



סיכוי سيكوي Sikkuu

העמותה לקידום שוויון אזרחי الجمعية لدعم المساواة المدنية
The Association for the Advancement of Civic Equality

**התנגדות לשינוי ארגוני
במחלקה לשירותים חברתיים
בעיריית אלשאע'ור**

עמית צריקר

**בית הספר לעבודה סוציאלית
הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות
אוניברסיטת חיפה**

מסמך זה נכתב ע"י סטודנט/ית מלגא/ית במסגרת פרויקט מדיניות שוויונית בעמותת סיכוי
ומשקף את העמדות של כותב/ת המסמך בלבד

תוכן העניינים

3		מבוא
4		פרק 1: תיאור הארגון ותיאור מצב המשבר
4		1.1 תיאור הארגון, מטרותיו ויעדיו
4	1.1.1	תיאור כללי של הארגון
4	1.1.2	מבנה הארגון
5	1.1.3	מטרות הארגון
5	1.1.4	יעדי הארגון
6		1.2 משבר ארגוני – הגדרות תיאורטיות ויישומן לארגון המתואר
6	1.2.1	משבר ארגוני - הגדרה
7	1.2.2	אבחנה של משבר ארגוני
8	1.2.3	גורמים למשבר ארגוני
11	1.2.4	תיאור המשבר בארגון המתואר
13	1.2.5	תיאור תסריטים להתפתחות המשבר בהנחה שלא תתקיים התערבות לשינוי
14		פרק 2: ניתוח הארגון ואבחונו
14		2.1 ניתוח הארגון על פי שלב החיים הארגוני בו הוא נמצא
15		2.2 אבחון הארגון על פי מודל שש התיבות
17		2.3 ניתוח היבט משמעותי בתהליך המשברי בארגון: "התנגדות לשינוי"
17	2.3.1	שינוי ארגוני - הגדרה
19	2.3.2	התנגדות לשינוי – מהי?
19	2.3.3	גורמים להתנגדות לשינוי
20	2.3.4	כלים להתמודדות עם התנגדות לשינוי בארגון
21	2.3.5	ביטויי התנגדות לשינוי בארגון המתואר
23		סיכום
25		רשימת מקורות

במסגרת הקורס "פיתוח ושינוי ארגוני" מוגשת בזאת העבודה המסכמת בנושא התנגדות לשינוי ארגוני במחלקה לשירותים חברתיים בעיריית אלשאעיר. מטרת העבודה היא מיפוי והבניה של תהליך השינוי ושל תוצאותיו, תוך שזירה בין התיאוריה ובין ההתרחשויות דה-פקטו.

ההחלטה לבחור בנושא ההתנגדות לשינוי נפלה לאחר סדרת פגישות שנערכו עם סטודנטית בבית הספר לעבודה סוציאלית, שעבדה (ועודה עובדת) בארגון המתואר: המחלקה לשירותים חברתיים במועצה המקומית מגיד אלכרום. מחלקה זו עברה תמורות משמעותיות בשבע השנים האחרונות. כך, עד שנת 2003, עבודתם של העובדים הסוציאליים חולקה בין שלוש מחלקות שונות במסגרתן של שלוש מועצות מקומיות שונות: מגיד אלכרום, דיר אלאסד ובענה. בשנת 2003, במסגרת תכנית לאיחוד רשויות מטעם משרד הפנים, הוחלט לאחד בין שלוש המועצות המקומיות ובין המנגנונים המוניציפליים של שלושתן, לרבות המחלקה לשירותים חברתיים. תהליך האיחוד נמשך למעלה מחמש שנים, תוך גילוי התנגדות רבה, הן מצד הדרג הפוליטי המקומי, הן מצד הדרג המקצועי והן מצד התושבים בשלושת הכפרים. לאחרונה, הוחלט לבטל את האיחוד ולפצל את העירייה לשלוש היחידות המקוריות שהרכיבו אותה. כיום, תהליך זה נמצא בעיצומו, ואווירת אי הוודאות עודנה מרחפת מעל ראשם של הנוגעים בדבר.

עבודה זו תסקור להלן את תהליך השינוי הארגוני, תוך התייחסות אינטגרטיבית לרקע התיאורטי של תהליכי שינוי בארגונים. חלקה הראשון של העבודה עוסק בתיאור הארגון ובתיאור מצב המשבר. חלקה השני כולל את ניתוחו של הארגון על פי שלבי חייו ועל פי מודל נבחר לאבחון ארגוני. בחלק זה, אדון גם בהתנגדות לשינוי, תחילה בהיבטיה התיאורטיים ולאחר מכן, בהיבטיה המעשיים בשטח בין השנים 2003-2008.

הכנת עבודה זו מסייעת רבות בהבנת השינוי הארגוני, שכן אין ספק כי ההיבט התיאורטי תורם להבנת האירועים בשטח, שלעתים מתרחשים בצורה כה מהירה ואף בצורה אינטואיטיבית, עד כי אין אפשרות לעצור ולבחון את הדברים בצורה אנליטית, על מנת להגיע להישגים טובים יותר ולאפקטיביות רבה יותר. כך או כך, נראה כי תהליכי שינוי ארגוני הם בלתי נמנעים בכל ארגון וההיערכות אליהם חשובה מאין כמוה. נושאים אלו ואחרים ייסקרו בגוף העבודה.

פרק 1: תיאור הארגון ותיאור מצב המשבר

1.1 תיאור הארגון, מטרותיו ויעדיו**1.1.1 תיאור כללי של הארגון**

המחלקה לשירותים חברתיים בעיריית אלשאע'ור משמשת סוכנות רווחה מקומית. במסגרת המחלקה, ניתנים עשרות סוגי שירות לאוכלוסייה הנזקקת ברמת הפרט, המשפחה, הקבוצה והקהילה. משמע, מדובר בארגון מסוג: "ארגון שירותי". ארגון זה מיועד להעניק שירות ללקוחותיו ואינו פועל למטרות רווח (סמואל, 1996).

אוכלוסיית העיר אלשאע'ור, המורכבת משלושה כפרים (מג'ד אלכרום, דיר אלאסד ובענה), מנתה כ-35,000 נפש בשנת 2004. האוכלוסייה בעיר נחלקת על פי שתי דתות עיקריות: מוסלמים ונוצרים. על אף הקרבה הגיאוגרפית בין שלושת הכפרים המרכיבים את העיר, ניכרים הבדלים תרבותיים בין התושבים.

אוכלוסיית היעד של המחלקה נחלקת לתשעה פלחים עיקריים: (א) הפרט והמשפחה המצויים במצוקה נפשית או סוציו-אקונומית מחמת נזקקות. אוכלוסייה זו חסרה אמצעים וכלים לשיפור צרכיה הבסיסיים, (ב) קבוצות נזקקות באוכלוסייה, המתקשות לארגן את חייהן או להבטיח לעצמן עזרה ושירותים מיוחדים החיוניים לאדם ולמשק ביתו. באוכלוסייה זו נכללים: נכים, נפגעי נפש, נוער במצוקה, בעלי פיגור, בעלי מוגבלויות וכדומה, (ג) יחידה משפחתית הלוקה בתחום התפקוד האישי והמשפחתי, בהן: משפחות חד-הוריות, משפחות אסירים וכדומה, (ד) משפחות במשבר בתחומי חיי המשפחה ו/או הנישואין, כלומר: לקראת או בתהליך הגירושין, הגנה והבטחת שלום הילד, (ה) משפחות, בהן נסיבות, כמו: חולי, נכות, סטייה וכדומה עלולות לגרום או גורמות בפועל ליציאה ממעגל העבודה של בוגרים ו/או לקשיי תפקוד אישי וחינוכי של הילד, (ו) קשישים, (ז) נערים ונערות בגילאי 10-23, אשר יצאו או עלולים לצאת ממעגל העבודה והלימודים, (ח) זוגות צעירים ותושבים, אשר מתקשים בקשריהם עם מוסדות בעיר, (ט) תלמידי בית הספר.

1.1.2 מבנה הארגון

עבודה זו עוסקת בתהליך האיחוד של שלושת הכפרים וכפועל יוצא מכך, באיחודן של שלוש המחלקות לשירותים חברתיים לכדי מחלקה מאוחדת אחת. עם זאת, בחלק זה, נדון במבנה

הארגוני של שלוש המחלקות בטרם האיחוד. המבנה הארגוני של המחלקה המאוחדת ייסקר בהמשך העבודה.

אם כן, שלוש המחלקות היו מאורגנות בדרך הבאה - בכפר מגיד אלכרום היו עשרה עובדים: מנהל מחלקה, מזכירה, פקידת זכאות ושבעה עובדים סוציאליים. בכפר דיר אלאסד היו שמונה עובדים: מנהל מחלקה, מזכירה, פקידת זכאות וחמישה עובדים סוציאליים. בכפר בענה עבד מנהל אחד, ללא עובדים סוציאליים וללא סגל מנהלי. העבודה בשלושת הכפרים הייתה כוללת ללא חלוקה להתמחויות פנימיות, שכן חלוקת העבודה הייתה גיאוגרפית. מבנים אלו חופפים למבנה הפשוט, שהוגדר על ידי סמואל (1996), שכן הם מאופיינים בחלוקת עבודה פשוטה, ביחסים אישיים בלתי פורמליים, בשימוש מועט בתכנון ובבקרה, בהגדרות מעטות של תפקידים, בהיעדר מנגנוני תיאום וקשרי חוץ ממוסדים ומעל הכל, בריכוזן של מרבית הסמכויות בידי מנהלי הארגונים. במקרה זה, בידי מנהלי שלוש המחלקות השונות. כפי שנוכל לראות בהמשך, השינוי הארגוני חולל מספר תמורות משמעותיות במאפייני הארגון.

1.1.3 מטרות הארגון

למחלקה שתי מטרות עיקריות: (א) **איתור וזיהוי** צורכי הרווחה של היישוב ברמת הפרט, ברמת המשפחה וברמת הקהילה, (ב) **חיזוק ושיפור תפקודם** של הפרטים, המשפחות והקהילות על מנת לשפר את יכולתם לבצע את מטלות חייהם ולצמצם את מצוקתם.

1.1.4 יעדי הארגון

על מנת לממש את מטרות הארגון, נוסחו שמונה יעדים לתפקודו. שמונת היעדים מפורטים להלן: (א) **שיפור והבטחת שירות יעיל** תוך תיאום הפונקציות הפועלות לרווחת הפרט ולשילובו בחברה, (ב) **מתן סיוע והבטחת צרכים בסיסיים** של יחידים ושל משפחות נזקקים, (ג) **הדרכה, ייעוץ ושיפור התפקוד** של יחידים ושל משפחות בתחום האישי והמשפחתי, עידוד והנעת המטופלים לשנות את מצבם, (ד) **איתור וזיהוי** קבוצות אוכלוסייה בסיכון, (ה) **סיוע לאוכלוסיית הצעירים** להתמודד עם בעיות ועם צרכים והדרכתם **לקראת השתלבותם בחיים האזרחיים**, (ו) **עזרה לנזקקים להיקלט במסגרות מתאימות**, תוך פיתוח המסגרות בקהילה: מועדונים, מקלטים, מוסדות לחינוך מיוחד וכדומה, (ז) **הדרכה למשפחות בתפקודי ההורים**, נטילת האחריות לטיפול בבני המשפחה, בעיות חולי, סטייה ונזקקות, (ח) **מתן ייעוץ והדרכה לאנשי מקצוע** בקהילה.

1.2 משבר ארגוני – הגדרות תיאורטיות ויישומן לארגון המתואר

1.2.1 משבר ארגוני - הגדרה

משבר ארגוני משקף מצב, שבו רפרטואר התגובות הקיים במערכת אינו מהווה עוד תשובה למצבים המעמידים בסכנה את שרידותה של המערכת. עוצמת המשבר, כך נטען, תלויה במידת השינוי הנדרש בכדי להביא לאיזון מחודש בין רפרטואר התגובות של המערכת לבין הסכנות הנשקפות לה (Fink et al., 1971).

משבר ארגוני נובע לרוב משני תהליכים מקבילים, וכאשר מצרפים את שניהם, נוצרים תנאים להתפתחותו. התהליך הראשון הוא התפתחות סמויה של **כשלים ארגוניים** (הן פנימיים והן חיצוניים), התהליך השני הוא **התעלמות** הולכת וגוברת מצד המנהלים בארגון כלפי הכשלים הארגוניים והיעדר טיפול בזמן (Roux-Dufort, 2009).

לניר (1992), מציין ארבעה סוגי משברים בארגונים: הסוג הראשון הוא **משבר תגובתי**. במשבר מסוג זה, הארגון מגיב באופן שגוי לשינויים בסביבה. הסוג השני, **משבר מבני**, מתרחש כאשר מבנה הארגון אינו תואם לסביבה, לארגון ולבעיות בפניהן הוא ניצב. הסוג השלישי הוא **משבר משימתי**, במסגרתו משימות הארגון מאבדות את הרלוונטיות שלהן ונוצר הצורך ליצור משימות חדשות. הסוג הרביעי של המשברים הארגוניים הוא **משבר מושגי**. המשבר המושגי מהווה את המשבר החמור ביותר, שכן המערכת המושגית - בעזרתה הארגון מגדיר, מבין ומפרש את עצמו, את חבריו, את הסביבה ואת העתיד - חדלה להיות רלוונטית עבור חברי הארגון.

פרו (Perrow, 1984), הציע טרמינולוגיה שונה לסוגי המשברים הארגוניים. הוא ציין שלושה סוגים: הראשון, **משבר נורמלי**. משבר זה מקורו בתאונות, הנובעות מעומס על המערכת או מתפקוד לקוי מצד הפרטים והקבוצה שבה. דוגמה למשבר מסוג זה היא תאונת עבודה, הן תאונה מקומית (כגון: פגיעה פיזית בעובד בארגון) והן תאונה בטווח רחב יותר (כגון: התנגשויות מיכליות נפט באוקיינוס השקט שהתרחשו בשנות ה-80 של המאה ה-20). הסוג השני הוא **משבר אב-נורמלי**. משבר זה מייצג קבוצה של פעולות מכוונות לשם חבלה בתהליכים הארגוניים ו/או הטלת מורא ופאניקה כללית בקרב אנשים וקבוצות. דוגמאות לסוג זה של משבר: התקפות טרור (כגון: אסון התאומים ב-11/09/2001), אלימות במקום העבודה ושבתות אלימות מצד העובדים. הסוג השלישי הוא **אסונות טבע**, המשפיעים במישרין ובעקיפין על תפקודו של הארגון. בשנים האחרונות ניתן למצוא מספר דוגמאות היסטוריות לאסונות טבע שגרמו לשינויים ארגוניים,

בהם : הוריקן קתרינה בניו אורלינס, אסון הצונאמי בדרום-מזרח אסיה, רעידת האדמה בהאיטי וכן הלאה.

1.2.2 אבחנה של משבר ארגוני

הגדרתו של המושג "משבר ארגוני", כאמור, שנויה במחלוקת. עם זאת, בהתחשב במגוון נקודות המבט לגבי ההגדרה, ניתן לסכם כי משבר ארגוני מתאפיין בסבירות נמוכה ובהשפעה גדולה לחיי הארגון. המשבר הארגוני הוא מצב בלתי צפוי, בלתי מוכר והוא רגיש להשפעה מצד אנשים, מבנים ארגוניים, כלכלות וטכנולוגיות (Wang, Hutchins & Garavan, 2009).

הספרות המקצועית מזהה שישה מאפיינים עיקריים המסייעים באבחון מצב משבר בארגון :
(א) **אי-וודאות** רבה עם גורמים בלתי ידועים, המובילים להשפעות בלתי ידועות, (ב) **סבירות נמוכה** להתרחשות המשבר, (ג) המשבר הוא אירוע **לא שגרתי ולא מוכר**, (ד) ישנה **דרישה לתגובה מהירה**, (ה) ישנו **איום ממשי** להישרדות הארגון ואף להישרדותם הפיסית והכלכלית של בעלי העניין (Stakeholders), (ו) העלאת **הצורך בהחלטה מהירה** שיכולה להוות הן השפעה חיובית והן השפעה שלילית (Sayegh et al., 2004).

בעתות של משברים ארגוניים יש חשיבות עצומה **לתקשורת גלויה וברורה** בקרב כלל חברי הארגון וכן לשיתופם בתהליך. תהליכי שינוי מהותיים, היוצרים כאוס ועמימות, מחייבים תכנון אסטרטגיה של תקשורת כחלק מהאסטרטגיה הכוללת של הארגון (Smeltzer & Zener, 1995). בניית מערכת אמון הדדית בין כל חברי הארגון באמצעות תקשורת גלויה נוטה להפחית מתחים, ליצור אווירת ביטחון ולאפשר גמישות ויכולת להסתגל לשינויים (Leana & Barry, 2000). תקשורת לקויה במחלקה המאוחדת היוותה אפוא סיבה משמעותית להתנגדות לשינוי: מאחר שלא הוגדרו מראש דרכים להעברת מידע ואינפורמציה, נראה היה כי העובדים קיבלו מידע בדרכים בלתי פורמליות. העובדים הרגישו בניכור ובזלזול ואימצו דרכים משלהם לקבלת מידע בתוך המחלקה ומחוצה לה. דפוסי התנהגות אלו היוו דיס-פונקציה של המערכת כולה והובילו לחוסר יעילות ולהיעדר מענה על המטרות הארגוניות. ביטויי ההתנגדות לשינוי יפורטו ביתר הרחבה בהמשך עבודה זו.

בהתייחס לסוגיית **המנהיגות** בעת משברים בארגון, פופר (2001), הבחין בין מנהיגות יומיומית לבין מנהיגות במצבי משבר או במצבי חירום. לטענתו, בזמנים שונים נדרשים סגנונות מנהיגות שונים. כך, למשל, במצבי משבר נדרשת מנהיגות משימתית יותר ובמצבי שגרה נדרשת

מנהיגות מתגמלת. סוגיה זו נדונה גם במאמרו של באס (Bass, 1999), אשר טען כי על המנהיגים להיות קשובים להתפתחות שלבי המשבר השונים, להיות ערים למידע חדש שנאסף בכל שלב ושלב ולהתאים את תגובתם לשלבים השונים. קוטר (Kotter, 1990) הרחיב וציין כי על מנת להתגבר על המחסומים בדרך, על המנהיג ליצור מוטיבציה גבוהה בקרב העובדים, שאם לא כן – התהליך עשוי להאט, ובמקרים מסוימים אף להיעצר. המוטיבציה מהווה את האנרגיה של האנשים להתגבר על המכשולים בדרך להשגת השינוי. העלאת המוטיבציה של העובדים לא יכולה להיעשות על ידי שליטה באנשים אלא באמצעות סיפוק צרכיהם הבסיסיים והפנימיים, כגון: הישגיות, שייכות, הכרה, הערכה, התאמה לאידיאלים הקבוצתיים וכולי.

במשבר הנסקר לעיל, מנהל המחלקה היה נתון בלחץ רב הן מהלקוחות, הן מהעובדים והן מהמערכות החיצוניות. לדרך התנהלות זו הייתה השפעה מרחיקת-לכת על יכולתו להגביר את המוטיבציה של העובדים, ובכך להביא את המחלקה לכדי מימוש מטרותיה. הוא אמנם ניסה לבלום ולהקטין את התחושות השליליות של העובדים בישיבות הצוות, אך לא הצליח לעשות זאת נוכח העובדה שישיבות הצוות לא התנהלו במתכונת קבועה ויציבה. זאת ועוד, כל יוזמה שכוונה לעבר הגברת המוטיבציה, התקבלה בחשדנות ובהתנגדות מצדם של חלק גדול מהעובדים.

1.2.3 גורמים למשבר ארגוני

האציניס ו-וונג (Hutchins & Wang, 2008) מצאו כי למשבר ארגוני יש חמישה גורמים עיקריים. חמשת הגורמים נבדלים ביניהם במקורם. כך, שניים מהם נובעים ממקור חיצוני ושלושה מהם נובעים ממקור פנימי.

הגורם החיצוני הראשון הוא **טכנולוגיה**. הטכנולוגיה מהווה תשתית להעברת מידע וליצירת תקשורת בין חברי הארגון. ללא עדכון, ללא בדיקה וללא רענון – הארגון עלול לעמוד בפני משבר. שלוש דוגמאות בולטות להשפעת הטכנולוגיה על משברים ארגוניים הן: גניבה מקוונת ממאגרי הארגון, פריצה ממוחשבת (Hacking) והשתלת וירוסים במערכות הממוחשבות של הארגון.

הגורם החיצוני השני הוא **אי התאמה בין המבנה הארגוני לבין הסביבה**. כאשר המבנה הארגוני אינו תואם לדרישות הסביבה ונשאר מקובע וסטטי, נוצר קושי בהתאמה בין השניים. קושי זה עלול להוביל לפגיעה בארגון ואף להיעלמותו מן הנוף החברתי.

נוסף על הגורמים החיצוניים, יש שלושה גורמים פנימיים, המהווים קרקע פורייה להתפתחות משבר ארגוני. הגורם הפנימי הראשון הוא **תרבות ארגונית**. תרבות זו מייצגת את ערכי הארגון

ואת הנורמות הנהוגות בו. כאשר התרבות הארגונית כוללת דפוסים בלתי מסתגלים ו/או דפוסים מזיקים, עלול להיווצר משבר בארגון (Hutchins & Wang, 2008). אחת הדוגמאות העדכניות הבולטות לכך היא התרבות הארגונית הקלוקלת שהתגלתה לאחרונה בחטיבת שריון בצה"ל ובמספר גדודים בחטיבת גבעתי, בהם נמצא כי קיימת תרבות של פגיעה בכבוד האדם. הגורם הפנימי השני הוא **גורמים אנושיים**. היות שבאופן טבעי אנשים נוטים לבצע טעויות בעת עבודתם, על כל ארגון להקפיד על חובת פיקוח על הבטיחות בעבודה, על ביצועה ועל התאמה לדרישותיהם של הלוקוחות מחד גיסא ולציפיותיהם של בעלי העניין מאידך גיסא. הגורם הפנימי השלישי הוא **פסיכולוגיה ניהולית של הדרג הבכיר**. הדרג הבכיר בארגון עוסק בקבלת החלטות אסטרטגיות, בניהול סיכונים ובניהול קונפליקטים. חשיבותה של המנהיגות בארגון חשובה שבעתיים בעת משברים ארגוניים. מחקרים מראים כי כ-60 אחוז מהעובדים מדווחים כי ארגונם אינו ערוך דיו לקראת מצב משברי בארגון, וזאת חרף העובדה שבמצבי המשבר שחלו בעבר, ארגונם לא תפקד כראוי. עוד עלה כי מנהלים רבים בארגונים דיווחו בעצמם כי הם אינם מייחסים די חשיבות לאפשרויות של משבר ארגוני (Wang, Hutchins & Garavan, 2009). במילים אחרות, כאשר הדרג הבכיר בארגון אינו נערך במידה מספקת לקראת משבר ארגוני, הסיכוי להיווצרותו הולך וגובר. משמע, יש יחס ישר בין מידת המוכנות של הדרג הבכיר בארגון לבין עמידותו בפני משברים ארגוניים פוטנציאליים.

משבר ארגוני עלול להתפתח כתוצאה מכל אחד מארבעת התהליכים הגורמים לשינוי ארגוני. פוקס (1998), עמד על ארבעת התהליכים הללו. התהליך הראשון הוא **שינויים חיצוניים בלתי נשלטים**. במסגרת תהליך זה, מתבצעים שינויים ארגוניים כפויים שלארגון אין שליטה לגביהם. התרחשויות אלו נובעות מהמציאות החיצונית המשתנה ללא הרף. מציאות זו מושפעת הן מגורמים כלכליים, הן מגורמים גיאוגרפיים, הן מגורמים חברתיים והן מגורמים פוליטיים. ברור לכל, אם כן, כי שינויים מהווים כיום מאפיין בלתי נפרד של מציאות חיינו. לפיכך, ארגונים חייבים להתמודד עם ההשתנות המתמדת של המציאות. גורמים חיצוניים בסביבתו של הארגון מובילים במישרין לשינויים פנימיים רבים בתוך הארגון.

התהליך השני, הגורם לשינוי ארגוני, נובע **משינויים הנוצרים עקב מצוקה או עקב קושי**. מחקרים שבוצעו במחצית השנייה של המאה ה-20 הראו כי מצוקות היו המניע החזק ביותר לשינוי (Cole, 1982; Knight, 1967) בעיקר בתחום התעסוקה. זאת ועוד, כאשר יש איום מוחשי על הישרדותו של הארגון – קיימת סבירות גבוהה יותר לשינוי ארגוני. תופעה זו חופפת

במידה רבה לתהליכי שינוי אינטר-פסיכולוגיים, במסגרתם האדם פונה לעזרה, בעיקר כאשר הוא חש איום ממשי להמשך תפקודו (פוקס, 1998).

התהליך השלישי הוא **שינוי שמקורו בהתפתחותה של הזדמנות לצמיחה ולהעשרה**. כלומר, הארגון נחשף להזדמנויות חדשות המאפשרות לו להתפתח, להעצים את שאיפותיו ולהתמודד בהצלחה רבה יותר עם איומים פוטנציאליים בסביבתו. אחת הדוגמאות הבולטות לשינוי מסוג זה היא קדמה טכנולוגית, במסגרתה חלו תהליכי שינוי רבים לשם ייעול העבודה.

התהליך הרביעי הוא **שינוי שמקורו בשלבי התפתחות טבעיים של הארגון**. בתהליך זה, הארגון משול לאורגניזם חי, שכן גם בו מתרחשים תהליכים טבעיים, המחייבים אותו לבצע שינויים. גריינר (Greiner, 1972) התייחס לשינוי הנובע משלבי התפתחות טבעיים של הארגון וטען כי לארגונים שלושה שלבים עיקריים בהתפתחותם, ובכל אחד מהם עשויים להתפתח משברים אופייניים. השלב הראשון הוא **שלב הלידה והילדות**. השלב השני הוא **שלב הבגרות והצמיחה והשלב השלישי הוא שלב הזקנה והבלות**.

ניצני המשבר הראשון מתגלים בשלב השני לחיי הארגון, עם צמיחתו ועם התבססותו. משבר זה מחולל שינוי, לאור הצורך להרחיב את מצבת כוח האדם ולאור הנטייה לעבור לדפוס ניהול ביורוקרטיים ופורמליים יותר. המשבר נתגלע בשל הפער הבולט בין שלב זה לבין השלב הראשון בחיי הארגון, שבו העבודה הייתה אינטואיטיבית יותר באופייה ונבעה מיוזמה חדשנית של מקימי הארגון. בתקופת המשבר המתואר, העובדים עשויים לחוש אי נחת כתוצאה מהדרישה לשינוי בנהלי העבודה של הארגון. משבר נוסף עשוי להתפתח נוכח המאבקים הפוליטיים (הגלויים והסמויים כאחד), שניטשים לאור הרצון של הפרטים בארגון ושל הקבוצות המרכיבות אותו להגביר את כוחם ואת השפעתם. ההנהלה מצדה עשויה לחוש אובדן שליטה ומחסור בכלי בקרה לשם תיאום ולשם אינטגרציה בין כלל היחידות (Greiner, 1972).

המשבר בשלב האחרון של חיי הארגון (שלב הזקנה והבלות) עוסק בהישרדותו של הארגון. במצב זה יש שתי אפשרויות המשפיעות ישירות על חיי הארגון. האפשרות הראשונה היא סגירת הארגון או מיזוגו עם גוף גדול וחזק יותר. האפשרות השנייה היא קידום של שינויים יסודיים בפעילותו של הארגון על מנת לקיים תהליך של לידה מחדש, וכתוצאה מכך, התחלה מחדש של שלבי ההתפתחות (Greiner, 1972).

בארגון המתואר, ניתן לקבוע כי המשבר נבע **משינויים חיצוניים בלתי נשלטים**, על פי הגדרתו של פוקס (1998). כלומר, המשבר נבע מדרישות המציאות החיצונית ברמה הפוליטית וברמה הכלכלית. זה למעלה מ-40 שנה מנוסחות תכניות לייעול המגזר הציבורי באמצעות

צמצום הרשויות המקומיות במדינת ישראל. בשנת 2003 נדמה היה כי התנאים הבשילו להעברת החוק לשם איחודן של רשויות מקומיות בישראל. איחודם של שלושת הכפרים היה ביטוי אחד מבין שלל ביטויים של איחודי רשויות מקומיות, ומרבית הביטויים נצפו במגזר הערבי, בהם ניתן למנות את האיחוד בין הרשויות דלית אלכרמל ועספיא, בין סחינין ועראבה, בין אבו סנאן, יאנוח-ג'ת, ג'וליס וירכא, ובין באקה אלע'רביה וג'ת (חלק מהאיחודים הללו בוטלו לאחרונה). במגזר היהודי ניתן למנות את האיחוד בין הרשויות יהוד ונוה מונוסון, בין מודיעין, מכבים ורעות ואת האיחוד בין קדימה לצורן. ניתן לסכם ולומר כי השיקולים העיקריים לביצוע השינוי היו כלכליים-חיצוניים.

1.2.4 תיאור המשבר בארגון המתואר

איחודם של הכפרים מגיד אלכרום, דיר אלאסד ובענה לכדי רשות מוניציפלית אחת במעמד של עירייה נידון במסגרת בחינה כוללת שהכריז עליה שר הפנים דאז, אברהם פורז. מטרת התכנית הייתה צמצום מספר הרשויות המקומיות במדינת ישראל על מנת להביא לחיסכון ולהתייעלות. תקופה קצרה לאחר גיבוש ההצעה, החל ביצועה. בחודש אוקטובר 2003, נערכו בחירות מוניציפליות לעירייה המאחדת את שלושת הכפרים. עירייה מאוחדת זו קיבלה בשנת 2005 שם רשמי מוועדת השמות של ממשלת ישראל וכונתה: אלשאע'ור. לפני כן, נוסח שם אחר (מכבדא - על פי ראשי התיבות של שלושת הכפרים), אך שם זה לא התקבל בסופו של דבר.

התהליך לווה בתחושה של חוסר שביעות רצון מצד התושבים בשלושת הכפרים, לאור התנגדותם לאיחוד. לכך התווספה תחושתם כי לא חל כל שיפור בשירותים הניתנים להם. עם הזמן, ההתנגדות רק הלכה וגברה, בעיקר בשל אובדן הזהות של התושבים, נוכח ההיטמעות בכפרים האחרים.

המחלקה לשירותים חברתיים עברה אף היא שינויים מרחיקי לכת במבנה ובהרכב. כך, למשל, המנהל של אחת המחלקות מתוך השלוש מונה לתפקיד המנהל של המחלקה המאוחדת, ואילו שני המנהלים הקודמים הפכו לעובדים מן המניין. שלוש המחלקות הפכו לשלושה צוותים, שהיו כפופים מבחינה ארגונית למנהל החדש. יצוין כי לא לכל הצוותים מונה ראש צוות. המשבר הגדול שעמו נאלצה להתמודד המחלקה ארך זמן רב נוכח הצורך של כל עובד לתפוס את מקומו הן מבחינת ההיררכיה, הן מבחינת הסמכות מול העובדים האחרים והן מבחינת ההיכרות עם השטח החדש על לקוחותיו המסורתיים והפוטנציאליים, וזאת לשם גיבוש צוות אחיד שיהיה מסוגל להוביל את המחלקה לקראת משימותיה החדשות.

קאלן (Callan, 1993), מתאר שינוי כההליך בלתי ליניארי ובלתי צפוי, העלול לעורר תחושה של חוסר שליטה עבור חלק מן העובדים המעורבים בו. פוקס (1998) מוסיף כי המעבר למצב החדש מקשה על יכולת החיזוי ומגביר תחושות של אי ודאות ושל מתח. לטענתו, מפאת העובדה שהארגון הוא בהגדרתו מערכת פתוחה – הוא חשוף באופן מתמיד לשינויים החלים בסביבתו, המחייבים אותו להתאים את מרכיביו הפנימיים ולהתאימם לתנאים החדשים שהסביבה יוצרת. ואכן, בתקופת המשבר הייתה תחושה של אי ודאות ושל חוסר שליטה במתרחש בקרב העובדים: העובדים היו שרויים במתח רב והפגינו כעס רב כלפי התהליך כולו. התנהגותם הייתה בהתאם לכך, והאווירה כללה השלכה הדדית של רגשותיהם הקשים מבלי להבחין בשלב המשברי שבו הם נמצאים. העובדים תפסו את השינוי כאיום, עובדה שגרמה לעתים קרובות לעימותים – הן בין הקבוצות השונות במחלקה והן בין אנשי המקצוע השונים. תהליך זה גרם לקיבעון ולמוטיבציה שלילית ונוצר מצב של שימור המבנה הארגוני, גם במחיר של חוסר יעילות.

פישלזון ומור (1993) הראו כי במצבים של שינוי ארגוני, עובדים נוטים לחוש הרעה בתנאי עבודתם (בשעות העבודה, במערכת היחסים עם ההנהלה ועם עמיתיהם לעבודה, בתחושת השייכות שלהם לארגון וכולי). מקרב עובדי הארגון, העובדים שנוטים לחוש את הפגיעה הקשה ביותר הם העובדים בעלי הדרגות הגבוהות יותר. העובדה שהמבנה הארגוני משתנה באופן משמעותי ובעקבות כך מתגבשת קבוצת ניהול חדשה, המנסחת נוהלי עבודה שונים – עשויה להרחיק את בעלי הדרגות הגבוהות הוותיקים ממרכזי קבלת ההחלטות, דבר המהווה פגיעה ישירה במעמדם בארגון. כמשתמע מכך, הדבר מוריד מהמוטיבציה שלהם לשתף פעולה עם תהליכי השינוי, חשובים ככל שיהיו. מצב זה אכן התרחש במחלקה בעקבות האיחוד של שלושת הצוותים. האיחוד הביא לתחרות בין העובדים בעיקר על דרגים ועל משרות בכירות. התחרות בלטה בעיקר בין העובדים הוותיקים והמנוסים, אשר ציפו לקידום בעבודה בהתאם למאמציהם ולוותק בעבודה. התחרות התעצמה כאשר חלקם נותרו ללא המעמד המקצועי שהיה ברשותם בתחילה. תופעה זו בלטה בעיקר בקרב מנהלי המחלקות של הכפרים מגיד אלכרום ובענה, שכן לאחר האיחוד הם נאלצו לתפקד במחלקה המאוחדת כעובדים סוציאליים מן השורה, ללא התחשבות בתפקידם הקודם ובאחריות שהייתה מוטלת עליהם לפני כן.

1.2.5 תיאור תסריטים להתפתחות המשבר בהנחה שלא תתקיים התערבות לשינוי

תכנית האיחוד יצאה לדרך ללא שיתוף הציבור ותוך התעלמות מהדמוקרטיה המקומית. נוסף על כך, התהליך כולו בוצע בחוסר שקיפות, הן כלפי הגורמים המקצועיים, הן כלפי הגורמים הפוליטיים ומעל לכל, כלפי התושבים במקום. סוגיות אלו הובילו לבסוף לפירוק האיחוד.

עוד מתחילת האיחוד, התנגדו שלוש המועצות למהלך זה, מאחר שהאיחוד נוצר על מנת לחסוך תקציבים לקופת המדינה ולא על מנת לשפר את השירות לתושב. נציגי המועצות ציינו בשיבה מיוחדת שהתקיימה בכנסת כי האיחוד יכול היה להצליח, לו היה כולל מענה לבעיות ספציפיות של כל קהילה בשלושת הכפרים. עם זאת, האיחוד כאמור כשל, היות שלא השיג את המטרות לשמן בוצע. כך, לא ניכר כל שיפור ברוב הפרמטרים, שאותם היה צריך לשפר (כגון: ההתנהלות הכלכלית של המועצות), וזאת לצד חוסר שיתוף פעולה מצד התושבים וניהול עצמי לא מוצלח של העירייה. יודגש כי תסריט זה היה צפוי מלכתחילה, מאחר שבמהלך כל אותה תקופה ההתנגדות לתכנית הלכה וגברה הן מבחינת התושבים והן מבחינת העובדים.

ההיסטוריה האנושית רצופה דוגמאות של ארגונים שעברו משברים, שהתמוטטו או שנבלעו בארגונים אחרים מכיוון שלא הצליחו להנהיג חידושים ולהסתגל לתנאים משתנים. בכדי להמשיך ולהתקיים, ארגונים חייבים ליזום חידושים וליצור תנאים שיעודדו את החידוש. קיפאון (כלומר: היעדר התחדשות) בעולם שמשתנה במהירות מוביל לנסיגה, ובסופו של דבר אף להתמוטטות ולהיעלמות (כפיר, 1998).

התסריט הגרוע ביותר שעלול היה להתפתח – בהנחה שהכנסת לא הייתה מחליטה כי יש לפרק את האיחוד ולהשיב את שלוש המועצות המקומיות על כנן – הוא המשך תכנית האיחוד על מגבלותיה ועל חסרונותיה, כפי שהיא ממשיכה עד היום ביישובים שלא עברו אישור דומה. הדבר אמור גם לגבי המחלקה לשירותים חברתיים, שבה עוסקת עבודה זו. רוצה לומר, אילו הייתה ממשיכה תכנית האיחוד, ניתן היה למצוא התנהלות לקויה מתמשכת, במסגרתה היו קיימים קונפליקטים ברמה אחרת ובמימדים אחרים לעומת אלו שהתגלו בשנים האחרונות. ייתכן שההתנגדות של העובדים לשינוי הייתה באה לידי ביטוי הן מבחינה פסיבית והן מבחינה אקטיבית, עד שהיו מגיעים לנקודה, שבה היו מפנימים כי האיחוד הוא עובדה קיימת וכי לא ניתן להחזיר את הגלגל לאחור. התנגדות זו הייתה מוצאת את ביטויה באבטלה סמויה מצד העובדים, בפגיעה במחויבות ללקוחות, בהיעדר מענה על מטרות הארגון וכן הלאה. חלק מבטיויים אלו אכן נצפו במהלך השנים 2003-2008 ואף הגיעו לשיאם בסכסוך עבודה שהוכרז במאי 2006 ובשביתת עובדים שהתקיימה בחודשים יוני-יולי 2006.

2.1 ניתוח הארגון על פי שלב החיים הארגוני בו הוא נמצא

מחזור חיי הארגון מורכב – כך על פי הספרות המקצועית – מחמישה שלבים: האחד, **התהוות ארגונית**. השני, **צמיחה**. השלישי, **התייצבות**. הרביעי, **דעיכה** והחמישי, **תמותה** (סמואל, 1996). נראה כי בטרם האיחוד, היו שלוש המחלקות בשלב הדעיכה. בשלב זה ניכרת הידרדרות בכושרו של הארגון להסתגל לסביבה, שבמחיצתה הוא קיים ופועל (Greenhalgh, 1983). ביטויים אופייניים לשלב זה הם: חוסר יוזמה, היעדר חדשנות, אווירה של אדישות וניכור, דבקות בשגרה, חשש מנטילת סיכונים, היצמדות לנהלים והיעדר גמישות. בין התוצאות השכיחות לשלב הדעיכה ניתן לציין נטישה של אנשי מקצוע, אובדן לקוחות ובעלי עניין, דלדול מתמשך של משאבים וריבוי תלונות על תפקודו של הארגון (סמואל, 1996). ואכן, שלוש המחלקות היו במצב של גירעון קשה, אשר שיתק את יכולתן להמשיך ולהתקיים, העובדים לא קיבלו משכורתם כשנה וחצי, ולכן אופיינו שלוש המחלקות בכל התופעות שמצוינות בספרות המקצועית: אדישות, ריבוי תלונות מלקוחות, שגרה בלתי יעילה, וכהמשך ישיר לכך, צמצום במשאבים כספיים ובמשאבי כוח אדם. מטרת האיחוד, אם כן, הייתה להפחית חיים בשלוש המחלקות ולהבטיח את תפקודן התקין. זאת, באמצעות הגדלת תקציבים, הרחבת פרויקטים ושיפור תנאי העובדים. יש לציין כי תהליך זה כוון בראש ובראשונה לשלוש המועצות המקומיות בכפרים, וכפועל יוצא מכך, הוחל על שלוש המחלקות לשירותים חברתיים, המהוות זרוע אחת מני רבות של הרשויות המוניציפליות.

אליה וקוץ בה, תהליך ההחייאה התקיים במשך חמש שנים במתכונת כושלת וללא השגת רוב המטרות לשמן נוצר האיחוד. בשנים 2003-2008 אופיינה המחלקה המאוחדת בעיריית אלשאעזור בביטויים של היעדר מחויבות לארגון, באבטלה של העובדים (הן אבטלה גלויה והן אבטלה סמויה) ובמחאות חוזרות ונשנות על ידי הצוות במקום. תופעות אלו אופייניות לארגונים המתקדמים לעבר שלב התמותה (סמואל, 1996). ההחלטה הממשלתית לבטל את האיחוד בין שלוש הרשויות המקומיות מאפשרת עתה הזדמנות שנייה להחייאתו של הארגון בדרך אחרת, שייתכן שתביא לתוצאות של פריחה וצמיחה.

2.2 אבחון הארגון על פי מודל שש התיבות

המודל של וייסבורד משמש מעין מנגנון התרעה על כשלים בארגון. לפי המודל, על מנת לאבחן את תפקוד הארגון יש לחלקו לשישה מאפיינים באמצעות שש תיבות. בכל אחת מהתיבות קיימים שני מקורות לבעיות פוטנציאליות: המערכת הפורמלית מחד גיסא והמערכת הבלתי פורמלית מאידך גיסא. הפער בין שתי המערכות משקף את הפער בין הרצוי לבין המצוי מבחינת פעילות הארגון (Weisbord, 1976). שש התיבות של המודל ייסקרו להלן, תוך שזירת התופעות שהתרחשו בשטח, תוך כדי יישומו של תהליך האיחוד בין שלוש המחלקות.

התיבה הראשונה היא תיבת **המטרות**. בתיבה זו קיימים שני מאפיינים עיקריים: האחד, מידת הבהירות של מטרות הארגון, והאחר, מידת ההסכמה עליהם בעיני העובדים, בעיני ההנהלה ובעיני הסביבה החיצונית של הארגון. בארגון האמור, מטרתו העיקרית של האיחוד הייתה שיפור המצב התקציבי של שלוש המועצות המקומיות שאוחדו לעירייה אחת, וכתוצאה מכך, מתן משכורות באופן קבוע לעובדים. לעובדים בארגון היו ציפיות רבות למימוש מטרות אלו, אך תוך זמן קצר התבדו הציפיות ויצרו תחושה של אכזבה, של חוסר אמון ושל חוסר מוטיבציה להמשיך ולשתף פעולה בתחומים נוספים. יתרה מזו, המטרות המקצועיות השתנו אף הן ונוצר צורך להתאימן לשינויים הדמוגרפיים והפיזיים (כגון: מתן שירות לאוכלוסייה גדולה יותר ומגוונת יותר, תקשורת עם שירותים חדשים שלא היו עמם יחסי עבודה קודם לכן, היכרות עם סביבה פיזית חדשה ועוד). גם על מטרות אלו לא הייתה הסכמה, מאחר שכל מחלקה נותרה נאמנה לאוכלוסיית המקור שלה ולא נעשה כל תהליך ארגוני לשיתוף העובדים בקביעת מטרות אלו. מטרה נוספת, שעליה הושם דגש לאחר השינוי, הייתה גיבוש הצוות וחלוקת תפקידים מחודשת. מטרה זו אמנם הוסכמה על כל הדרגים, אך בפועל, למרות ניסיונות רבים להגיע לגיבוש מקצועי אחיד, מטרה זו לא הושגה.

התיבה השנייה במודל היא תיבת **המבנה הארגוני**. על פי המודל, קיימים שלושה מבנים המאפיינים ארגון: האחד, מבנה פונקציונלי (מבנה המחלק את הארגון על פי שלבי תהליך הייצור). השני, מבנה לפי מוצרים (לפיו, כל ההיבטים הנוגעים לייצורו של מוצר מסוים – מתבצעים באותה מחלקה). השלישי, מבנה מטריצה (שילוב של שני המבנים המוזכרים לעיל). המבנה המאפיין את שלוש המחלקות לפני האיחוד ואת המחלקה המאוחדת לאחריו היה מבנה מטריצה. עם זאת, חרף העובדה כי מבחינה פורמלית הייתה חלוקת עבודה מסודרת לגבי תחומי האחריות של כל עובד במחלקה, הרי שהלכה למעשה הייתה עמימות רבה באשר לחלוקת

התפקידים. דוגמה אחת לאי-בהירות זו התרחשה כאשר מנהל המחלקה המאוחדת לקח על עצמו – בנוסף לתפקידו המרכזי – גם תפקיד של ראש צוות קשישים.

התיבה השלישית במודל היא תיבת **היחסים**. אחד הקונפליקטים העיקריים בארגון הוא קונפליקט בין המטה (הדרג המתכנן וקובע המדיניות) לבין השטח (הדרג המבצע). על מנת לצמצם קונפליקט זה, נוסחו חמש דרכים: הראשונה, **כפייה**. כלומר, מתן אפשרות לחזקים להשליט את דעתם. השנייה, **התעלמות** מהעובדה שיש חילוקי דעות. השלישית, **הימנעות ודיכוי**. כלומר, יצירת מצב שבו עובד המבטא אי-הסכמה לדעת הרוב ייחשב לבוגד ויינקטו נגדו סנקציות פורמליות ובלתי פורמליות. הרביעית, **מיקוח**. כלומר, ניהול משא ומתן על חילוקי הדעות בצורה טקטית, תוך ניסיון להשיג יתרון. הדרך החמישית היא **עימות**. כלומר, דיבור גלוי על מגוון הדעות, תוך שקיפות ויצירת מנגנונים שיאפשרו שיחה פתוחה לשם פתרון הבעיות. בתקופת האיחוד הדרכים השכיחות ביותר היו שלוש הדרכים הראשונות (כפייה, התעלמות ודיכוי). היחסים בין העובדים אופיינו באינטריגות, בחשדנות, בהיווצרותן של תת-קבוצות ובהסתרת מידע. היחסים בין העובדים הושפעו מקשרים משפחתיים ומקשרים קודמים ופחות מקשרים מקצועיים גרידא.

התיבה הרביעית במודל היא תיבת **התגמולים**. קיימים סוגים של תגמולים: תגמולים פנימיים (אינטריזיים) ותגמולים חיצוניים (אקסטריזיים). באיחוד דנן, במשך שלושת החודשים הראשונים לאיחוד, הועברו משכורות לעובדים, וזאת לאחר כ-18 חודשים, שבהם לא הוזרמו משכורות חודשיות. בנוסף, הורחבו התקנים של העובדים ונוספו שישה תקנים חדשים. מעבר לתקציבים השגרתיים, נוספו למחלקה תקציבים נוספים למען הפעלת פרויקטים חדשים, כגון פרויקט שמיד. עם זאת, תגמולים אלו ניתנו רק למספר מצומצם של עובדים. לא זו בלבד שרובם המכריע של העובדים לא קיבל תוספות, אלא שגם אצל חלקם שגרת אי-קבלת המשכורת החודשית נמשכה. האכזבה של חלק מהעובדים התעצמה, כאשר התגלה כי לחלק קטן מן העובדים אף ניתנו מינויים שלא על פי הנהלים הנדרשים.

התיבה החמישית באה לידי ביטוי **בדפוסי המנהיגות**. המנהיגות, כך על פי המודל, היא אבן הראשה של מודל שש המערכות והיא משפיעה על כל חמש התיבות הנוספות. המנהיגות נבחנת בארבעה תחומים: (א) הגדרת מטרות; (ב) הכללת המטרות בתכניות ובפרויקטים; (ג) שמירה על הגינות ועל יושר בארגון; (ד) יישוב קונפליקטים. אם יחשדו העובדים כי למנהיגות בארגון יש תפיסת עולם פגומה, שאינה הולמת את מטרות הארגון ואת פעולותיו – הם צפויים להימנע משיתוף פעולה. לפיכך, המנהיגים בארגון צריכים לדעת כיצד לאבחן את הסביבה הארגונית. על המנהיג לאזן ברגישות בין המנגנונים המפעילים את המערכות הפורמליות ואת המערכות הבלתי

פורמליות כאחד. בטרם האיחוד בין שלוש המחלקות, לכל מחלקה הייתה היררכיה ניהולית ברורה ומובנת, המקובלת על העובדים בכל הדרגות, החל בהנהלה הראשית, עבור בדרגות הביניים וכלה בדרג הזוטר. לאחר האיחוד הנהיג מנהלה של המחלקה המאוחדת פילוסופיית ניהול ריכוזית ביותר, שבה העובדים לא היו שותפים להחלטות. המנהל לא האציל סמכויות, ובהמשך ישיר לכך השינוי הארגוני לא כלל התייחסות לעובדים אלא נסב סביבו וסביב המפקח מטעם משרד הרווחה (ששימש מעין יועץ לביצוע האיחוד). בשעת משבר, כך נטען, על המנהל לזום מהלכים, להוביל, לקבל החלטות וליצור תחושת ביטחון לעובדים (פוקס, 1998), אך במקרה הנכחי – התנהגויות אלו לא בוצעו.

התיבה השישית במניין זה היא תיבת **המנגנונים המסייעים**. באמצעות מנגנונים אלו ניתן לזהות את האפקטיביות של העבודה בארגון. ארגון ייחשב כארגון אפקטיבי אם הוא חוזר ובוחר את המנגנונים ומשנה אותם על פי הצורך. באיחוד דנן, העובדים נוכחו לדעת כי חרף ההבטחות, המשכורות החודשיות לא מועברות. עובדה זו פגעה קשות במוטיבציה שלהם והשפיעה לרעה על כל שינוי שהיה עשוי להתממש בעקבות האיחוד. המנגנונים המסייעים לא הופעלו בצורה אפקטיבית, ולמעשה במשך חמש שנים עד להכרזה על ביטול האיחוד, המערכת פעלה בצורה בלתי אפקטיבית.

2.3 ניתוח היבט משמעותי בתהליך המשברי בארגון: "התנגדות לשינוי"

2.3.1 שינוי ארגוני - הגדרה

שינוי הוא מונח שנסקר רבות בספרות המקצועית, ובהתאם לכך זכה להגדרות שונות. מכלל ההגדרות - ההגדרה המקובלת ביותר על מרבית החוקרים הייתה: "המרת מצב אחד במצב אחר" (פוקס, 1998; Piderit, 2000). הכוונה במילה "מצב" היא לפעילויות, להתנהגויות, לרגשות, לעמדות או לסביבה פיזית.

המונח "שינוי" נחלק לשתי רמות עיקריות: האחת, **שינוי ממעלה ראשונה**, והשנייה, **שינוי ממעלה שנייה**. הרמה הראשונה מתייחסת למעבר ממצב אחד לאחר בתוך המסגרת הכוללת של ההתנהגות. כלומר, ביצוע שינויים מצומצמים יחסית תוך שמירה על היציבות הארגונית. הרמה השנייה, לעומת זאת, מתייחסת לשינוי של מסגרת ההתנהגות הכוללת, לאמור: היערכות מחודשת של כלל מרכיבי המערכת, לרבות שינוי עמדות ושינוי תפיסות ארגוניות (פוקס, 1998). הספרות המקצועית עוסקת בהרחבה רבה יותר ברמה הראשונה של השינוי, המבטאת שינוי פנימי

ומצומצם יותר בארגון, ואילו הרמה השנייה, המבטאת שינוי מהותי בארגון, כמעט לא נחקרה (שטוקמן, 2009).

שינוי ארגוני הוא מקרה פרטי של שינוי והוא מבטא תהליך מתמשך, שמטרתו להתאים את המערכות ואת התהליכים הארגוניים לשינויים החיצוניים והפנימיים שמתרחשים בארגון. מאחר שהצלחת הארגון תלויה במישרין בעובדים, קיימת התמקדות בשינוי ההתנהגות של הפרט בארגון (Porras & Robertson, 1992).

ארגונים הם מטבעם מערכות שמרניות המתנגדות לשינוי, אולם שינויים רבים מתבצעים בהן. בשנים האחרונות אנו למדים כי למרות הקשיים האובייקטיביים הכרוכים בעריכת שינויים ועל אף ההתנגדות המובנית לשינוי, ארגונים נוטים להשתנות בתדירות גבוהה למדי. למעשה, בחברה האנושית בת-זמננו, תופעת השינוי נעשתה למאפיין קבוע של ארגונים (סמואל, 1996).

כל שינוי ארגוני כולל שלושה היבטים מרכזיים: הראשון, **תוכן השינוי** (סוג השינוי, היקפו ועומקו). השני, **תהליך השינוי** (שלבי השינוי, הגורמים המחוללים אותו, השפעות הגומלין בין הגורמים המאיצים לבין הגורמים המעכבים), והשלישי, **הקשר השינוי** (מחד גיסא, מערך הגורמים הסביבתיים החיצוניים המשפיעים על מבנהו ועל תפקודו של הארגון, ומאידך גיסא, מערך הגורמים הפנימיים הפועלים בתוך הארגון ומשפיעים עליו). שינוי ארגוני, על כל פנים, אינו מתרחש באקראי, אלא מהווה תולדה של שורת תנאים מסוימים ופועל יוצא של גורמים מזרזים (סמואל, 1996).

הצורך בשינוי ארגוני מתעורר כאשר נוצר פער-ביצוע גדול דיו שאין אפשרות ואין כדאיות לגשר עליו באמצעים שגורתיים. פער זה נוצר כתוצאה משינויים בסביבה החיצונית או בסביבה הפנימית. להלן ייסקרו מספר גורמים עיקריים, המאיצים שינוי ארגוני. הגורם הראשון הוא **הגורם הטכנולוגי**. פיתוחים חדשים מאלצים ארגונים רבים לנקוט שינויים שעשויים להיות מרחיקי-לכת במוצריהם ובשיטות הייצור שלהם. הביטוי המשמעותי ביותר של הגורם הטכנולוגי הוא בתחום המידע – אופן השגתו, השיטות לעיבודו והטכנולוגיות להעברתו ממקום מסוים למקום אחר. גורם נוסף לשינוי ארגוני הוא **הגורם הדמוגרפי**. מגמות דמוגרפיות רבות (עלייה בתוחלת החיים, תמורות בשיעורי הנישואים והגירושים וכן הלאה) גורמות לשינוי סל המוצרים המסופקים לסביבה, לרבות טכניקות השיווק לקהלי היעד. הגורם השלישי הוא **הגורם החברתי**. גורם זה מייצג תמורות מהותיות בהלך המחשבה של האוכלוסייה הכללית, כגון: מתן חשיבות רבה לזכויות הפרט, לאיכות הסביבה, לשוויון הזדמנויות וכן הלאה. תמורות אלו נכפות לעתים באמצעות חוקים ותקנות, באמצעות פסקי דין, באמצעות עצמות מצד אזרחים ובאמצעות

תקשורת ההמונים. הגורם הרביעי הוא **הגורם הפוליטי**. הגורם הפוליטי יכול להיות פנימי (בתוך המדינה עצמה) או חיצוני (שיתוף פעולה בין מדינות, כחלק ממגמת הגלובליזציה). הגורם החמישי הוא **הגורם הכלכלי**. ארגונים רבים נדרשים לשנות את פעילותם ואת קהלי היעד שלהם בהתאם לתנאים הכלכליים המשתנים בסביבותיהם (סמואל, 1996).

2.3.2 התנגדות לשינוי – מהי?

כל שינוי בארגון מלווה בתחושות של חוסר ודאות ואובדן שליטה ועלול לגרום לתחושות של לחץ ומתח בקרב העובדים (סמואל, 1996). **התנגדות לשינוי** באה לידי ביטוי ברגש, בעמדה או בפעולה (או כל שילוב ביניהם), המהווים אי-הסכמה, אי-שביעות רצון או חוסר נכונות לקבל את השינוי (פוקס, 1998).

ההתנגדות לשינוי מונעת הסתגלות והתחדשות של הארגון ועלולה להביא לכישלון בהטמעת השינוי הארגוני. קיימים שני ביטויים אופייניים להתנגדות לשינוי. הביטוי הראשון הוא **התנגדות גלויה או התנגדות פעילה**, כגון: שביתות והאטת עבודה. הביטוי השני הוא **התנגדות סמויה או התנגדות סבילה**, כגון: חוסר מוטיבציה, עלייה ניכרת בטעויות בעבודה, הבעת חוסר נאמנות לארגון, אדישות, הימנעות מיוזמה וחוסר רצון ללמוד. זיהוי הגורמים להתנגדות יסייע בהתמודדות עמם וביישום אפקטיבי של השינוי הארגוני (לוי, 2000; סמואל, 1996).

2.3.3 גורמים להתנגדות לשינוי

הגורמים להתנגדות לשינוי הארגוני נחלקים לשניים: מחד גיסא, יש **התנגדות מסיבות אישיות-פסיכולוגיות** של הפרט (Kiefer, 2005; Zaltman & Duncan, 1977) ומאידך גיסא, יש **התנגדות קבוצתית בארגון**, הקרויה גם: **התנגדות מבנית-ארגונית** (Collinson, 1994). לעתים קרובות, אך לא תמיד, יש חפיפה בין התחומים הללו (סגל, 2009).

קיימים ארבעה גורמים אישיים מרכזיים המובילים להתנגדות לשינוי. הגורם האישי הראשון הוא **הרגל**. מטבע הדברים, כך נטען, בני האדם מעדיפים לדבוק בהרגליהם ובתגובות האוטומטיות שהתפתחו לאורך מהלך חייהם על התמודדות עם שינויים הדורשים מהם הסתגלות למצב חדש. המאמץ הנדרש מהעובדים ללמוד ולסגל לעצמם הרגלים חדשים הוא גורם משמעותי להתנגדות לשינוי. הגורם השני הוא **הגורם הכלכלי**, לפיו בעתות של שינוי בארגון הפרט נוטה להתנגד מחשש לפגיעה בהכנסתו הקבועה, ובמידה מסוימת, הבטוחה. כלומר, שינוי באופי

התפקיד ובעבודה היומיומית יכול ליצור חשש לאובדן ההכנסה כאשר העובד מרגיש שהוא לא יוכל לעמוד בסטנדרטים החדשים. הגורם השלישי הוא **חוסר ודאות**. שינויים גורמים לחוסר ודאות לגבי העתיד, ולכן מעוררים תחושת התנגדות בקרב העובדים שחשים מאוימים וחסרי שליטה. לשם המחשה, הכנסת תהליכי עבודה חדשים מצריכים מהעובדים ללמוד טכניקות עבודה חדשות והיא עלולה ליצור חשש שמא ייכשלו ביישומם (Zaltman & Duncan, 1977).

הגורם האישי הרביעי נעוץ **בתפיסה העצמית של הפרט**. לכל אדם יש תפיסת עולם מסוימת ונטייתו הטבעית היא לשמור עליה, תוך ניסיון להוכיח שזו הדרך הנכונה, לעתים תוך התעלמות ממידע סותר. בעת הטמעת תהליך עבודה חדש עלולים העובדים להתנגד לשינוי, משום הפגיעה הפוטנציאלית בערך העצמי שלהם, שעשויה להביא למחשבות שמא תפיסת העולם לפיה פעלו עד כה הייתה שגויה (Kiefer, 2005).

קולינסון (Collinson, 1994), התייחס לשלושה גורמים ארגוניים-מבניים עיקריים. הגורם הראשון הוא **התמדה מבנית**, לפיו בכל ארגון קיימים מנגנונים פנימיים השומרים על יציבותו. כל עובד הנקלט בארגון מסתגל בראשית דרכו לחוקים, לטכניקות העבודה ולתהליכים בארגון. כאשר מתרחש שינוי בארגון, כוח ההתמדה המבני מהווה משקל נגד בכדי לשמור על היציבות בארגון. בכך, נוצרת התנגדות לשינוי. הגורם השני הוא **קונפורמיות**. מחקרים מראים כי כאשר הפרט מוכן לקבל את השינוי אך הרוב בארגון יביע התנגדות לכך – הוא יעדיף להתנהג בהתאם לנורמות הנהוגות בקבוצה. הגורם השלישי הוא **איום על המומחיות**. שינוי ארגוני עלול לאיים על מומחיותן של קבוצות בארגון לאור השינוי באפיוני העבודה בארגון (Collinson, 1994).

2.3.4 כלים להתמודדות עם התנגדות לשינוי בארגון

פוקס (1998) פירט חמישה כלים, בעזרתם ניתן להתמודד עם התנגדות לשינוי בארגון. הכלי הראשון הוא כלי **ההסברה**. העברת מידע באופן ישיר תוכל להפחית את היקף ההתנגדות לשינוי. כאשר העובדים יבינו טוב יותר את ההיגיון שעומד מאחורי תהליך השינוי, תחושת חוסר הוודאות תפחת וניתן יהיה לרתום את העובדים לטובת השלמת התהליך. כלי ההסברה בא לידי ביטוי במזכרים, במצגות, בדוחות תקופתיים, בפגישות ובישיבות צוות. הכלי השני הוא כלי **השיתוף**. שיתופם של העובדים בתהליך קבלת ההחלטות יביא למצב שבו רמת ההתנגדות תהיה נמוכה יותר לעומת מצב שבו הם אינם משתתפים בקבלת ההחלטות. יש לשתף במיוחד את המתנגדים בתהליך השינוי, על מנת ליצור תחושת מחויבות לשינוי ובכדי להעלות את רמת השליטה באירועים

המתרחשים בארגון (פוקס, 1998). כלי זה קיבל משנה תוקף במאמרם של פולגר וסקארליקי (Folger & Skarlicki, 1999). נמצא כי ככל שהעובדים השתתפו יותר בקבלת ההחלטות לגבי ניהולו של השינוי הארגוני, כך הם הביעו התנגדות נמוכה יותר לתהליך. זאת ועוד, עצם ההשתתפות בקבלת ההחלטות הורידה מתחושת חוסר ההוגנות שנחווה על ידם בטרם הצטרפותם למעגל מקבלי ההחלטות.

הכלי השלישי להתמודדות עם התנגדות לשינוי הוא **משא ומתן**. זוהי טקטיקה שלרוב באה לידי ביטוי כאשר ההתנגדות מגיעה ממקור בעל עוצמה, מכיוון שעלותה עשויה להיות גבוהה מאוד. הכלי הרביעי הוא **מניפולציה**. כלי זה טומן בחובו עיוות מכיוון של העובדות בכדי לגרום לשינוי להיראות אטרקטיבי, הסתרת מידע לא רצוי ויצירת שמועות כוזבות (דיס-אינפורמציה) כדי לגרום לעובדים לקבל את השינוי. היתרון בכלי זה הוא עלותו הנמוכה, אך החיסרון המשמעותי ביותר שלו הוא בכך שאם יחשפו העובדים את המניפולציה, אזי אמינותו של הארגון תרד בצורה משמעותית. הכלי החמישי והקיצוני ביותר הוא **כפייה**. כלי זה כולל הפעלת כוח על העובדים המתנגדים לשינוי על ידי הערכה שלילית של העובדים, מניעת קידום וכיוצא באלו (פוקס, 1998).

2.3.5 ביטויי התנגדות לשינוי בארגון המתואר

השינוי שחל בשלוש המחלקות לשירותים חברתיים בא לידי ביטוי בכך ששלושתן אוחדו תחת אותו ארגון, שנקרא מעתה המחלקה לשירותים חברתיים של עיריית אלשאעיר. לתפקיד המנהל של המחלקה מונה המנהל של המחלקה בכפר דיר אלאסד, ואילו שני המנהלים האחרים נאלצו להסתפק בתפקיד של עובדים סוציאליים מן השורה. בעקבות האיחוד נוצר הצורך במינוי סגן מנהל או למצער מינוי ממלא מקום, אך אלו לא מונו בשום שלב. המחלקה החדשה מנתה 25 עובדים: מנהל אחד, שלוש מזכירות, שלוש פקידות זכאות ו-18 עובדים סוציאליים.

מבחינת השינויים הפיזיים, בהחלטת העירייה הוחלט כי הצוות המקצועי והמנהלי, האמון על מתן השירות לאוכלוסייה המתגוררת בכפרים דיר אלאסד ובענה, יתמקם בבנייני העירייה, לצד אגפים נוספים. עם זאת, עובדים רבים חשו כי המבנה לא היה הולם לעבודה השוטפת. בנוסף, בשל מצוקת המקום, עובדים סוציאליים רבים נאלצו לחלוק חדר, עובדה שפגעה קשות ביכולתם לבצע את תפקידם כהלכה. מנגד, הצוות המקצועי והמנהלי האמון על מתן השירות לאוכלוסייה המתגוררת בכפר מגיד אלכרום נותר במקומו המקורי, ובו התמקם גם המנהל של המחלקה המאוחדת. עובדים רבים בשלוש המחלקות חשו כי הייתה אי בהירות תמידית לגבי זמינותו

הפיזית של המנהל, שמצדו נאלץ לחלק את זמנו כל העת בין שני המבנים שהוקצו לטובת מתן השירות הסוציאלי לאוכלוסייה של העיר המאוחדת. עובדה זו בלטה ביתר שאת במועדים שנקבעו לטובת ישיבות הצוות המאוחד, שכן אלו תוכננו להתקיים לסירוגין בשני המבנים. החלטה זו עוררה בלבול רב בקרב העובדים, ובמקרים מסוימים אף מרמור וכעס.

מבחינת השינויים המקצועיים, לאחר האיחוד בין שלוש המחלקות, נוספו שישה תקנים חדשים: עובדת לנערות במצוקה, פקידת סעד לחוסים ולחסרי-ישע וכן ארבע עובדות סוציאליות כוללניות. תקנים אלו סייעו במידת מה להקלת העומס על העובדים האחרים במחלקה. בנוסף, נצפו ניצנים של התמחויות פנימיות במחלקה. זאת, בהשוואה למודל הכוללני שהיה קיים בטרם האיחוד.

ביטויי ההתנגדות לשינוי התגלו מיד עם תחילת האיחוד. בעקבות המבנה הארגוני החדש, עובדים רבים (הן במחלקה לשירותים חברתיים והן בעירייה המאוחדת כולה) סברו כי המבנה הארגוני החדש אינו ברור דיו ולא הובא לידיעת העובדים. זאת ועוד, העובדים טענו כי תהליך קבלת ההחלטות אינו ברור, אינו שקוף ואינו מסודר. תפיסות אלו הובילו לכאוס ניהולי, לחוסר ודאות, לירידה בשביעות הרצון של העובדים, לירידה ברמת המוטיבציה ולסכסוך בין העובדים ונציגיהם מצד אחד, ובין ראש העירייה והדרג הפוליטי בעיר מצד אחר. סכסוך זה הוביל למאבקים ארגוניים ומשפטיים סביב שיפור תנאי העבודה של אנשי המקצוע בעירייה. ההנהלה מצדה החליטה שלא לחתום הסכם קיבוצי לשם הסדרת תנאי העבודה בעירייה. החלטה זו הביאה לשביתה כללית של כלל העובדים בעיריית אלשאעיר מ-20/06/2006-12/07/2006. שביתה זו פגעה ישירות באספקת השירותים המוניציפליים לתושבי העירייה.

האווירה ששררה במחלקה המאוחדת לשירותים חברתיים בעירייה הושפעה לרעה מהבעיות הכלכליות ומהבעיות הניהוליות, שכן השיטה הניהולית במחלקה הייתה נוקשה וכללה הסתרת מידע וחסימתו מחברי הארגון, עובדה שרק העצימה את חוסר הוודאות. עובדים רבים דיווחו על מורת רוחם מהעובדה כי מנהל המחלקה לא שעה לבקשותיהם, לא הראה עניין במתרחש בין העובדים ובשטח, וכי ההתנהלות הייתה מאופיינת בדחיית ביקורת ובמרחק רב בין ההנהלה לבין העובדים, עובדה שנתנה אותותיה בדפוסי התקשורת הלקויים בארגון.

עובדים רבים דיווחו על דאגה מוגברת לגבי גורלם האישי במקום העבודה, ולכן העדיפו להימנע מהבעת עמדה, גם במקרים של טעויות מטעם ההנהלה. העובדים לא העבירו מידע מהשטח ולא היו מוכנים להתריע על סכנות שעומדות בפני אוכלוסיית היעד.

ביטויים אלו עולים בקנה אחד עם הביטויים הנפוצים להתנגדות לשינוי, שהוצגו בסקירה התיאורטית לעיל. ניתן לראות כי הגורמים להתנגדות נבעו מהרגל. כלומר, העובדים היו רגילים לעבוד מול אוכלוסיות גיאוגרפיות מוכרות. לאחר האיחוד הוטל עליהם להעניק שירות סוציאלי לאוכלוסיות בלתי מוכרות מכפרים אחרים, הכוללים מאפיינים אחרים. זאת ועוד, דפוסי העבודה השתנו והעובדים התקשו להסתגל לדרישות החדשות. גורם בולט נוסף הוא הגורם הכלכלי, לפיו עובדים רבים ראו בשינוי הארגוני הזדמנות פז לקבל את משכורתם החדשית, אך בחלוף מספר חודשים, התחוור להם כי רק חלק קטן מהעובדים אכן מקבלים את משכורתם אך שכרם של מרבית העובדים עדיין לא מועבר לידיהם. העובדים חששו גם לעצם עבודתם במקום, שכן במקומות אחרים שעברו תהליך איחוד דומה החלו להתרחש תהליכי ייעול ותכניות הבראה, שכללו פיטורי עובדים. האווירה הרווחת במחלקה המאוחדת הייתה אווירה של **חוסר ודאות, בלבול ואנדרלמוסיה**. אווירה זו מאפיינת ארגונים שחווים תהליכי שינוי ארגוני, כאשר אלו בלתי מתוכננים, ולמעשה נובעים ממצואות חיצונית בלתי נשלטת.

יודגש כי במשך התהליך כולו לא נראה כל שימוש בכלים יעילים להתמודדות עם ההתנגדות לשינוי. כך, לא בוצע קמפיין להסברת המהלך, העובדים לא שותפו בצעדים העתידיים של התהליך, ולא היה שלב של משא ומתן בין ההנהלה והעובדים. זאת, חרף העובדה שבעירייה קיים ועד עובדים. מסיבות אלו, תהליך השינוי הארגוני נתפס ככישלון חרוץ, ועל כן בוטל לאחרונה כחלק מהחלטת ממשלת ישראל.

סיכום

ניתוח השינוי בארגון היה עבורי אתגר אינטלקטואלי מרתק. אמנם בהשוואה למרבית עמיתי לספסל הלימודים בתואר זה, אינני מנוסה בפרקטיקת העבודה הסוציאלית, אך אני סבור כי עבודת הניתוח סיפקה לי תובנות רבות, שוות-ערך במידת מה לעבודה פרקטית בשטח. חשתי כי הפקתי תועלת רבה מהלמידה על אודות הארגון, אשר ניתחנו בעבודה זו. הלמידה הייתה תיאורטית מחד גיסא, אך גם מעשית מאידך גיסא, לאור הדיון בהיבטים השונים של המשבר החרף שחל במחלקה לשירותים חברתיים בעיריית אלשאעיר. משבר זה הוביל כאמור להתנגדות עזה לשינוי הארגוני, עד כדי כך, שכיום אנו עדים להתפרקותו של האיחוד, שלדעת רבים בוצע באופן שגוי ושסיכויי ההצלחה שלו היו ממילא נמוכים. במהלך כתיבת העבודה לא יכולתי שלא

להזדהות עם העובדים ועם המנהלים בארגון, שעמדו חסרי אונים מול התפוררותו של הארגון שבו עבדו שנים רבות.

שינוי נתפס בעיני רבים כשלילי, אך הדבר אינו מוכרח להיות כך. שינוי בכלל ושינוי ארגוני בפרט הם חלק בלתי נפרד מהחיים החברתיים, והם יכולים להיות מנוף חיובי להמשך ההתפתחות של הארגון. עם זאת, הדרך שבה הוחלט על השינוי הארגוני בארגון המתואר בעבודה זו הייתה דרך חתחתים, וניכר כי אופן ניהולה היה בעייתי ומזיק. המודל של וייסבורד, שהוצג לעיל, גורס כי האחריות הגדולה ביותר בתהליכי שינוי מוטלת על כתפי ההנהלה וההנהגה בארגון. עבודה זו המחישה בפרוטרוט עד כמה קביעה זו נכונה במציאות. לו היו ננקטים צעדים הולמים ליישוב הקונפליקטים בארגון, היו יוצאים כל הצדדים נשכרים וההתנגדות לשינוי הייתה פוחתת.

בנקודה זו, יש להדגיש את ההיבט הפוליטי-הארצי. כלומר, השינוי הארגוני למעשה נכפה על המועצות המקומיות בשלושת הכפרים. לכן לא הייתה היערכות מקדימה להתרחשותו של האיחוד. משמע, סיכויי ההצלחה של האיחוד היו נמוכים מלכתחילה. עובדים רבים בארגון טענו אז וטוענים גם היום, כי העובדה שהאיחוד בוצע משיקולים כלכליים-תקציביים פגמה ביכולת לבצע את האיחוד כהלכתו. אילו היו חשים התושבים כי האיחוד מסייע להם במענה על בעיות אקוטיות (תברואה, תשתיות וכן הלאה), ייתכן שהתכנית הייתה יוצאת לפועל בצורה מוצלחת. לסיכום, אומר כי עבודה זו תרמה לי רבות – הן בפן התיאורטי של מתן כלים מופשטים במצבי שינוי ומשבר, והן בפן המעשי של מתן כלים פרקטיים להתמודדות בעת התרחשות משבר או שינוי ארגוני. עבודה זו היא בבחינת שיאו של הקורס "פיתוח ושינוי ארגוני", שבעיני הכין אותי היטב לקראת השתלבות בשדה העבודה הסוציאלית בכלל ובתפקידי ניהול בפרט.

- כפיר, א' (1998). **ניהול ארגונים – הלכה ומעשה**. תל אביב: צ'ריקובר.
- לוי, ע' (2000). **ניהול שינוי ארגוני: גישות, שיטות ותהליכים**. תל אביב: צ'ריקובר.
- לניר, צ' (1990). **קיבוץ צעיר במשבר מושגי**. רמת אפעל: יד טבנקין.
- סגל, ד' (2009). **סגנון התקשרות, התנגדות לשינוי והסתגלות למעבר לאוניברסיטה**. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך האוניברסיטה", אוניברסיטת חיפה.
- סמואל, י' (1996). **ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים (מהדורה שנייה)**. חיפה: זמורה-ביתן.
- פופר, ע' (2001). **מנהיגות: היער ושביליו**. בתוך: א' גונן וא' זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה** (עמ' 19-34). תל אביב: משרד הביטחון.
- פוקס, ש' (1998). **הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי**. רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן.
- פישלזון, ג' ומור, ד' (1993). **השפעת שינוי ארגוני על תפיסות עובדים בו**. תל אביב: המרכז לפיתוח ע"ש פנחס ספיר.
- שטוקמן, נ' (2009). **חקר מקרה של שינוי ארגוני טרנספורמטיבי: מעבר קיבוצים לשיטת השכר הדיפרנציאלי**. חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה", אוניברסיטת חיפה.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Callan, V.J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work and Stress*, 7(1), 63-75.
- Cole, R.E. (1982). Diffusion of participatory work structures in Japan, Sweden and the United States. In P.S. Goodman et al. (Eds.), *Change in organizations* (pp. 166-225). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Collinson, D. (1994). Strategies of resistance: Power, knowledge and subjectivity in the workplace. In: J.M. Jermier, D. Knights, & W.R. Nord (Eds.), *Resistance and power in organizations* (pp. 25-69). London, England: Rutledge.

- Fink, S.L., Beak, J., & Taddeo, K. (1971). Organizational crisis and change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(1), 15-37.
- Folger, R., & Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*, 12(1), 35-50.
- Greenhalgh, L. (1983). Organizational decline. In: S.B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations* (pp. 231-276). Greenwich, CT: J.A.I. Press.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Hutchins, H.M., & Wang, J. (2008). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in Ongoing change. *Journal of organizational behavior*, 26, 875-897.
- Knight, K. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40, 478-496.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Leana, R., Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-761.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents*. New York, NY: Basic Books.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

- Porras, J.I., & Robertson, P.J. (1992). Organizational development: Theory, practice and research. In: M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Roux-Dufort, C. (2009). The devil lies in details! How crises build up within organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 4-11.
- Sayegh, L., Anthony, W.P., & Perrewe, P.L. (2004). Managerial decision making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision processes. *Human Resource Management Review*, 14, 179-199.
- Smeltzer, L.R., & Zener, M.F. (1995). Organization-wide change: Planning for an effective announcement. *Journal of General Management*, 20(3), 31-43.
- Wang, J., Hutchins, H.M., & Garavan, T.N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8, 22-53.
- Weisbord, M.R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group and Organization Studies*, 12, 430-447.
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York, NY: Wiley-Interscience.