

מבוא לסוציולוגיה - מיסוד, ארגונים וגלובליזציה

תהליכי מיסוד

- תהליכי הפיקוח החברתי מכוונים להשגת קונפורמיות התנהגותית. אדם נולד למציאות שהמבנה החברתי הוא חלק ממנה והוא לומד להיות בה כמעט בלי לשנותה.
- זו מציאות חברתית שקודמיו הגדירו אותה והוא מקבל אותה לא רק כמובן מאליו, אלא גם כרצויה.
- נורמות, תפקידים, סטטוסים וקבוצות, הם יסוד המבנה החברתי והם נוצרים ומשתנים כל הזמן.
- תהליך מתמשך זה של עיצוב ושינוי מכונה "מיסוד"

יצירת הרגלים ומיסודם

- לכל פעילות גומלין חברתית סיכוי להיעשות להרגל.
- חשיבותו של ההרגל נעוצה בכך שהוא משחרר את היחיד מהצורך לקבל החלטות. באופן זה הוא מצמצם למעשה את אפשרויות הפעולה של הפרט, שלא תמיד יודע אם עומדות בפניו אפשרויות אחרות, היות והוא תמיד הוא נוהג כפי שנהג בעבר.
- הרגל הוא מאפיין מוסדי מובהק, מיסוד הפעולה משמעה, שהיא נתפסת בעיני הפועלים כדרך היחידה או היעילה והטובה העומדת בפניהם.
- הרגלים מביאים לכך שפעולות הדדיות בין בני אדם הופכות טיפוסיות, כלומר, הופכות לתבניות התנהגותיות מובחנות וצפויות.
- כל סדר מוסדי מושגת על התנהגויות טיפוסיות שאדם משתף בהם את הנמצאים בחברתו.
- המיסוד הוא תהליך שראשיתו בפעילויות גומלין חברתיות ההופכות להתנהגויות טיפוסיות (=הרגלים) והמשכו בהקניית מימד אובייקטיבי לפעילויות אלה שאינן תלויות ביוצריהן.
- לדוגמא: בתחילת השנה, כל סטודנט בוחר באופן שרירותי, אפילו אקראי, את מקום הישיבה שלו בכיתה. מפעם לפעם הסטודנטים נוטים לחזור ולשבת בדיוק באותו מקום בכל שיעור. לאחר זמן מה, המקום בו נוהג הסטודנט לשבת הוא המקום "שלו" וכולם מכירים בכך, שכניו לספסל נחשבים לחבריו ללימודים ולו יגיע סטודנט חדש לכיתה וישב במקום כזה, יאמרו לו כל האחרים כי זהו המקום של סטודנט פלוני ו"לקיחת" המקום היא אקט פוגע ומעליב. באופן זה שיוך המקום לסטודנט פלוני עובר תהליך של אובייקטיביזציה (Objectivization)
- המונח **מוסד (Institution)** מצביע על קיומן של דרכים מקובלות וידועות לביצוע פעילויות שונות בחברה. דרכים אלו נתפסות כנכונות וטובות ובדרך כלל אין מפקקים ביעילותן ובנחיצותן.

הערה:

יש להבחין בין השמוש היום יומי לבין השימוש הסוציולוגי במושג "מוסד"
 "מוסד" – בז'רגון הסוציולוגי הוא כפי שמתואר בפסקה הבאה.
 "מוסד" – בשפת היום יום מתייחס למעשה למושג הסוציולוגי "ארגון".

מיסוד ומוסדות חברתיים

מוסד

- מוסד כמונח סוציולוגי הוא מכלול של נורמות היוצרות יחד דרך רווחת לביצוע פעולה חברתית כלשהיא.
- הוא מאגד בתוכו **סטטוסים ותפקידים** הקשורים האחד באחר.
- הפעולות המוסדיות הינן רבות ומגוונות: הדרכים ליצירת התא המשפחתי, שיטות החינוך, הדרכים בהן אומרים שלום, היחס לנכים וכד'.
- כדי שפעילות חברתית תהפוך לממוסדת ותהיה למוסד חברתי, על בעלי הסטטוסים והתפקידים לפעול בהתאם למכלול הנורמות הנתפסות כשייכות למוסד.

שטומי בטחון ממוסדים (Institutionalized Safety Valves)

בחינת מבנה המוסד החברתי הביאה לגילוייה של תופעה חברתית המכונה "שטומי בטחון ממוסדים" תופעה זו מתקיימת על מנת להקל על שמירת המסגרות הממוסדות. למעשה, אלו הן דרכים ממוסדות המאפשרות מתן ביטוי ופורקן למתחים ביחסים החברתיים.

- העיסוקים הספורטיביים השונים נותנים פורקן לתוקפנות. העוסקים בספורט זוכים לדרך לפרוק מתחים, אגרסיות ולעיתים לנהוג באלימות¹. כל זאת בדרך שמקובלת בחברה, אינה מאיימת על נורמות שמוקיעות אלימות. העיסוק בספורט והעוסקים בספורט הופכים למוסד בפני עצמו וכוכבי הספורט נתפסים כגיבורי תרבות וזוכים להערכה חברתית וחומרית.
- מוסד הזנות נתפס כשסתום בטחון המסייע לשמירת יציבות המשפחה.
- בדיחות של בני מיעוטים מאפשרות להם להאמין שלהתנשאותו של הרוב כלפיהם, אין אחיזה במציאות.

ישנם סוציולוגים הגורסים כי החלוקה המוסדית של החברה נקבעת על פי התפקיד שממלאים מוסדותיה השונים בהבטחת קיומה והמשכיותה. השקפה זו היא חלק מהגישה הפונקציונלית. על פי גישה זו מקובל לדון במספר מוסדות עיקריים כמו המוסד הפוליטי, הכלכלי, המשפטי, החינוכי, הדתי ועוד. מכיוון שמוסדות חברתיים מורכבים ממספר מוסדות, למשל, המוסד הפוליטי בו קיימים: מפלגה, קבוצות לחץ, בית מחוקקים, בית משפט ועוד - נהוג לדבר על 'מוסדות פוליטיים' ועל 'מוסדות כלכליים' המכונים בלשון הסוציולוגית: "שטחים מוסדיים" (Institutional Domains).

סוציולוגים אחרים טענו כי ניתן לעסוק בסוגיית ה"מוסדות" כל עוד אין מתייחסים אליהם כאל יישויות הקיימות לשם מילוי צרכי החברה, במנותק מהפעילות האנושית המתקיימת בהן. סוציולוגים אלו העמידו את בני האדם במרכז הניתוח הסוציולוגי ולא את ה"מוסד" אשר הוא מושג תיאורטי שאינו קיים כלל פיזית בחברה. זוהי פרשנות אופיינית למתונים מבין העוסקים בתיאוריות של חיי היום-יום (אינטראקציה סימבולית וכו')

לסיכום: ניתן לומר כי מיסוד הוא תהליך שראשיתו בפעילויות גומלין חברתיות ההופכות להתנהגויות טיפוסיות והמשכו בהקניית מימד אובייקטיבי, לגיטימי וכפייתי לפעילויות אלה, מימד שאינו תלוי במבצעהן.

ארגונים חברתיים

לדעתו של הסוציולוג האמריקאי פיליפ סלזניק², המפתח לקיומם ולהמשכיותם של ארגונים טמון בדרך הפיתוח למוסדות. לגישתו, עליהם להיות קשורים לערכים מוסכמים ולשמש מוקד של נאמנות והזדהות החורגים מעבר למטרה המיידית לשמה פועל הארגון. בדרך להפוך למוסד הוא מקבע את הערכים והנורמות שמאפשרים לו להתקיים. אפילו חברות מסחריות לכל עניין (טבע, פועלים) עוסקות בפעילות חברתית כדי למסד את הקיום שלהן כמוסד מקובל בחברה ולא רק

¹ יותר בכיוון של פוטבול אמריקאי או איגרוף מאשר בכיוון של אוהדי בית"ר והשלכת חזזים בטדי.
² פיליפ סלזניק (Philip Selznick) – סוציולוג בן המאה ה-20. ידוע בעיקר במחקריו בנושא ארגונים ובנושא חוק וחקיקה.

כארגון עם מטרות מסחריות. הפיכת הארגון למוסד מחזקת את היציבות של הארגון על ידי הענקת לגיטימציה של כלל החברה לקיום הארגון, לעובדיו ולנורמות שמנהלות אותו. מבחינה סוציולוגית, ארגון הוא קבוצה שחברייה מקיימים ביניהם יחסים משניים (יחסים פורמליים בלבד – למשל יחסי עבודה), המכוונים לפעילות הנמשכת לשם השגת מטרה. בארגון פועל גוף מחליט, שתפקידו להחליט על מטרות הארגון תוך דאגה לביצוען. הארגון הפורמאלי משקף מאמץ מתוכנן להגשמת מטרה מסוימת.

ברגע שהיחסים האישיים בתוך ארגון הופכים להיות יחסים ראשוניים, עובדי החברה נהנים לבוא לעבודה לפגוש את החברים שלהם מתוך מטרה חברתית. הארגון מקבל סממנים של מוסד חברתי והנורמות שמתקיימות בו מחזקות את הארגון.

- המציאות החברתית עולה במורכבותה ובאפשרויותיה על מבנהו הפורמלי של הארגון. בני אדם אמנם מושפעים מהמבנה הפורמאלי, אבל צרכיהם, שאיפותיהם והנסיבות המשתנות מביאים אותם לפתח תבניות התנהגות בלתי פורמליות. הפונקציות הפורמליות לעולם יהיו מצומצמות בהיקפן לעומת אלה הבלתי פורמליות ואילו תהליכי הפורמליזציה לעולם יפגרו אחרי היווצרות פונקציות ותהליכים בלתי פורמליים.
- למעשה קיים ארגון אחד, אשר הוא בעל תכונות פורמליות וא-פורמליות. תוך כדי העבודה מתפתחים ערכים, נורמות ויחסים חברתיים בין החברים בארגון.
- ההתייחסות אינה רק בהתאם לסטטוס הארגוני הפורמלי, אלא מתפתחים נוהגי עבודה שאינם עפ"י התקנון ומתהווים יחסי כוח חדשים.
- יחסים א-פורמליים אלו מביאים לעיתים לפתרון בעיות שהמבנה הפורמלי אינו ערוך לפתרון, לעיתים הם מגינים על אינטרסים ספציפיים של קבוצות מסוימות בארגון ולעיתים פוגעים במטרותיו המוצהרות.

ארגון, לאחר שהוקם, נוטה לפתח תכונות משלו, בזכותן הוא הופך לממשות הקיימת בזכות עצמה, מעבר לקיומם של חבריו.

אחד מהעקרונות החושף את חוסר יעילותו של המבנה הביורוקרטי, הוא העיקרון הפיטרי.³



עפ"י העיקרון הפיטרי, שיטת המינויים והקידום בארגון הביורוקרטי היא כזו שאדם מתקדם במדרג, עד הגיעו לדרגה בה מוכחת חוסר יעילותו. אין מעבירים אותו לתפקיד אחר ולא מורידים אותו בדרגה או במעמד, לכל היותר יעצר קידומו, והוא ישאר בתפקיד שבו הגיע לחוסר יעילות, וימשיך לתפקד בו לאורך זמן. תופעה נוספת של חוסר יעילות ארגונית היא **בירוקרטיה**⁴: סממניה הם סחבת, ניירת וסרבול השכיחים בארגונים ביורוקרטיים.

הדיון במידת יעילותו של הארגון הביורוקרטי מעלה בעייה ארגונית בסיסית שעניינה הוא היחס בין שליטה למומחיות:

זהו קונפליקט המתרחש בין שתי קבוצות הפועלות לפי עקרונות שונים. אנשי המטה למשל, פועלים לפי שיקול דעת מקצועי, בעוד אנשי הייצור חייבים להישמע לממונים.

³ העיקרון הפיטרי – מונח שטבע בשנת 1968 לורנס ג'י פיטר, בספרו הנושא שם זה.
⁴ שילוב של בירוקרטיה ופתולוגיה. כאשר הביורוקרטיה מפסיקה לשרת את מטרות הארגון ומתחילה לשרת את עצמה. דוגמא לארגון שסובל מחולי כזה בארגון הוא האו"ם שבו יש עשרות אלפי עובדים היום לעומת מאות בודדות במאה שעברה. בלי שינוי משמעותי בתפקידו (למעשה יש הגורסים שאולי ארגון זה מיותר כיום) או בהישגיו.

לסיכום: בכל ארגון פועלות קבוצות שונות, להן לא אחת אינטרסים מנוגדים, בעטיים נוצרים קונפליקטים על אופי הארגון ועל הגדרת מטרותיו. הארגון הוא זירה שפרטים וקבוצות מתמודדים בה על השגת משאבים שונים שהוא יכול לספק לאנשיו, בין היתר: כוח יוקרה ותגמולים כלכליים שונים. מכאן, שהמבנה הפורמאלי שוב אינו נתפס כגורם הקובע את מידת הכוח שיש לאנשי הארגון, אלא דווקא מצבים ותנאים שונים של אי וודאות לא שגרתיים, הם אלו המאפשרים את צבירתו. הארגון הוא זירה של כוח, אשר פרטים וקבוצות מתמודדים בה על מיסוך אינטרסים שונים שלהם.



אד-הוקרטיה

אלבין טופלר⁵ (Alvin Toffler) טבע את המושג אד-הוקרטיה (שילוב של אד-הוק⁶: נכון לעכשיו וכירוקרטיה) לאחר שנכח במיזוגים ופירוקים של חברות, אשר הביאו לצמיחתם של קונגלומרטים⁷ אדירים ומפלצות תעשיתיות מגוונות.

- לדעתו, עבור האדם הנתון באותם ארגונים, יוצרים שינויים אלו אורח חדשה עם בעיות משלה. שינויים אלו גורמים לקיצור קשריו עם תת-מערכות שהכיר ומחייבים אותו למצוא את מקומו מחדש.
- הוא נאלץ כתוצאה מהם, להתנסות בשיבוץ מחדש ובנדידה מתת מערכת אחת לאחרת.
- גם אם הוא נשאר באותה מחלקה, הוא מגלה שאותה מחלקה עצמה שינתה את מיקומה בדיאגרמה הארגונית הנזילה, כך שמקומו במבוך העצום איננו עוד זה שהיה.
- כתוצאה מכך קשריו הארגוניים של הפרט נוטים כיום להשתנות בקצב מהיר, כאשר הקשר הארגוני הממוצע קבוע פחות וארעי יותר.
- גם שיטת הניהול השתנתה והפכה לכוחות משימה או לפרויקטים שמשמעם – צוותים המקובצים במטרה לפתור בעיות מוגדרות וקצרות טווח.
- במקום מחלקות או אגפים בארגונים הביורוקרטיים המסורתיים, שהוכחו כבלתי מסוגלים לענות על המתחייב משינויים קיצוניים בסביבה, מוקמים צוותי פרויקט או כוחות משימה לפעילות זמנית, במגמה להעניק קיום והמשך צמיחה לארגון כולו.
- זהו תהליך הזהה למגמה שהולידה את המודולריות בארכיטקטורה: ניסיון להעניק קביעות יתר למערכת השלמה, במחיר הקטנת משך חייהם של רכיביה. העובדים נתפסים כמשאב נזיל ובר החלפה מתוך מטרה להפוך את כלל הארגון לגמיש יותר ולכן יציב יותר בטווח הארוך.
- ככל שהסביבה משתנה מהר יותר, כן מתקצר יותר משך חייהם של הצורות הארגוניות. המבנה האדמיניסטרטיבי, בדומה למבנה הארכיטקטוני, צועד מעידן הקביעות לעידן הארעיות – כך עוברים העובדים מעידן הביורוקרטיה לעידן האד-הוקרטיה.

תהליך נוסף המתרחש כתוצאה מהשינויים החברתיים שהוזכרו, הוא המהפכה ביחסי העוצמה: מערכות תקשורת אופקיות תופסות את מקומן של המערכות האנכיות הקלאסיות. ההיררכיה הארגונית המקובעת מאבדת מחשיבותה ולכן כל צוות משימה מפנה את עיקר התקשורת שלו כלפי פנים. בין פונקציות "אחיות" באותו צוות

כל עידן מוליד את הצורות הארגוניות ההולמות את הקצב שלו!
הביורוקרטיה המסורתית מעצם טבעה נעדרת נתוני הסתגלות לתמורות מהירות. היא משגגת בסביבה תחרותית, אחידה ויציבה, כמו זו שאיפיינה את ימיה הראשונים של המהפכה התעשיתית. פירמידת סמכויות בה מרוכזת העוצמה בידי מעטים, הייתה והינה הסדר חברתי המתאים לבצוע משימות שגרתיות. הסביבה שנשתנתה הביאה להעלמה של היציבות והפכה את המנגנון הביורוקרטי לבעייתי ביותר.

מעבר לביורוקרטיה

- גלי מידע ותמורות טכנולוגיות מביאים עמם צורות ארגוניות חדשות שתגובותיהן מהירות יותר.
- אלו יהיו מערכות ארעיות בעלות כושר הסתגלות והשתנות מהירה. הבעיות תפתרנה על ידי כוחות

⁵ אלבין טופלר – סופר ועיתון יהודי בן המאה ה-20. בספריו הוא עוסק בכלכלה ופוליטיקה והשפעות הטכנולוגיה עליהן בעידן הפוסט מודרני.

⁶ אד-הוק: נכון לעכשיו. פעולה אד-הוקית – פעולה שבאה לפתור בעיה רגעית באורך מיידי
⁷ קונגלומרטים – תאגידי על – שנוצרו כתוצאה מיזוגים של מספר תאגידיים (חברת סימנס למשל)

- משימה שיורכבו מאנשים הזרים זה לזה, אשר יהוו מערכת של בעלי הכשרה מקצועית מגוונת.
- אנשי מינהל וביצוע יפעלו כמתאמים בין צוותי עבודה ארעיים, והכשרתם תאפשר להם להבין את המינוח המקצועי הרווח בקבוצות המומחים השונות.
- הם יהיו מסוגלים לשמש כחוליית תקשורת בין קבוצתית, המתרגמת ומפענחת את לשונן של הקבוצות השונות.
- הם ימיינו לא לפי הדרגה והתפקיד, אלא באורח גמיש ותכליתי, על פי כושרם והכשרתם המקצועית.
- הפרט ידבוק פחות בקבוצת העבודה וחשיבותם של בעלי כישרון לפיתוח יחסי אנוש תעלה, בשל הצורך בשיתוף פעולה לשם ביצוע משימות מורכבות.
- הליכוד הקבוצתי יפחת ואנשים יאלצו ללמוד לפתח במהירות יחסי עבודה הדוקים ולשאת בהעדרם של יחסי עבודה ממושכים יותר.

סוג חדש של אדם...

- בד בבד עם השינויים הארגוניים המתחייבים כתוצאה מהאצת קצב התמורות והחידושים בסביבה, מתחייבת גם תמורה אנושית, סוג חדש של 'איש ארגון'.
- הקביעות, ההירארכיה וחלוקת העבודה שאיפיינו את הארגון הבריורקטי, הפכו ברבות הימים לבלתי רלוונטיות.
- האד-הוקרטיה תובעת מתכונת שונה של סגולות אנושיות: במקום קביעות – ארעיות, ניידות גבוהה בין ארגונים, ריאורגניזציות ויצירה ופירוק בלתי פוסקים של קבוצות עבודה ארעיות, תוך ירידה בנאמנות לארגון ולמבני המשנה שלו. במקום הנאמנות לארגון מתחזקת הנאמנות המקצועית.
- מסירותו של בעל המקצוע נתונה למקצועו ולא לארגון המארח אותו בזמן זה או אחר.
- ההבדלים בין התחומים המקצועיים השונים לא נעלמו, אך נעשו דקים ונזילים יותר ונמצאים בתהליך מתמיד של 'עירוב וביחשה'.
- העובד החדש מסור למשימתו ולא למשרתו, לאמות המידה שלו ולא לממונים עליו, הם מסורים למקום המציב בפניהם אתגרים מקצועיים בשעה מסוימת ונתונה.
- כך צומח סוג חדש של 'איש ארגון' - אדם שעל אף קשריו המרובים נשאר ביסודו משוחרר מכבלים ארגוניים כלשהם.
- אדם המוכן להפעיל את כשרונותיו וכוחו היוצר, כדי לפתור בעיות באמצעות הציוד שמועמד לרשותו על ידי ארגון כלשהו, במסגרת קבוצות ארעיות המוקמות על ידי אותו ארגון.
- הוא מוכן לעשות זאת, רק כל עוד אותן בעיות מעניינות אותו, הוא מסור לקידומו המקצועי ולהגשמתו העצמית.
- המונח 'נספח' משמשת בארגונים גדולים לתאורו של 'איש הארגון החדש' ומרמזת על שותפות ושיוויון ולא על כפיפות להוראות של אחרים.
- בעוד שיחסו של 'איש הארגון' לארגונו היה נכנע ומתרפס, יחסו של ה'איש הנספח' לארגון הוא אדיש כמעט. 'איש הארגון' היה קצוץ כנפיים ומשולל תנועה בשל חרדתו לבטחוננו הכלכלי, בעוד ש'האיש הנספח' מקבל את בטחוננו הכלכלי כמובן מאליו. 'איש הארגון' חשש ליטול סיכונים, בעוד ש'האיש הנספח' שש אליהם. (בחברת שפע מהירת תמורה, אפילו הכשלון ארעי)
- ארעיות קשריו של של 'האיש הנספח' עם הארגונים השונים, היא המשחררת אותו מכל אותם כבלים המגבילים את 'איש הארגון'. באופן פרדוקסלי זה דווקא הארעיות וחוסר היציבות הם אלה המביאים לשחרור ועצמאות.
- התפתחות האד-הוקרטיה מגבירה את כושר הסתגלותם של ארגונים, אולם היא מעמידה במבחן את כושר הסתגלותם של הבודדים.
- התחלופה של מכלולים רבים של קשרים מעמיסה משימת הסתגלות כבדה על שכמם של אנשים, אשר חונכו והוכשרו לחיים במערכת חברתית, אשר דופק חייה היה איטי יותר. כאן טמונה הסכנה של הלם העתיד (זהו גם שמו של הספר מאת אלבין טופלר) שזו התוצאה של אי יכולת האינדיווידואל להסתגל לסוג וקצב השינויים.

הכנה למבחן

מבנה המבחן

- יש 25 שאלות במבחן, 4 נקודות לכל שאלה
- בכל שאלה 4 אופציות, רק אחת נכונה.
- אחרי כל שאלה ניתן להוסיף נימוק קצר וענייני. במידה וסומנה תשובה לא נכונה אבל ניתן נימוק נכון ניתן לקבל חלק או את כל הנקודות. מאידך – לא ירדו נקודות על נימוק לא נכון. משמע - כדאי לנמק בכל מקרה.

שאלות דוגמא – כולל פתרונות

1. איזה מן המשפטים הבאים מתאר את משמעותה של הסוציאליזציה (חברות)?

- א. המגע האנושי הוא קריטי בתהליך החברות
- ב. זהו תהליך שאינו מושפע בהכרח מהתנסות חברתית
- ג. הסוציאליזציה היא פעולה מתוכננת, מכוונת ומתבצעת פנים אל פנים
- ד. כל התשובות נכונות

הסבר על דרך האלימינציה: התנסות חברתית היא חלק הכרחי ולכן ב נפסלת. סוציאליזציה היא מתוכננת רק בחלקה ולכן ג נפסלת. ברגע שפסלנו את ב ו-ג גם ד נפסלת. מה שמשאיר את א.

2. מאיזה מבין הגורמים הבאים נובעת הבעייתיות של המחקר הסוציולוגי ?

- א. משימוש במושגים שאינם כלי מוסכם להבנת תופעות
- ב. מקושי בניבוי התנהגות אנושית
- ג. מהפרשנות הסוציולוגית הצריכה לרדת לעומקן של משמעויות
- ד. כל התשובות נכונות

3. הגדרת התנהגות סוטה כהתנהגות פלילית מבחינה חברתית משמעה?

- א. שקיים יחס מסוים בין התנהגות פלילית לבין המבנה הביולוגי של האורגניזם
- ב. כיום, חוקרים נוטים לתרגם שיפוט ערכי-חברתי לשיפוט ערכי-ביולוגי
- ג. הגדרת ההתנהגות כבלתי רצויה מבחינה חברתית
- ד. כל התשובות נכונות

הסבר : אין קשר למאפיין הביולוגי בשאלה, זוהי סתם הטעייה. הגדרת התנהגות סוטה כפלילית משמעותה שהחברה אינה מקבלת התנהגות זאת (מגדירה אותה כבלתי רצויה) ולכן משתמשת בכוח העומד לרשותה (חקיקה, סנקציות) כדי למנוע זאת.

4. בחברה בת זמננו, הארגון הוא זירה בה פרטים וקבוצות מתמודדים ביניהם על

השגת משאבים שהוא יכול לספק להם בהם : כוח, יוקרה ותגמולים כלכליים. לכן:

- א. המבנה הפורמאלי הוא הגורם הקובע את מידת הכוח שיש לאנשים בארגון
- ב. ככל שאדם נמצא נמוך יותר בהירארכיה הארגונית, כך זמינים פחות עבורו משאבים שונים .
- ג. מצבי אי וודאות ותנאי לא שגרתיים, הם אלו המניעים את הפעילות הארגונית
- ד. המציאות החברתית בארגון היא זו המשפיעה על יחסי הכוחות בו

הסבר : המבנה הפורמלי הוא לא בהכרח זה שקובע את יחסי הכוחות וחלוקת המשאבים. אילו הוא היה הגורם היחיד לא היה צורך להתמודד על משאבים, המשאבים היו זמינים מעצם המעמד הפורמלי של כל חבר בארגון. עצם העובדה שעליהם להתחרות מוכיח שהבסיס הפורמלי, היציב יחסית, אינו חזות הכל.

5. העמדה החברתית של האדם היא תוצאה של הזדמנויות וגמול שנבנו על ידי החברה

- א. כל אדם הוא תוצר של ריבוד חברתי
- ב. הכול תלוי לאילו נסיבות נולד האדם
- ג. בחברה המודרנית יש הזדמנויות שוות לכולם
- ד. כל עמדה שאדם ישיג היא פועל יוצא מכישוריו, מרצונו ומהתמדתו

הסבר : בשאלה מסוג זה יש למצוא איזה מהמשפטים מתאים להצהרה שבשאלה. ריבוד חברתי מייצג את מיקומו של האדם בחברה, הריבוד תלוי בכל מיני פרמטרים כמו כשרון, יכולות, מוטיבציה, ייחוס ומזל. ולכן תשובות ב-ד הן חלקיות בלבד.