבים חופש ויצירתיות, לא אכפת להם מחוקים, לוחות זמנים או נהלים כל עוד המטרות מושגות... אבל אולי יהיה להם קשה לנהל צוותים גדולים יותר עם אחריות מורכבת.

מנהיגים גמישים טובים... סומכים על העובדים שלהם אך מוודאים התקדמותם בזמנים מתאימים. הם מקדמים סביבה ידידותית אך מכבדת ומתערבים בכל פעם שיש צרות. הם מאפשרים לעובדים שלהם להתנסות אך חולקים את האחריות כאשר דברים משתבשים.

מנהיגים גמישים גרועים... אינם בטוחים מי אחראי לכל משימה ולכן אינם מצליחים לזהות מי הוא עובד טוב או רע. הם נמנעים מוויכוחים ומאפשרים לבעיות להסלים מבלי לקבל אחריות ישירה.



## מנהיג מכוון למשימות - מנהיגות אסטרטגית

מנהיגים תובעניים והגיוניים אוהבים למדוד ביצועים ולקבל החלטות מבוססות נתונים.

מנהיגים אסטרטגיים טובים... הם חשדניים ותפיסים, הם יזהו את הכישורים והחולשות של העובדים שלהם ויחלקו אותם לתחום הטוב ביותר האפשרי. הם מעריכים כישורים קשים ויציעו הרבה הכשרה לעובדים שלהם. אולי הם לא טובים ביחסים אישיים אבל הם ינסו לפתור כל בעיה במהירות האפשרית.

## מנהיג משימתי - לחוץ

המנהיגים הלחוצים עובדים תחת לחץ מתמיד, חוששים מהבאות ומתקשים לסמוך ולשחרר את העובדים. הם נבהלים בקלות ממשימות ופרויקטים דחופים, ופעמים רבות יעדיפו לעשות את העבודה בעצמם, במקום העובדים, כדי לעמוד ביעדים. סגנון המנהיגות הזה מלבד שהוא מלחיץ ומייצר תחושת אי נוחות תמידית, הוא גם "מבטל" את העובדים פעמים רבות ולא מאפשר להם להתפתח.



מתמקד במשימות



OMG!!

## מנהיגות עסקה – מכוונת משימות

אנשי מצפוניות הם נהדרים בניהול משאבים וזמן עם יעדים מדידים לטווח קצר, כך שלמנהיג עסקה יש גישה ישירה קדימה: עשה את העבודה הזו וקבל את התשלום או התגמול הזה, חבל על זה ותקבל עונש.

מנהיגים עסקיים טובים... אוהבים יעילות ויתגמלו עובדים שמשיגים את התוצאות הטובות ביותר במינימום משאבים. הם מעולים בשמירה על המצב הקיים ובהשגת תוצאות עקביות במספר משימות. הם מספקים שרשרת פיקוד ברורה ואת הציפיות לכל חבר צוות. הם הראשונים להגיע ואחרונים לעזוב את עבודתם.

מנהיגי עסקה גרועים... יציגו יעדים בלתי אפשריים ויענישו את כל העובדים שלא משיגים אותם. הם מקבלים תוצאות מעורבות אפילו עם משימות פשוטות וחוזרות על עצמן. הם מצפים שהמשימות יושלמו מבלי לפרט את האחריות והמגבלות של כל חבר צוות. הם האחרונים להגיע וראשונים לעזוב את עבודתם.





### **מנהיגות בירוקרטית – מכוונת משימות**

אנשים קפדניים אוהבים לנהל נהלים מפורטים ולעמוד בלוח זמנים, מנהיגות בירוקרטית מצוינת למשימות חוזרות ונשנות בתאגיד יעיל ויציב... אבל האם נשאר מקום לחופש ויצירתיות?

מנהיגים ביורוקרטיים טובים... יתייחסו לכולם באותה צורה, מבלי להעדיף או להתעלל באף אחד. הם מבינים שחברות צריכות להתפתח ויקבלו כל רעיון לשיפור כל עוד המנהיגים שלהם יאשרו אותם. הם כנים ולעולם לא יעברו על הכללים לשוחד. הם ידבקו באחריות שלהם מבלי להפריע לעמיתים לעבודה או לעובדים.

מנהיגים ביורוקרטיים גרועים... לרוב תהיה קבוצה קטנה של עובדים מועדפים שיכולים לשבור את הכללים ללא עונש. הם ייצמדו לנוהל הרשמי גם אם מישהו ימצא דרך טובה יותר להשלים משימה. הם אוהבים שוחד וסחיטת עמיתים לעבודה. הם יבזבזו הרבה זמן בניהול מיקרו של המשימות של כולם.



## **מנהיג מכון לאנשים או מנהיגות אמפתית**

מנהיגים אמפתיים אוהבים לקבל החלטות מבוססות אינסטינקטים. נראה שיש להם חוש שישי ואינטואיציה טובה ביחס לאנשים אחרים. אכפת להם ממיומנויות רכות, רוחה ופיתוח, הם עשויים לתעדף את התקוות, החלומות והמטרות של העובדים שלהם כשהם מאמנים ומנחים אותם. מנהיגים אמפתיים טובים... יזהו את הכישורים והחולשות של עובדיהם וכשירו אותם בהתאם.

הם סלחנים ומאמינים בהזדמנות שנייה אבל הם אסרטיביים כשהם מסבירים כיצד לבצע משימה. הם חושבים שכל משימה יכול להיעשות על ידי כל אחד עם מספיק הכשרה והדרכה. הם מקרינים חיוביות והם מאוד נגישים כך שהעובדים שלהם צפויים לחלוק את תחושותיהם של תסכולים או מתח הקשור לעבודה.



## מנהיגות טרנספורמטיבית – מכון אנשים

סגנון מנהיגות טרנספורמטיבי תלוי ברמות גבוהות של תקשורת ניהולית כדי לעמוד ביעדים.

מנהיגים אלו מניעים את העובדים ומגבירים את היעילות באמצעות תקשורת וראות גבוהה.

סגנון מנהיגות זה מחייב מעורבות של המנהל כדי לעמוד ביעדים. המנהיגים הטרנספורמטיביים מתמקדים בתמונה הגדולה בארגון ומציגים משימות קטנות יותר לצוות כדי להשיג את המטרות.



## מנהיגות טרנספורמטיבית – מכוונת אנשים

מנהיגים טרנספורמטיביים יכולים לקדם שינוי מהיר ונאמנות על ידי העצמת העובדים שלהם. היכולת לעורר השראה באחרים היא מיומנות נפלאה ומנהיגים אידיאליסטים מצטיינים בכך...

מנהיגי טרנספורמציה טובים... יהפכו למודל לחיקוי המותאם לחזון החברה. הם טובים בהצגת אתגרים קטנים וגירוי אינטלקטואלי. הם יגרמו לך להרגיש ייחודי וחיוני להשגת מטרה. יש להם יעדים ברורים לטווח ארוך והם מוודאים שיש להם את כל מה שהם צריכים כדי להגיע לשם.



## מנהיג מכוון אנשים People

המנהיג המתחשב דואג לצורכיהם האישיים של הכפופים לו, מתעניין בשלומם וברוחותם וחשובה לו שביעות רצונם.

המנהל שם דגש על העובד, אכפת לו מהעובדים שלו ולכן דואג שהעבודה תהיה על בסיס אישי, תמיכה הדדית, מתייעץ עם העובדים. יש לו תקשורת פתוחה עם אנשיו.

סגנון התנהגות המדגיש התחשבות בחברי הקבוצה ודאגה לצורכיהם

17

## סגנון משימתי- מנהיג מכוון משימה Target

המנהיג המשימתי בקבוצה נוטה, יותר ממנהיגים אחרים, להדגיש את מטרות הקבוצה, לבקר את עבודת אנשיו ולעקוב אחר ביצועיהם.

המנהל ממוקד במטרה ובתוצאות הארגוניות, ולכן משתמש בשיטות שיגרמו לעבודה להתבצע, למשל הגדרת משימות וחלוקת עבודה. הוא מחזיק את העובדים קצר.

## **מנהיגות כאריזמטית ומנהיגות מעצבת הבהרת מושגים**

**מנהיגות כאריזמטית: מנהיגות אשר בה  
המנהיג ניחן בקסם אישי וביכולת לגרום  
לאחרים לאמץ את חזון המנהיג .**

**מנהיגות מעצבת: מנהיגות אשר בה  
מנהיגים משתמשים בכאריזמה שלהם  
על מנת לעצב ולהחיות את הארגון.**



## מנהיג כריזמטי

**”צבא של עכברים עליהם מפקד אריה יכול לעשות יותר מצבא של אריות עליו מפקד עכבר” (נפוליאון)**

**כריזמה = מתנת חסד. (מהשפה היוונית)**

**כריזמה היא תכונה המתארת אדם בעל קסם אישי, יכולת שכנוע וכישורי תקשורת בין-אישית, לרוב מתווספת לאלו הופעה חיצונית מושכת ושונות אישיותית כלשהי מהכלל.**

### מנהיגות כריזמטית

מנהיגים כריזמטיים מתאפיינים בביטחון עצמי, יכולת מרשימה לניהול רושם וצורך רב בכוח. הם משוכנעים עמוקות באידיאלים ובמטרות אידיאולוגיות מציגים חזון רלבנטי מלהיב של העתיד, תוך נתינת דוגמה אישית, ומשדרים ציפיות גבוהות למונהגים תוך הבעת בטחון בהם. כתוצאה מכך, המונהגים מקבלים את המנהיג ללא תנאים, תופסים את עמדותיו ואמונותיו כנכונות, ומצייתים לו ברצון.

מנהיגים כריזמטיים ניחנים בביטחון עצמי ונשענים על כוח אישי. הם בעלי יכולת להעריך באופן מציאותי את הסביבה ורגישות לצרכים ולערכים של המונהגים



## איזה סוג מנהיגות עולה מהציטוט שלפניכם? הסבירו

"איך בונים ספינה? אוספים אנשים  
ונוטעים בהם את האהבה והכמיהה לים  
הרחב, הגדול והאינסופי. ולא אוספים  
אנשים ואומרים להם לאסוף עצים,  
להכין תוכניות ולבנות ספינה."

(אנסטאס דה סנט-אקזופרי)

זה לא מספיק שאנחנו עושים  
במיטב יכולתנו, לפעמים  
עלינו לעשות את מה שנדרש.  
- וינסטון צ'רצ'יל

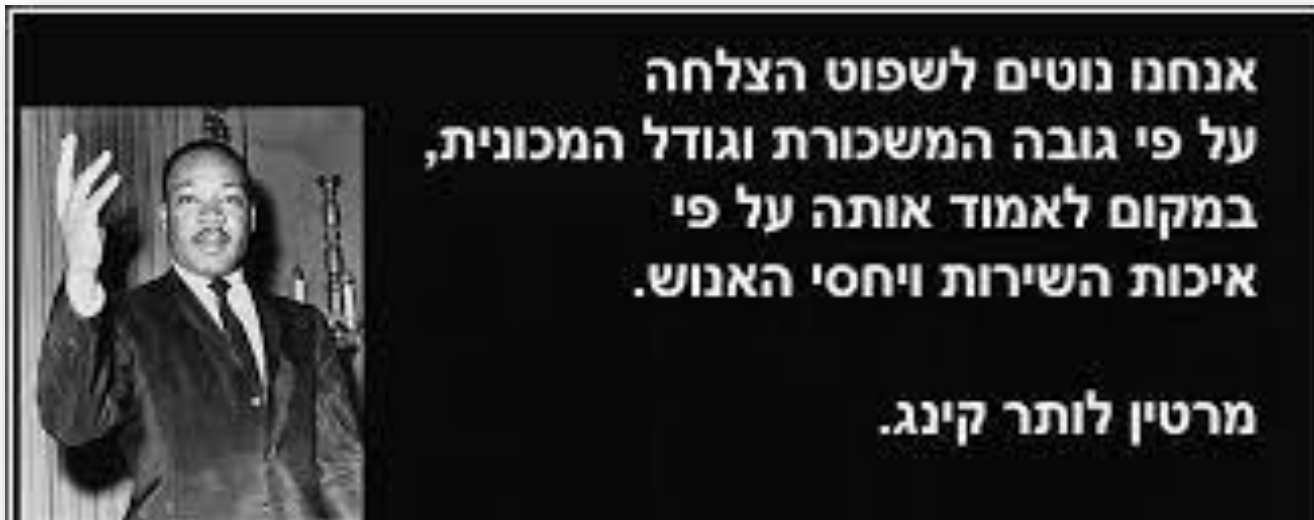
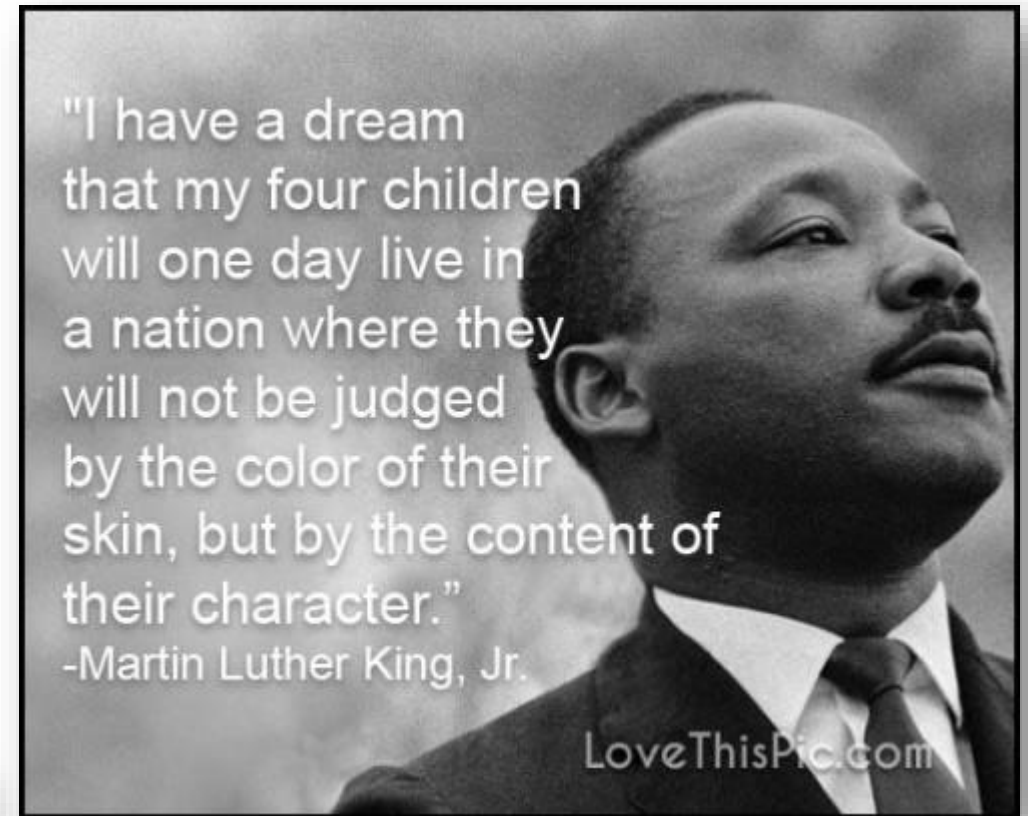


"מעולם לא חבו רבים כל כך, הרבה כל כך, למעטים כל כך"  
(Never was so much owed by so many to so few) נאום שנשא וינסטון צ'רצ'יל.



הפסקה המפורסמת ביותר בנאום היא:

"יש לי חלום שיום אחד תקום אומה זאת ותגשים את משמעותה האמיתית של סיסמתה: "אנו רואים אמיתות אלה כמובנות מאליהן: שכל בני האדם נבראו שווים". יש לי חלום שיום אחד על גבעותיה האדומות של ג'ורג'יה, יוכלו בניהם של עבדים לשעבר ובניהם של בעלי עבדים לשעבר להתיישב יחדיו לשולחן האחוה. יש לי חלום שיום אחד אפילו מדינת מיסיסיפי, מדינת המדבר, המזיעה תחת חום אי הצדק והדיכוי, תהפוך לנווה מדבר של חופש ושל צדק. יש לי חלום שארבעת ילדי יחיו יום אחד באומה בה הם לא יישפטו על פי צבע עורם אלא על פי טיב אישיותם."



## מנהיג פורמלי

ממונה על-ידי גורם מוסמך ורשמי פועל מכוח הסמכות שהעניק לו גורם חיצוני דוגמא : מנהל בית ספר, שר בממשלה

## מנהיגים פורמליים

שואבים את כוחם בין השאר מסמכות לגיטימית שנובעת מתפקיד.

מכוח סמכות זו עומדים לרשותם אמצעי תגמול וענישה.

התפקיד עצמו מעניק להם את היכולת להפעיל אמצעים אלה, כלומר להפעיל כוח.

## מנהיג בלתי פורמלי

מקור הסמכות רצון החברים פועל בשל חברי הקבוצה שבחרו בו

## מנהיגים בלתי פורמליים

מנהיגים ה "צומחים" מהשטח, ומנהיגותם ספונטנית במובן שהיא יוצאת מתוך ציבור המונהגים ואיננה מונחתת מלמעלה, למשל

מנהיגות חברתית, מנהיגות דתית.

כדי שמנהיגות כזו תגבש כוח והשפעה,

צריך שתהיה לה כריזמה וסמכות מקצועית, או מנגנוני כפייה.



# שאלות, ומה למדנו מהפעילויות?

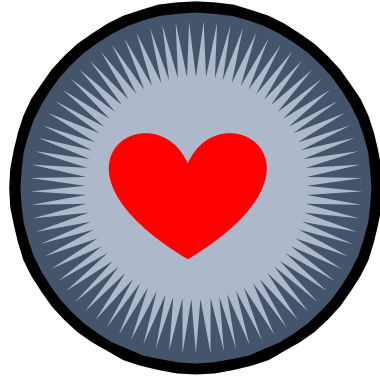




# לסיום - רפלקציה



למדתי ש...



אהבתי....



יש לי שאלה....



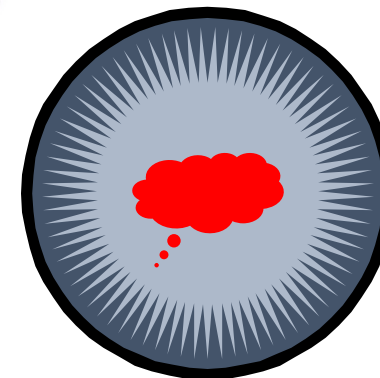
משהו שהתחדד לי



נהגתי לחשוב...  
עכשיו אני חושב...



חשוב לי לומר....



אני חושב/ת ש....



מה אוכל ליישם?