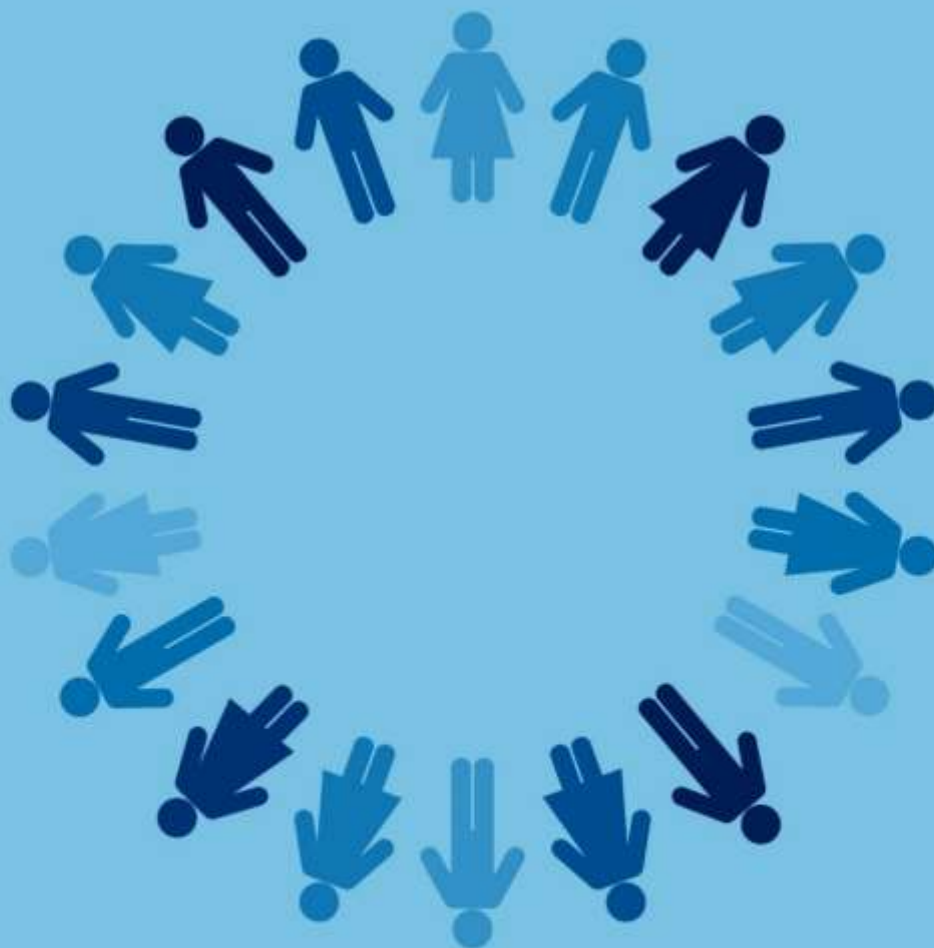


הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly



העורך

אריה רשף

מנהלת עריכה

לליב אגוזי

עורכת לשונית

ורד פטרר-אלון

עיצוב גרפי

אורין קדרון

חברי המערכת

דני צבר <i>Drexel University</i>	יצחק הרפז אוניברסיטת חיפה	יוחנן אלטמן <i>Middlesex University</i>
שי צפריר אוניברסיטת חיפה	אלי וייץ המכללה האקדמית רמת גן	גיא אנוש אוניברסיטת חיפה
דפנה רבן אוניברסיטת חיפה	יעקב ויסברג אוניברסיטת בר-אילן	מיכל בירון אוניברסיטת חיפה
ארי רוזנטל פרוטרום ישראל	דלית יסעור המכללה האקדמית עמק יזרעאל	אורנה בלומן אוניברסיטת חיפה
דורית שחף יבמ, מעבדות מחקר חיפה	אילן משולם אוניברסיטת חיפה	יהודה ברוך <i>University of Southampton</i>
רפי שניר האקדמית תל-אביב-יפו	איתן נוה הטכניון-מכון טכנולוגי לישראל	שמעון דולן <i>ESADE, Barcelona</i>
	יצחק סמואל אוניברסיטת חיפה	יוסי דקל <i>K.O. Dekel & Co.</i>

תוכן העניינים

עמוד

4

[דבר העורך](#)

6

[דברים לזכרה של פרופ' אילה כהן](#)

מרים ארז

7

[סטטיסטיקה בעידן המודרני וחיובותה בעולם הניהול](#)

אילה כהן

24

[האישי והחברתי בפיתוח הארגוני: יעוץ ארגוני מכוון הביטוס](#)

ברוך שמעוני

39

[ממדי הזהות הבית-ספרית: תפיסות מנהלי בתי ספר בישראל](#)

גבע יפתח ואורלי שפירא-לשציינסקי

56

[Government Responsibility for Fraud-Prevention and the Importance of Creating a Fraud-Free Organizational Environment](#)

Steven Hawkins, Chad Albrecht, Steve Albrecht

מדור חוקרים בתחילת דרכם

69

[ממדי האמון הנפרדים כמנבאים תחרות פנימית בצוות ועמדות של חברי הצוות](#)

לליב אגוזי

מדור פרויקטים

78

[האינטרנט של הדברים: כיצד לבנות פתרון מוצלח](#)

חנן מרקוביץ'

מדור ראיונות

85

[על פרויקט ההעסקה הישירה וניהול משאבי אנוש](#)

ריאיון עם שרה צזנה

93

הזמנה לכנס המרכז לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש ב 26.3.19

94

[הנחיות להגשת מאמרים](#)



דבר העורך

אנו שמחים להוציא לאור את הגיליון הראשון של כתב העת "הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש" לשנת 2019.

האתגר בניהול ובניתוח נתוני ענק (big data) זכה לאחרונה לעניין רב בקרב חוקרים ומנהלים בקרב חוקרים ומנהלים. נדרשות פרדיגמות מתקדמות, השונות מהשיטות המסורתיות, לעיבוד הנתונים וחילוץ המשמעות מהם. בפתח הגיליון מציגה פרופ'

אילה כהן את ההתפתחויות האחרונות בשיטות סטטיסטיות במחקר בתחום מדעי הניהול. מטרת מאמר זה היא להציג מספר שיטות סטטיסטיות שפותחו בעידן המודרני שבו כוח המחשוב גדול בהרבה לעומת התקופה בה פותחו השיטות הקלאסיות של הסקה סטטיסטית. במאמר מתוארות שתי שיטות שהמוטיבציה לפיתוחן נבעה מהצורך בשיטות ניתוח עבור אוסף נתונים מאד גדול, שמאפיין את הנתונים שעומדים כיום לרשות חוקרים ומנהלים. לצערנו הרב, תוך כדי תהליך העריכה הסופי של הגיליון הנוכחי הגיעה אלינו הבשורה המרה על פטירתה של פרופ' אילה כהן. אילה ששמשה לכולנו מודל לחיקוי בצניעותה וברגישות שגילתה כלפי הסובבים אותה, קולגות ותלמידים כאחד, פעלה רבות לקידום השימוש בכלים סטטיסטיים בעולם המחקר והעמידה תלמידים רבים. פרופ' מרים ארז שלוותה את פרופ' כהן במשך שנים רבות במהלך עבודתן המשותפת בטכניון כתבה מילים לזכרה.

ברוך שמעוני מהמחלקה לסוציולוגיה בבר אילן מציג במאמרו: "האישי והחברתי בפיתוח הארגוני: ייעוץ ארגוני מכוון הביטוס" גישה חדשה ליעוץ ארגוני המשלבת בין שמשלבת בין תפיסת הפיתוח הארגוני למושג ההביטוס. ייעוץ ארגוני מכוון הביטוס". עפ"י ברוך שמעוני גישה זו מאפשרת לחוקרים וליועצים בשדה הפיתוח הארגוני לפנות לסובייקטיביות של נועצים שלא על מנת לפעול על נטיותיהם הפסיכולוגיות כמקובל בזרם המרכזי של הפיתוח הארגוני, אלא על נטיותיהם הסוציולוגיות.

לזהות הארגונית תפקיד חשוב בהנעת העובדים בארגון ובעיצוב אסטרטגיה ארגונית. הלוגו משמש כיום כתג זהות ותרבות ומהווה כלי ניהולי יעיל, המאפשר לבטא את המאפיינים שאותם מעוניין הארגון להביע כלפי בעלי העניין שלו. יפתח גבע ואורלי שפירא עוסקים במאמרם בבירור משמעות המושג "זהות בית ספרית" באמצעות בחינת תפיסותיהם של מנהלי בתי ספר את הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית ספרית. הם מציגים גישה אינטגרטיבית להבנת משמעות הזהות הבית ספרית. המחקר בודק סוגים שונים של הלימה ואי-הלימה בין תפיסות מנהלים בנוגע למאפיינים המשתקפים מהלוגו, החזון והפרקטיקה הבית ספרית שלהם.

במהלך שני העשורים האחרונים, אנו עדים להונאות כספיות בקנה מידה גדול בכל רחבי העולם. מדי רבעון אנו מקפידים לתת במה גם לחוקרים מחו"ל. ברבעון הנוכחי מציגים שלושה חוקרים אמריקאיים: סטיבן הוקינס, צ'אד אלברכט וסטיב אלברכט מאמר העוסק באחריותן של ממשלות למניעת הונאות. שלושת החוקרים מדגישים את החשיבות של יצירת סביבה ארגונית נטולת הונאות ומנסים לתאר את הקשר בין הונאה לפיתוח כלכלי. הם דנים באמצעות משולש ההונאות (Fraud Triangle) בהשפעות השליליות של הונאות.

בפינת "חוקרים בתחילת דרכם" מציגה לליב אגוזי מחקר שבו היא בוחנת את הקשרים השונים בין שני ממדים של אמון - אמון ביכולות (competence) ואמון באכפתיות (concern) וכן של הוגנות ניהולית לבין

תחרות הפנימית בין חברי צוות ותחושת הערך של חברי הצוות. המחקר נערך על 237 שחקניות ב 51 קבוצות כדורשת ויש לו משמעויות הן לעולם המחקרי והן להיבט מעשי של ניהול שותפויות וקבוצות ספורט.

בפינת הפרויקטים מציג חנן מרקוביץ את מושג האינטרנט של הדברים (IoT) שמשמעותו חיבור של אנשים, חפצים וסביבות אל האינטרנט על מנת לייצר ערך. מר מרקוביץ טוען כי על מנת להגיע לפתרון IoT מוצלח נדרש בראש ובראשונה מודל עסקי ברור ובדוק. המאמר מתאר את האתגרים העומדים בפני המתכננים תוך שימוש במגוון דוגמאות ליישום תפיסת האינטרנט של הדברים.

את הרבעון אנו סוגרים בפינת הראיונות והפעם ראינו את מנהלת אגף משאבי אנוש היוצאת של אוניברסיטת חיפה הגב' שרה צזנה. הגב' צזנה מסכמת 33 שנות פעילות וחולקת עמנו את תובנותיה לגבי פרויקט ההעסקה הישירה של עובדי הניקיון באוניברסיטה, שבוצע בשנה האחרונה ואשר לו מקדיש המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי את הכנס השנתי שיערך ב-26 למרץ באוניברסיטה (הזמנה בסוף הגיליון).

אנו מאחלים לכם קריאה מהנה ותובנות חדשות

אריה רשף



פרופסור אילה כהן ז"ל, 1940 - 2019.

פרופ' אילה כהן הייתה חברה יקרה של רבים מאתנו. היא הגיעה לטכניון כחברת סגל בשנת 1969, לאחר שקיבלה תואר דוקטור ב 1967 מאוניברסיטת ג'ון הופקינס, כשאת תואר ה-BA היא קיבלה ב 1962 מהאוניברסיטה העברית. פרופ' אילה כהן הייתה מדענית, חוקרת ומומחית גדולה בשיטות סטטיסטיות ובישומן בתחומים רבים (מרפואה ועד תחבורה), והצטיינה ביכולתה לפשט בעיות שנראו בלתי פתירות. רופאים, חוקרים, אנשי איכות הסביבה, תלמידי מסטר ודוקטורט, שלפעמים לא היו יכולים לסיים את עבודת המחקר שלהם או את המאמר, באו לקבל מפרופ' כהן עצה, הדרכה וליווי ביקורתי. היה לה כשרון להיכנס לכל בעיה שדרשה ניתוח סטטיסטי, בתחומי מדע שונים, להבין אותה ולהציע פתרון. למשל, עם ההתפתחות בשיטות מחקר בתחום מדעי ההתנהגות, פרופ' כהן לא רק הכירה את כל השיטות החדשות, אלא גם פיתחה אותן, תרמה להן ופרסמה מאמרים על מחקריה בכתבי עת מובילים. עבודתה המדעית הובילה ליצירה קשרי מדע בינלאומיים, וחוקרים רבים שיתפו אתה פעולה במחקרים שזכו לתמיכת קרנות (כמו BSF). פרופ' כהן לא הרבתה לטוס, במיוחד לא בשנים האחרונות, ולכן חוקרים הגיעו מחו"ל כדי לעבוד אתה על מחקרים משותפים. פרופ' כהן ניהלה במשך שנים רבות את המעבדה לסטטיסטיקה בטכניון, והרבה מחקרים בתחומי מחקר שונים ומגוונים בוצעו במסגרת המעבדה.

איה הייתה מרצה מצטיינת לאורך שנים. הייתה לה היכולת להפוך את קורסי הסטטיסטיקה לקורסים מעניינים ורלבנטיים לכל אחד מהלומדים. היו לה אנרגיות עצומות שסחפו את הלומדים אצלה בקורסים ובסדנאות מרוכזות לתלמידי דוקטורט. היא המשיכה ללמד, לבצע מחקרים, לפרסם מאמרים ולנהל את המעבדה לסטטיסטיקה גם לאחר פרישתה (ב-2008). בהיותה גמלאית היא המשיכה לזכות במענקי מחקר תחרותיים. מספר ימים לפני מותה היא עוד הגישה לקרן BSF הצעת מחקר משותפת עם חוקרים מארה"ב.

באיה היה שילוב נדיר של חשיבה אנליטית חדה, שהתבטאה בכישרונה הרב בסטטיסטיקה, עם רגישות אנושית רבה. איה שמרה על חברות לאורך עשרות שנים, והיה לה קשר מיוחד עם אנשים, שמצאו אצלה תמיד אוזן קשבת ועצה טובה. אי אפשר היה שלא לאהוב אותה. היא ידעה בע"פ את ימי ההולדת וימי הנישואים של כל חבריה. כל שנה הייתה מגיעה ברכה כתובה או טלפון מאיה, שהכירה בחשיבות היום המיוחד לחברה ולחבר. ביתה של איה היה פתוח לביקורים של רבים מאתנו, אשר התקבלו בחום וזכו בארוחות בריאות ובמבחר עוגות מעשה ידיה. תענוג מיוחד היה מראה הסחלבים והצמחים האחרים שגדלו אצלה וקיבלו טיפול ב"אצבעות הירוקות" של איה, וזאת על רקע נוף המפרץ והרי הגליל.

פרופסור אילה כהן ז"ל תחסר לנו כסטטיסטיקאית ואיה תחסר לנו מאד כחברה. יהי זכרה ברוך !

אילה כהן

מרים ארז



סטטיסטיקה בעידן המודרני וחשיבותה

בעולם הניהול

אילה כהן¹

תקציר

מטרת מאמר זה היא להציג מספר שיטות סטטיסטיות שפותחו בעידן המודרני, שבו כוח המחשוב גדול בהרבה לעומת זה שהיה בשנים בהן פותחו השיטות הקלאסיות של הסקה סטטיסטית. במאמר מתוארות שתי שיטות שהמוטיבציה לפיתוחן נבעה מהצורך בשיטות ניתוח עבור אוסף נתונים מאוד גדול. השיטה הראשונה היא CART- Classification & Regression Trees, והיא נועדה להתאמת מודל להסבר של משתנה תלוי על ידי משתנים מסבירים. השיטה מאתרת את המסבירים מתוך אוסף גדול מאוד של משתנים אשר כלולים בנתונים שנאספו. המודל המותאם מתאים למקרים הנפוצים, שבהם הקשר בין המשתנים המסבירים למשתנה התלוי לא מתאים לתיאור על ידי רגרסיה ליניארית. שיטה שנייה היא שיטת ההשלמות המרובות Multiple imputation, שבעזרתה משלימים נתונים חסרים באוסף שעבורו רוצים לבצע הסקה סטטיסטית. הצורך בשיטה זו נובע מכך שאומדנים המחושבים מתוך האוסף שנדגם רק על בסיס הנתונים שבהם לא היו חלקים חסרים, הם מוטים ולא מדויקים. בהמשך המאמר נדגים בדיקת מודלים תיאורטיים מורכבים הכוללים משתנים מתווכים ומתערבים. בהצגת הדוגמאות ממאמרים בשטח הניהול, מובאים הסבר והגדרות של המושגים. הדוגמאות ממחישות את החשיבות ביישום השיטות המתוארות להבנת תהליכים מורכבים בשטח הניהול.

מבוא

בשני העשורים האחרונים חלה התקדמות משמעותית בכוח המחשוב, ונפתחו אפשרויות חדשות לפיתוח שיטות סטטיסטיות המנצלות כוח זה.

שיטות ההסקה הסטטיסטית הקלאסיות פותחו על בסיס הנחות, כמו ההנחה שהנתונים מתפלגים נורמלית. איסוף נתונים בעבר לא היה קל, ולכן השיטות התאימו למדגמים לא גדולים (עשרות, מאות, אך לא עשרות ומאות אלפים, כמו בימים אלה). אולם, בפרט בעשור האחרון תודות לזמינות המחשבים עם כוח מחשוב חזק, ניתן היה לפתח שיטות שאינן מתבססות על הנחות חזקות ומתאימות לנתונים במגוון סקאלות ומבנים.

באוניברסיטאות ובפרט בחוגים שאינם החוג לסטטיסטיקה, עדיין ממשיכים ללמד את השיטות הקלאסיות בלי לחשוף את התלמידים לשיטות המודרניות. גם בפרסומים בשטחים מסוימים אנו עדים להרבה פחות שימוש בשיטת החדשות. אבל בהדרגתיות בגלל דרישות עורכי העיתונים המדעיים, החוקרים מאמצים שיטות אלה.

¹ פרופ' אילה כהן שהייתה ראש המעבדה לסטטיסטיקה בטכניון ונפטרה בחודש פברואר 2019.

במאמרם של (George, Osinga, Lavie & Scott (2016), מוצגים השינויים בשיטות ניתוח נתונים בניהול, בעקבות הביצועים האפשריים בעזרת מחשבים. השינויים באים לידי ביטוי גם בדרכי איסוף הנתונים וגם בעיבודם.

באוניברסיטאות כמו בטכניון, נפתחות מגמות לימוד הנקראות Data Science ובהן מלמדים שיטות מודרניות בנוסף לקלאסיות. חוקרים בתחומים של Machine Learning, מדעי המחשב והנדסת חשמל מפתחים ומשתמשים בשיטות אלה, כאשר הדגש הוא על ניתוח של Big Data (אוסף נתונים מאוד גדול). המונח Big Data מתייחס לא רק לנפח הנתונים, אלא גם לסוגם. זה כולל גם טקסט חופשי, תמונה או קול.

מושג חשוב בסטטיסטיקה שהשימוש בו עדיין נפוץ במחקרים רבים הוא המובהקות. קל יחסית להגיע למובהקות סטטיסטית כאשר אוסף הנתונים גדול. אבל יש הבדל בינה לבין מובהקות פרקטית. לדוגמה, מחקר שבדק, בין השאר, בקרב מדגם של עובדים ממגזרים שונים את המתאם בין שביעות רצון לבין השכלה.

ערכו של סטטיסטי המבחן לבדיקת מובהקות המתאם, מחושב לפי הנוסחה:

$$t = \frac{r}{\sqrt{(1-r^2)}} \sqrt{n}$$

כאשר n הוא גודל המדגם.

ככל שהערך המוחלט של הסטטיסטי גדול יותר, נקבל מובהקות גדולה יותר והחוקר יכתוב שיש מתאם מובהק בין שני המשתנים. אולם, זוהי מובהקות סטטיסטית בלבד ומשמעותה היא, שההשערה שאין מתאם נדחית, וקיים מתאם בין שני המשתנים שאינו אפס.

נניח, שקיבלנו במדגם שגודלו $n = 40,000$ מתאם של 0.02 (ובאוכלוסייה שנבדקה המתאם אכן 0.02, או מאוד קרוב לו). ערך הסטטיסטי המחושב לפי נתונים אלה יהיה 4.00. מאחר וערך זה "גדול", נדחה את ההשערה שהמתאם באוכלוסייה אפס, ונאמר שיש מתאם מובהק סטטיסטית. השאלה היא, האם גודל מתאם זה מובהק מעשית כאשר הוא כה קטן.

מחקרים רבים כיום מבוססים על גודלי מדגם ענקיים, שעבורם קשרים בין משתנים מתקבלים מובהקים סטטיסטית והעיתונים מדווחים על מובהקויות אלה. לעתים קרובות, אין לממצאים חשיבות מעשית כלל. בעיקר אנו עדים לכך כאשר מתפרסם מאמר על סקר גדול בנושא רפואי ומוצאים קשר, למשל, בין צריכה של ברוקולי לבין הסיכוי לחלות בסרטן.

בהרבה עיתונים מדעיים, כמו Management Science, העורכים המודעים לתופעה, מבקשים לדווח על "גודל האפקט" (Effect Size). ההגדרה של ערך זה תלויה במה שבודקים. במקרה של מתאם, גודל האפקט הוא המתאם r . במקרה של השוואת ממוצעים, גודל האפקט הוא הפרש הממוצעים מחולק בסטיית התקן ומוכר

$$d = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s} \quad \text{בשם: Cohen's d}$$

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n_1} (x_{1i} - \bar{x}_1)^2 + \sum_{i=1}^{n_2} (x_{2i} - \bar{x}_2)^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

הצגת שתי שיטות מודרניות בניתוחים סטטיסטיים

שתי השיטות שבחרתי להציג מבין השיטות המודרניות, הן:

(1) CART - שיטה אי-פרמטרית למציאת קשר בין משתנה לבין אוסף רב מאוד של משתנים פוטנציאליים. הקשר מוצג כעץ החלטה.

(2) השלמות מרובות לטיפול בנתונים חסרים.

הראשונה מייצגת שיטות לעיבוד נתונים, והשנייה להכנתם לניתוח.

CART - Classification and Regression

השיטה פותחה על ידי Breiman, Friedman, Olshen & Stone (1984) כבר לפני למעלה מ-30 שנים, אבל רק בעשור האחרון הפכה השיטה הרבה יותר פופולרית בתחומים שונים, כולל ניהול. שיטה זו שייכת למשפחת שיטות הנקראות חלוקה רקורסיבית, או עצי החלטה.

אוסף נתונים מאוד גדול - Big Data - כולל בדרך כלל הרבה מאוד משתנים, לעתים אף מאות. למשל, כאשר בחקר שווקים נאספים נתונים על הרגלי צריכה של צרכנים, או כאשר בנק אוסף נתונים על ניהול הכספים של כל לקוח. במחקרים כיום התיאוריות מתבססות על מסקנות מניתוח הנתונים, ולא כפי שהיה נהוג בעבר שתחילה פיתחו תיאוריות ולאחר מכן על בסיס נתונים בחנו את אמיתותן.

כאשר המטרה היא למצוא מודל המסביר משתנה תלוי, כמו למשל סיכוי של לווה משכנתא לעמוד בתשלום, מספר המשתנים הנדרש להסבר הוא עצום. השיטה של רגרסיה בצעדים לא ישימה, שכן היא אינה מניבה את האוסף האופטימלי להסבר. כמו כן, למודל של רגרסיה ליניארית יש מספר מוגבלויות. הוא מתאים לקשרים ליניאריים ואינו מתאים כאשר יש אינטראקציות מסדר גבוה. כלומר, כאשר צורת הקשר בין משתנה X למשתנה Y תלויה גם בערכי המסבירים האחרים שבמודל. לפיכך, פותחו שיטות שונות וביניהן השיטה של CART. לשיטה זו כמה יתרונות. היא מאפשרת קשר בין המשתנה התלוי למסבירים שיכולים להיות קטגוריים וגם נומריים. המודל המוסבר מתאים לקשרים לא ליניאריים, וכאשר יש אינטראקציות. אין בעיה בהתאמת המודל כאשר יש ערכים חסרים לחלק מהמשתנים. זהו יתרון חשוב. כי כאשר יש אוסף משתנים גדול, סביר שתהיינה תצפיות חסרות לחלק מהמשתנים.

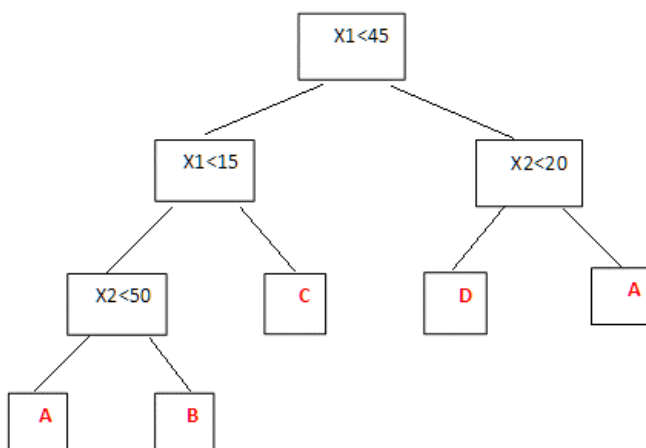
לעתים, משתמשים בשיטת CART כצעד ראשון לאיתור המשתנים המתאימים מתוך האוסף הגדול של מסבירים פוטנציאליים, וכאשר נמצא האוסף המתאים מתאימים מודל רגרסיה פרמטרי (כמו רגרסיה ליניארית או לוגיסטית) עם האוסף המצומצם, כמשתנים המסבירים במודל.

אסביר תחילה באופן כללי על מבנה העץ המסכם את תוצאות ניתוח CART. ייתכן כי ההסבר לא יהיה לגמרי מובן. אבל הדוגמאות אשר בהמשך תבהרנה את ההסבר. מומלץ לקרוא את ההסבר לפני וגם אחרי קריאת הדוגמאות.

תחילת העץ הוא השורש. על ידי פיצול בינארי המוגדר על ידי משתנה מסביר אשר נבחר מתוך האוסף הנתון של המסבירים, נוצרים צמתים. את כל אחת משתי תוצאות הפיצול מהצומת מכנים בשם "ילד" (child), כי זו תולדה של הפיצול לשניים מהצומת. כל מסלול בעץ מסתיים בעלה. המהלך מהשורש עד לעלה יוצר מסלול, וכל מסלול מגדיר תת-קבוצה על ידי צירוף תחומי ערכים של משתנים שנבחרו מהאוסף. תת-קבוצה זו כוללת את התצפיות מהאוסף שהן יחסית הומוגניות בערך של המשתנה התלוי. השורש כולל את כל התצפיות, ואילו כל עלה כולל תת-קבוצה "הומוגנית" של התצפיות שעבורן מנובא אותו ערך של המשתנה המוסבר. כל תצפית שייכת בסוף לאחד, ורק לאחד מהעלים. האלגוריתם בנוי כך שבחירת המשתנה המסביר שמגדיר את חלוקת הקבוצה בכל צומת, הוא זה שהכי טוב מחלק את תצפיות הקבוצה לחלוקה של שתי קבוצות הדומות ביותר בערך של המשתנה המוסבר והכי שונות ביניהן. בכל צומת, המשתנה שנבחר לחלוקת תת-הקבוצה לחלוקה נוספת של שתי תת-קבוצות, נבחר מתוך אוסף כל המשתנים. המשתנה אשר נבחר, ולפי ערכיו מוגדרת החלוקה, הוא המשתנה שחלוקתו לתת-הקבוצות נותנת את ההומוגניות הכי טובה עבור המשתנה התלוי בתוך כל אחת משתי תת-הקבוצות, והטרואגניות בין שתי תת-הקבוצות. משתנה יכול לשמש כבסיס לחלוקה מספר פעמים בחלוקות שונות. סדר הופעת המסבירים מעיד על עוצמת חשיבותם כמנבאים. הראשון הוא זה שהכי טוב מפריד לשתי תת-קבוצות, וכך בהמשך. בדרך כלל, בהצגת העץ, בכל צומת אם הכלל המתואר בגרף מתקיים, פונים שמאלה ואם לא, אז ימינה. השיטה מתאימה הן למשתנה תלוי נומרי והן לקטגורי, לכן הכינוי **קלסיפיקציה** מתאים למשתנה קטגורי, והכינוי **רגרסיה** מתאים למשתנה נומרי. מדד ההטרואגניות יכול להיות שונות, או מדד אחר הנתון גם לעתים לבחירת המשתמש.

להבהרת השיטה, אתן דוגמה פשוטה של עץ שכולל רק שני מסבירים: X_1 , X_2 . המשתנה התלוי בדוגמה זו הוא קטגורי ומקבל ערכים: A, B, C, D .

גרף מספר 1: עץ החלטה בדוגמה עם שני מסבירים

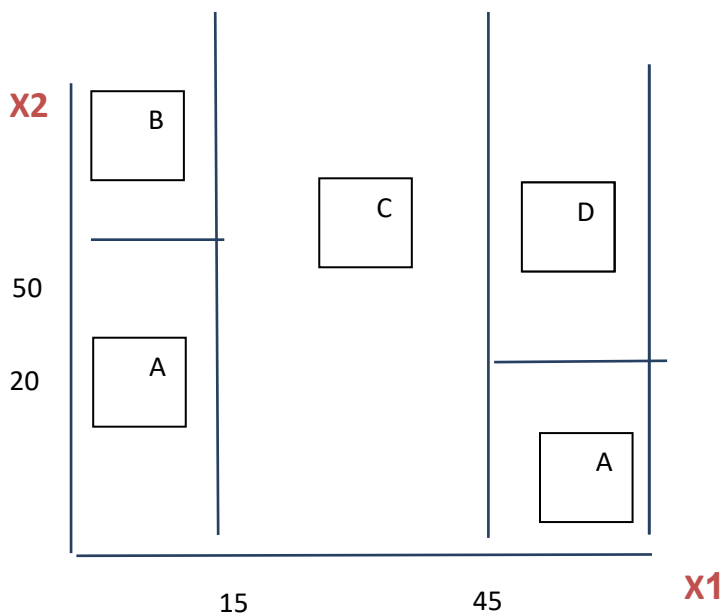


לפי המתואר בעץ, אם הערך של X_1 קטן מ-15 ואם גם X_2 קטן מ-50, אזי נבא A .

ההגדרה של תת-הקבוצות שמתקבלות בסוף בעלים, ניתנת לתיאור במרחב הדו-ממדי של שני המשתנים.

גרף מספר 2: חלוקת אזורים בדוגמה עם שני מסבירים

אזור ראשון שעבורו נבא A, כולל תצפיות שעבורן $X_1 < 15$, $X_2 < 50$; גם עבור האזור הכולל תצפיות שעבורן $X_1 > 45$, $X_2 < 20$, נבא A.



בתוכנות רבות קיימת פרוצדורה לביצוע CART, וצורת הצגת העץ משתנה בין התוכנות. אציג כמה לדוגמה. בחרתי אותן כדי להראות את מגוון צורות הצגת הממצאים. לא כולן מהתחום של ניהול.

דוגמה ראשונה לקחתי מאתר

www.washburn.edu/faculty/boncella/.../Lecture%207%20-%20CART.ppt

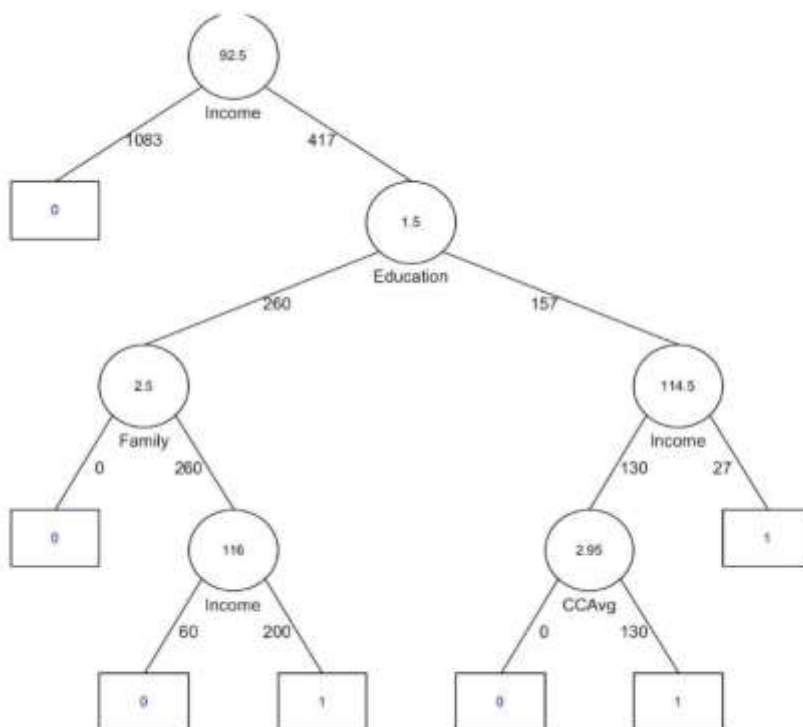
המשתנה התלוי בינארי: מאשרים כרטיס אשראי כן/לא. אם מאשרים, התוצאה מסומנת ב-1 ואם לא, אז ב-0.

בדוגמה זו, הצגת הגדרת המסלול בעץ, היא על ידי הכלל שאם ערך המשתנה המגדיר את החלוקה לתת-הקבוצות קטן מהערך בעיגול, אזי פונים שמאלה ואחרת ימינה. לכן, למשל, לפי התוצאה שמראה העץ, אם ההכנסה גדולה מ-92.5, אבל רמת החינוך קטנה מ-1.5, ואם ערך המשפחה גדול מ-2.5, וההכנסה קטנה מ-116, אזי הניבוי הוא שלא יינתן אשראי. הקבוצה שקיימה את הכלל כללה 60 אנשים. לעומת זאת, לפי התוצאה שמראה העץ, אם ההכנסה גדולה מ-92.5, אבל רמת החינוך קטנה מ-1.5, ואם ערך המשפחה גדול מ-2.5, וההכנסה גדולה מ-116, אזי הניבוי הוא שיינתן אשראי. הקבוצה שקיימה את הכלל הזה כללה 200 אנשים. לפי מה שמראה העץ, בראשיתו אוסף הנתונים כלל 417 ועוד 1,083 נבדקים, סה"כ 1,500. מתוכם, אם ההכנסה קטנה מ-92 (קבוצה שכללה 1,083 נבדקים), הניבוי הוא לשלול אשראי.

כאשר המשתנה המוסבר הוא קטגורי, הניבוי לכל תת-קבוצה הוא בהתאם לקטגוריה הכי שכיחה בתת-הקבוצה. אולם המשתמש יכול לתת משקל שונה לכל קטגוריה, ואז הניבוי אינו רק לפי השכיחות היחסית.

באתר לא הוצגו הנתונים על השכיחויות שהיו בפועל בכל תת-קבוצה.

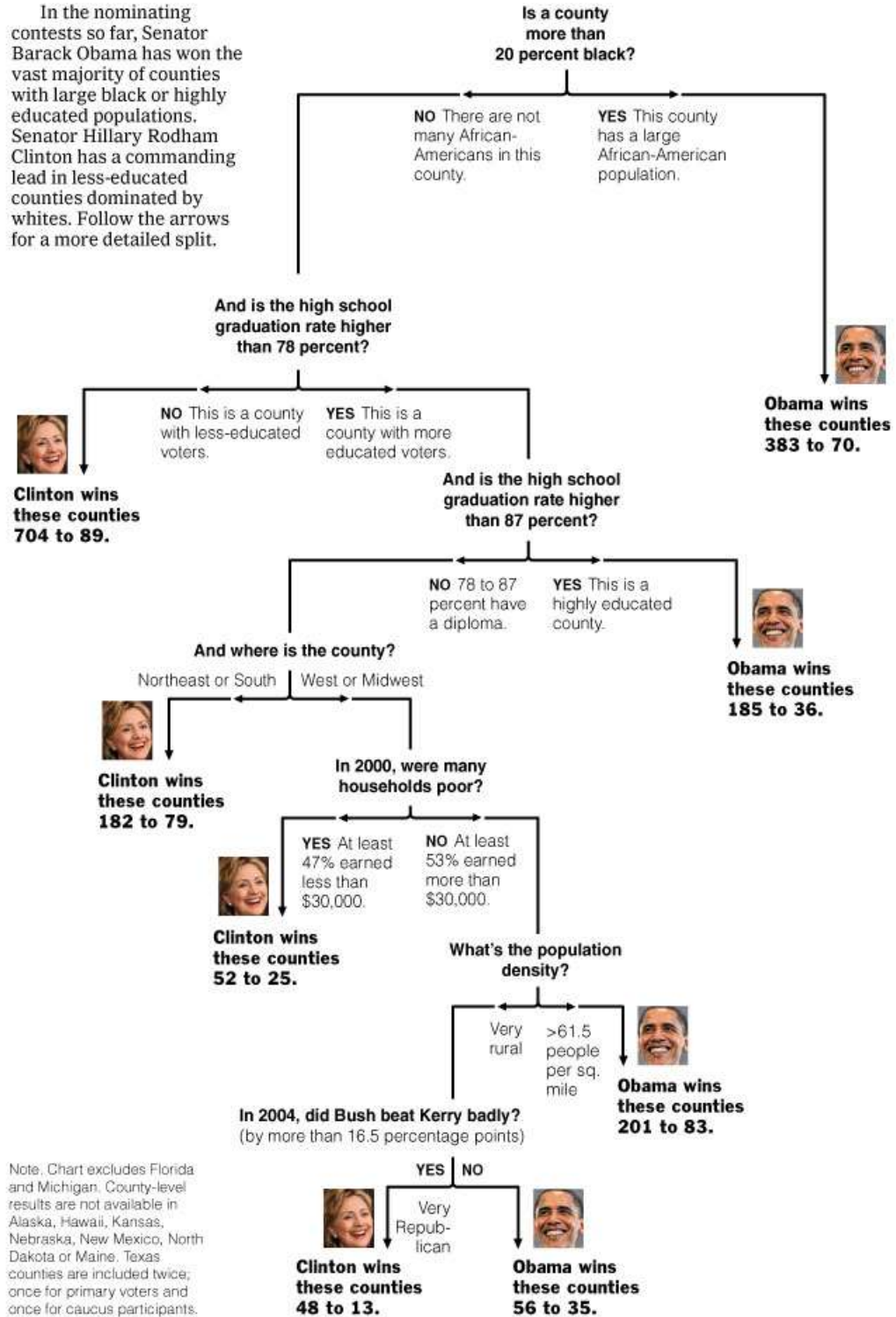
גרף מספר : עץ ההחלטה לדוגמה 1



הדוגמה השנייה כפי שפורסמה ב-NY TIMES, מוצגת בצורה הברורה לקורא שלא בהכרח מכיר את השיטה, ולא אוסיף לכך הסבר.

Decision Tree: The Obama-Clinton Divide

In the nominating contests so far, Senator Barack Obama has won the vast majority of counties with large black or highly educated populations. Senator Hillary Rodham Clinton has a commanding lead in less-educated counties dominated by whites. Follow the arrows for a more detailed split.



Note. Chart excludes Florida and Michigan. County-level results are not available in Alaska, Hawaii, Kansas, Nebraska, New Mexico, North Dakota or Maine. Texas counties are included twice; once for primary voters and once for caucus participants.

Sources: Election results via The Associated Press; Census Bureau; Dave Leip's Atlas of U.S. Presidential Elections

AMANDA COX/
THE NEW YORK TIMES

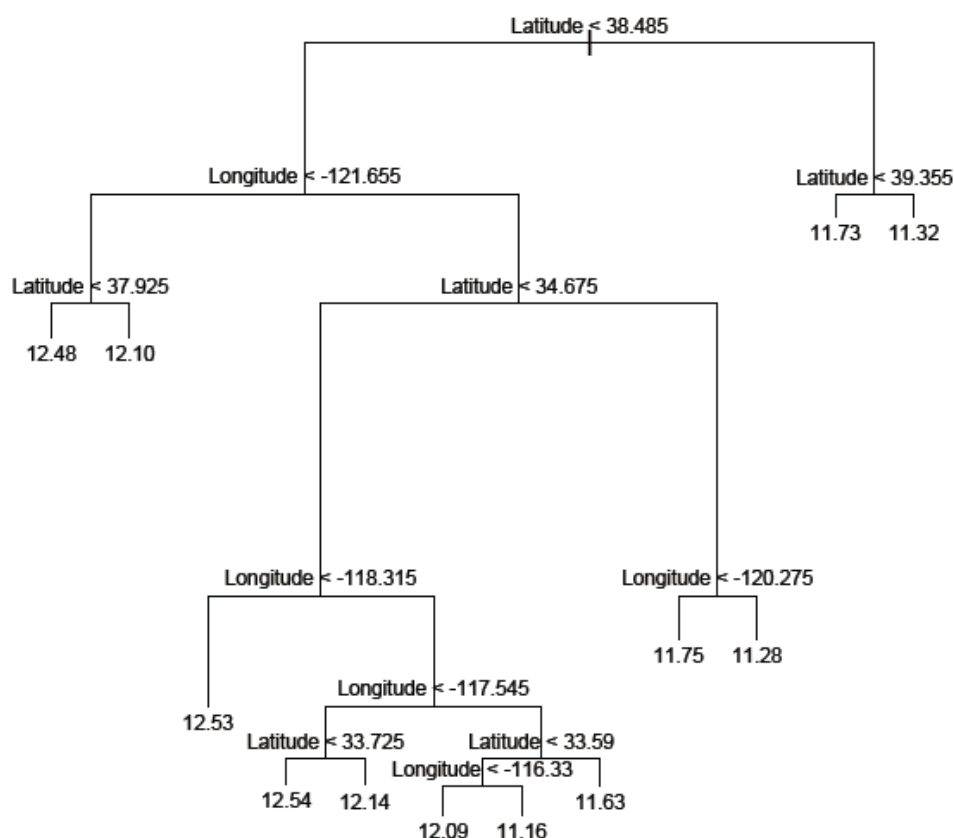
הדוגמה הבאה (מספר 3) מובאת מתוך :

<https://www.stat.cmu.edu/~cshalizi/350/lectures/22/lecture-22.pdf>

המשתנה המוסבר הוא מחירי נדל"ן בקליפורניה, כאשר המסבירים הם קו הרוחב והאורך של הנכס. נעקוב לדוגמה, אחר המסלול השמאלי הקיצוני. לפיו, אם קו הרוחב קטן מ-38.45 וקו האורך קטן מ-121.655, אבל קו הרוחב קטן יותר מאשר 38.45 והוא קטן מ-37.925, אזי הערך המנובא למחיר הנדל"ן הוא 12.48. לעומת זאת, אם קו הרוחב נע בין 38.485 לבין 37.925, אזי הערך המנובא למחיר הנדל"ן הוא 12.1. הערך המנובא בכל עלה שווה לממוצע ערכי הנדל"ן של תת-הקבוצה באוסף הנתונים אשר קיימה את הכלל של המסלול.

יש תוכנות שמציגות לא רק את הממוצע אלא גם את סטיית התקן, או אפילו היסטוגרמה של תתי-הקבוצות בעלים, והיתרון במידע נוסף זה הוא ברור.

גרף מספר 5: עץ ההחלטה לדוגמה 3



הגרף הבא מציג את האזורים השונים שהתקבלו כ"עלים" ומסומנים במספרים מ-1 עד 12. האזורים מסומנים לפי סדר העלים בעץ משמאל, וימינה. בעץ הערכים עבור ערכי LONGITUDE שליליים, ובמפה חיוביים. לכן, לדוגמה, כאשר בעץ מופיע התנאי: $Longitude < -121.655$, אזי במפה האזור מתאים לקו אורך הגדול מ-121.655.

האזור המסומן במפה כמספר 12, הוא בעץ העלה הקיצוני ביותר בצד ימין. עבורו התנאי הוא:

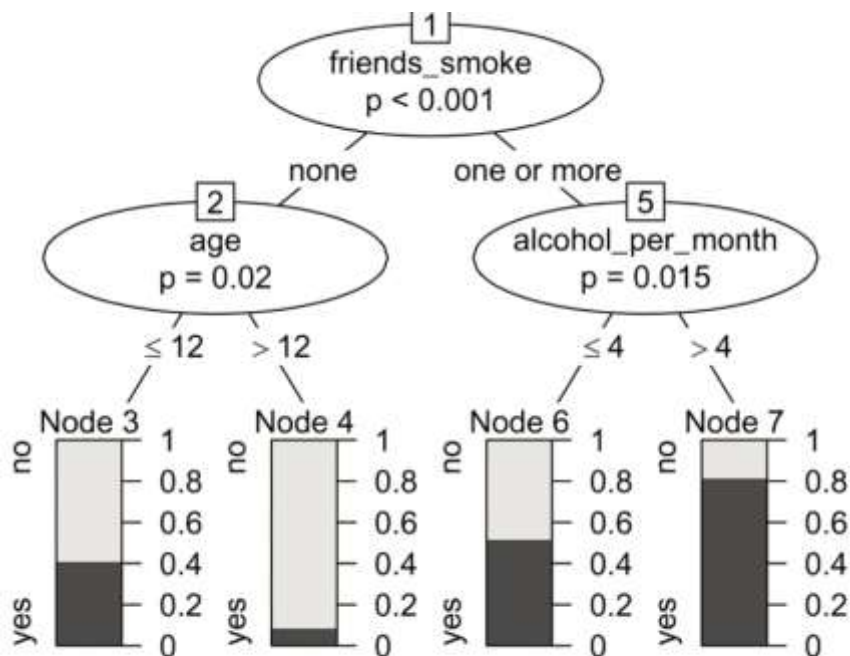
Longitude<-121.655, Latitude>39.355. האזור המסומן 11 במפה, הוא העלה השני הקיצוני הימני ביותר בעץ, ועבורו התנאי הוא <Latitude>38.485 >39.355. אזור מספר 1 במפה, הוא העלה הקיצוני ביותר בצד שמאל בעץ, ועבורו התנאי הוא: <Latitude>37.925, Longitude<-121.655.

גרף מספר 6: מפת האזורים לדוגמה 3



בדוגמה האחרונה המשתנה המוסבר הוא, עישון של נער בשנה הקרובה (משתנה בינארי), מתוך המאמר .Strobl, Malley, & Tutz (2009).

גרף מספר 7: עץ ההחלטה לדוגמה 4



הדוגמאות שהבאתי, ממחישות את מגוון צורות התצוגה הזמינות בתוכנות שונות. בדוגמה האחרונה, כל עלה מתואר על ידי הצגת השכיחויות של אלה שקיימו את הכללים במסלול המוביל לעלה. העונים "כן" (בשחור), לעומת העונים "לא", כשחלק המלבן המתאים הוא לבן. לכן לדוגמה, ב"עלה מספר 3", המסומן כ-Node 3, עבור אלה במדגם שחבריהם לא עישנו והיו בגיל פחות מ-12, שכיחות התשובה "כן" הייתה 0.4 (40%), ו-60% מקבוצה זו ענו בשלילה. מאחר ואחוז העונים בחיוב היה נמוך לעומת אלה שענו בשלילה, הניבוי עבור נערים שחבריהם לא מעשנים והם קטנים או שווים לגיל 12, יהיה שהם לא יעשנו. התצוגה גם כוללת בכל צומת את מובהקות מבחן ההשערה על ההבדל בערך המשתנה התלוי בין שתי תת-הקבוצות בפיצול.

ביצוע מבחן השערה הוא ברוח השיטות הקלאסיות ופחות רלוונטי כאשר אוסף הנתונים מאוד גדול וקל להגיע למובהקות סטטיסטית. בגרסיה הקלאסית בצעדים, המובהקות הסטטיסטית מהווה קריטריון להחלטה מתי להפסיק לכלול משתנים. אולם ב-CART, יש שיטות מתאימות יותר להחלטה באיזה שלב לחתוך את הענפים ולא להמשיך בפיצולים (חיתוך זה נקרא בספרות העוסקת ב-CART בשם **pruning**).

נותרות בוודאי עוד שאלות שלא נתתי להם מענה בסקירה זו. כמו למשל, מהו הקריטריון לפיו אומדים הומוגניות של קבוצה, מתי נקבע סוף המסלול, כלומר השלב שבו לא מפצלים יותר, ומה המשמעות של כך שמשתנים באוסף לא נכללו בעץ. שאלות אלו דומות לשאלות העולות בעת התאמת מודל רגרסיה מרובה

שבה יש קריטריונים שונים, כגון אלו מסבירים יש לכלול במודל וכיצד להימנע מ"התאמת יתר" (overfitting).

מטרת המאמר הייתה רק ליידע את הקורא בשיטה ובעקרונותיה. כיום, יש ספרות עשירה ברמות שונות על הנושא. השיטה שוכללה והורחבה לשיטה הנקראת "שדות אקראיים" (random forests), שאותה לא אתאר במאמר זה.

לסיום, אציג שני מחקרים מתוך רבים, בהם יישמתי את השיטה בתחום הניהול. האחד היה, אפיון לקוחות של בנק שלקחו משכנתא. המשתנה התלוי היה קטגורי (אם המשכנתא הוחזרה בכל חודש כנדרש, אם היה פיגור במשך השנה אבל בסופה התשלום היה מלא, אם היה פיגור שנמשך). במחקר אחר המשתנה התלוי היה, מידת ההסכמה של עובדים בתוך צוותים על האקלים הארגוני בחברה.²

השלמות מרובות Multiple Imputation - MI

בארגונים רבים כמו במחקרי שווקים, נהוג להשתמש בשאלונים (באינטרנט, בטלפון, בראיונות) כדי להסיק מסקנות מעשיות על מדיניות החברה. בעיבוד אוסף הנתונים נוצרת בעיה גדולה עקב נתונים חסרים. לעתים קרובות, למעלה מ-50% מהתשובות שממלא נבדק אינן מלאות. סביר שתופעה זו בחלקה נובעת מהעובדה, שכל נבדק נתקל פעמים רבות בבקשה לענות על שאלון. לעתים, כאשר השאלון מופץ לצוותים, קורה שאחד או יותר מהצוות כלל לא ענה על השאלון, ואילו כאשר נבדק ממלא שאלון, הוא לא עונה על אחת השאלות, אם מתוך כוונה, או כי לא שם לב.

נהוג לסווג נתונים חסרים לפי שלוש קטגוריות. הקטגוריה הראשונה: Missing Completely at - MCAR. Random, היא הכי פחות מגבילה בהמשך העיבודים. במקרה זה, לנתונים החסרים אין כל קשר עם המשתנים שנבדקו בפרויקט. לדוגמה, אם חלק מהשאלונים שהיו במשרד ללא סדר ספציפי נפלו במקרה לפח ונגרסו. סביר שאין שום קשר בין אובדנם לבין ערך המשתנים שנבדקו. רוב המקרים של נתונים חסרים אינם כאלה. הקטגוריה השנייה היא: Missing at Random - MAR. במקרה זה ההסתברות של נתון להיות חסר תלויה במשתנה מסוים. אבל למשתנה זה אין קשר עם המשתנה התלוי שעברו נעשה המחקר. לדוגמה, במחקר על הכנסה יש סבירות גבוהה יותר שנבדקים מאזור גיאוגרפי מסוים והטרוגני מבחינת הכנסה לא ענו בגלל סיבות שונות הקשורות בלוגיסטיקה של איסוף הנתונים, אך אין הסתברות שונה שנתון יהיה חסר כאשר נשווה אנשים ברמות הכנסה שונות. הקטגוריה השלישית הכי פחות טובה לחוקר היא: MNA - Missing NOT at Random. במקרה זה חוסר הנתונים קשור לערך המשתנה הנבדק. לדוגמה, בשאלון על שביעות רצון של עובדים, אלה הפחות מרוצים נוטים לא לענות על שאלה זו. בכך נוצרת הטיה לגבי ממוצע ערך אי-שביעות הרצון, וגם מתקבלת שונות נמוכה מזו אשר בפועל.

מרבית הפיתוחים לטיפול בנתונים חסרים מבוססים על ההנחה שהנתונים שייכים לקטגוריה הראשונה או השנייה. אבל לעתים די קרובות, הנתונים שייכים לקטגוריה השלישית. למרות זאת, באופן מעשי משתמשים

²מומלץ לקרוא את המאמר:

George, G., Osinga, E. C., Lavie, D., & Scott, B. A. (2016). Big data and data science methods for management research,

המפרט שיטות סטטיסטיות כמו CART, כולל תיאור של מכלול השינויים באיסוף וניתוח נתונים בעידן המודרני.

בשיטת ההשלמות המרובות, שכן היא עדיין עדיפה מהשיטות שבהן מתעלמים מהבעיה בעיבוד, או כאשר משתמשים בשיטה של השמטת תצפיות עם נתונים חסרים.

בעבר הלא רחוק פותחו שיטות להשלמת נתונים, כאשר כל נתון חסר הושלם על ידי נתון אחד. אולם, שיטה זו נמצאה כלא טובה מספיק, ולכן כיום נהוג להשתמש בשיטת ההשלמות המרובות (Rubin, 1987). בשיטה זו, כאשר ערך מסוים חסר, יוצרים מספר ערכים סבירים להשלמתו על ידי מודל המבוסס על ערכי משתנים שנצפו. דרך זו של השלמה עם מספר ערכים, משקפת את חוסר הביטחון שהערכים שנוצרו שווים בדיוק לערך החסר. תהליך הניתוח בשיטת ההשלמות המרובות בנוי משני שלבים. בשלב הראשון, שהוא שלב ההשלמות, מבצעים מספר פעמים יצירה של ערך משלים עבור הערך החסר. בשלב שני, עבור כל אחד מהערכים המשלימים יש עתה אוסף ללא ערכים חסרים ועל בסיסו מבצעים את הניתוח המבוקש. לבסוף, ממצעים את התוצאות מכל אוסף שהושלם ומחשבים את השונות. רוב התוכנות הפופולאריות, כמו SAS ו-R, כוללות פרוצדורה לביצוע ההשלמות המרובות.

שיטות סטטיסטיות נוספות שנעשו פופולאריות בספרות המקצועית בנושא ניהול

מאמר זה מציג רק חלק מזערי מהשיטות שפותחו לאחרונה ושפתחו אפשרויות חדשות רבות להבנת קשרים ולבדיקת מודלים תיאורטיים בניהול.

בעוד רוב השיטות בעבר התאימו רק לניתוח נתוני מדגם של תצפיות בלתי תלויות, כיום יש שיטות רבות לניתוח נתונים בעלי מבנה היררכי, כמו צוותים בתוך מפעלים בתוך ארצות שונות; מורים בתוך בתי ספר בתוך מגזרים שונים; אחיות בתוך בתי חולים.

כמו כן, פותחו שיטות לבדיקת מודלים שבהם נבדקו קשרים בין משתנים שכוללים משתנה מתערב ומשתנה מתווך, ועל כך אפרט.

משתנה מתווך

משתנה מתווך (mediator) הוא משתנה שדרכו מועבר האפקט של משתנה מסביר על משתנה תלוי. במלים אחרות, תיווך מתייחס למכניזם של תהליך המקשר בין משתנה מקדים לתוצאה.

דוגמאות:

האפקט של סביבה תחרותית משפיע על האסטרטגיה של החברה, ולזה יש השפעה על ביצועי החברה. המשתנה המסביר הוא הסביבה התחרותית, המתווך הוא האסטרטגיה של החברה, והמשתנה התלוי הוא ביצועי החברה.

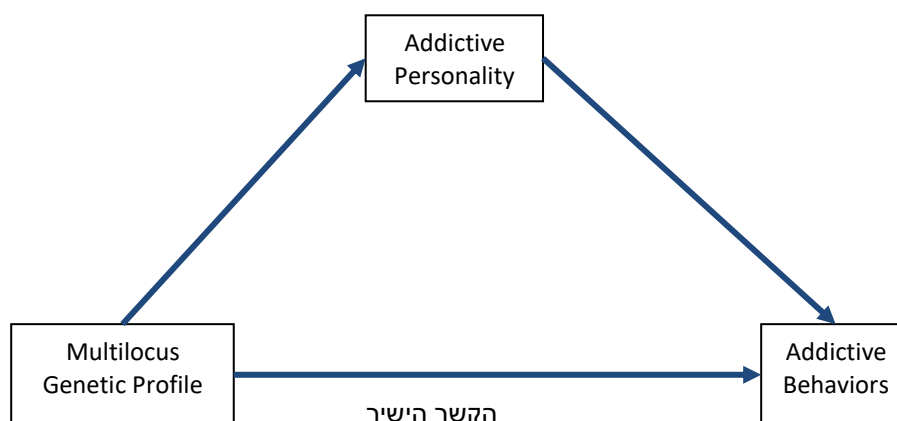
לאבטלה של עובד יש אפקט על איכות תפקודו כהורה, וזה מביא לבעיות התנהגותיות של הילד. המשתנה המסביר הוא אבטלה של עובד, המתווך הוא איכות תפקודו כהורה, והמשתנה התלוי הוא בעיות התנהגותיות של הילד.

למאפייני תעסוקה של עובד יש אפקט פסיכולוגי שמשפיע על המוטיבציה שלו. המשתנה המסביר הוא אפיון תעסוקה, המתווך הוא האפקט הפסיכולוגי והמשתנה התלוי הוא המוטיבציה.

תיווך יכול להיות מלא או חלקי. כאשר תיווך הוא מלא, כל האפקט של המשתנה המסביר על התלוי הוא דרך המשתנה המתווך. כאשר תיווך הוא חלקי, חלק מהאפקט של המשתנה המסביר על התלוי הוא דרך המשתנה המתווך, אבל חלק מהאפקט הוא ישיר.

נהוג במאמרים לתאר בגרף את המודל הכולל משתנה מתווך. כמו לדוגמה, גרף מספר 7 המתאר מודל פשוט עם משתנה מסביר, משתנה מוסבר ומתווך, ולקוח מתוך המאמר של Davis & Loxton (2013). הקשר העקיף בין הפרופיל הגנטי לבין התנהגות ממכרת הוא דרך אישיות מתמכרת. במאמר מראים המחברים כי נמצא תיווך מלא.

גרף מספר 8: מודל עם משתנה מסביר, מוסבר ומתווך



משתנה מתערב (moderator) - W הוא משתנה מתערב בין משתנה X לבין משתנה Y, דהיינו זהו משתנה שהקשר בין X ו-Y תלוי בערכים שלו. בלשון הסטטיסטיקאים, יש אינטראקציה בין W לבין X. לדוגמה, הקשר בין אסטרטגיה או מבנה של חברה לרמת התוצר של החברה תלוי במוצר או בשירותים שהיא נותנת. מוצרי החברה/השירותים מהווים משתנה מתערב בקשר שבין לחץ האסטרטגיה והמבנה לבין רמת התוצר.

את הממצאים במחקר על האפקט של משתנה מתערב רציף, נהוג להציג בגרף הנקרא **simple slopes analysis** (Aiken & West, 1991). השיטה אמנם פורסמה כבר בשנת 1991, אולם רק בעשור האחרון הפכה להיות כלי פופולארי בספרות המקצועית של ניהול. להלן הסבר קצר:

מודל רגרסיה ליניארית עם משתנה מתערב W ומשתנה מסביר X הוא:

$$Y = \beta_0 + \beta_X X + \beta_W W + \beta_{XW} XW + \varepsilon = \\ = \beta_0 + (\beta_X + \beta_{XW} W)X + \beta_W W + \varepsilon$$

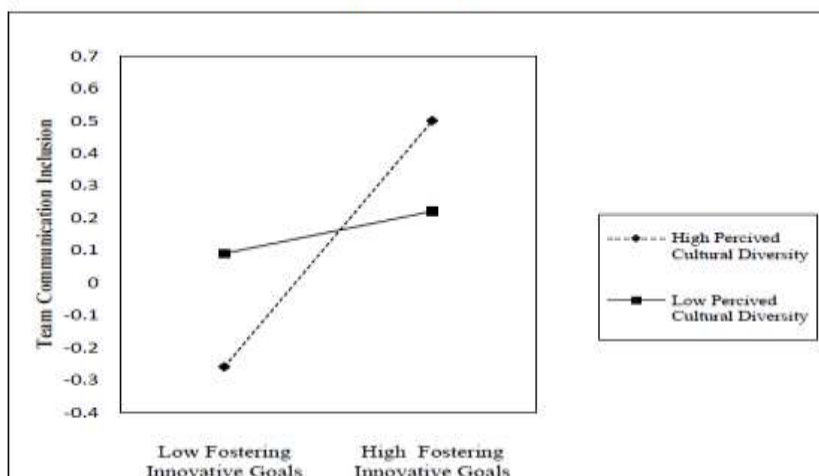
כלומר, השיפוע בקשר הליניארי בין X ל-Y הוא פונקציה של ערכי W.

כאשר W בינארי (לדוגמה, עובד בכיר או זוטור; זכר או נקבה; עבר השתלמות או לא עבר), אזי קל להציג בצורה גרפית את ממצאי הניתוח, מכיוון שעבור כל ערך מהמשתנה המתערב הבינארי ניתן להציג את הקו המתאר את הקשר בין X ל- Y . אבל כאשר W רציף, יש אינסוף קווים המתאימים לתיאור בהתאם לערכי W . לפי השיטה של Aiken & West, מתארים שלושה קווים המתאימים לערכי W , שהם: הממוצע של W , הממוצע פלוס סטיית התקן, והממוצע מינוס סטיית התקן. לרוב, מתארים רק שני קווים המתאימים לערכים של W "גבוה" ו"נמוך".

דוגמה לגרף עם שני קווים מוצגת בגרף מספר 8, הלקוח מתוך המאמר של Lisak, Erez, Sui & Lee (2016). במאמר זה מציינים החוקרים את שני הקווים כמתאימים לערך הגבוה והנמוך של המשתנה המתערב, אך לא מפורט האם אלה מקסימום ומינימום.

גרף מספר 9: תיאור גרפי של Simple Slopes

Interaction of Fostering of Team-Shared Innovation Goals and Perceived Cultural Diversity on Team Communication Inclusion



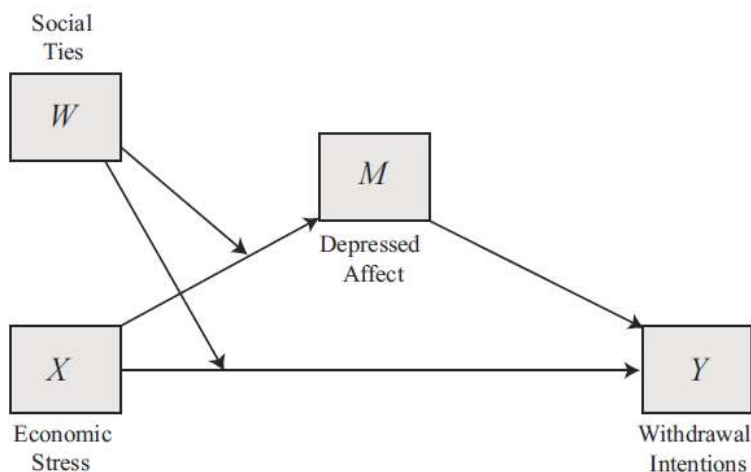
מרבית המודלים התיאורטיים כוללים משתנים מתערבים ומשתנים מתווכים.

משתנה מתערב ומתווך

דוגמה יחסית פשוטה של משתנה מתווך אחד ומשתנה מתערב אחד קיימת במאמר של Pollack, VanEpps & Hayes (2012). המודל מוצג בגרף מספר 9.

המשתנה המתערב בקשר בין המשתנה המסביר "לחץ כלכלי" לבין המתווך "דיכאון", הוא הקשרים החברתיים. המשתנה המתווך הוא בין "הלחץ הכלכלי" ל"כוונה לפרוש". המחקר נעשה על יזמים.

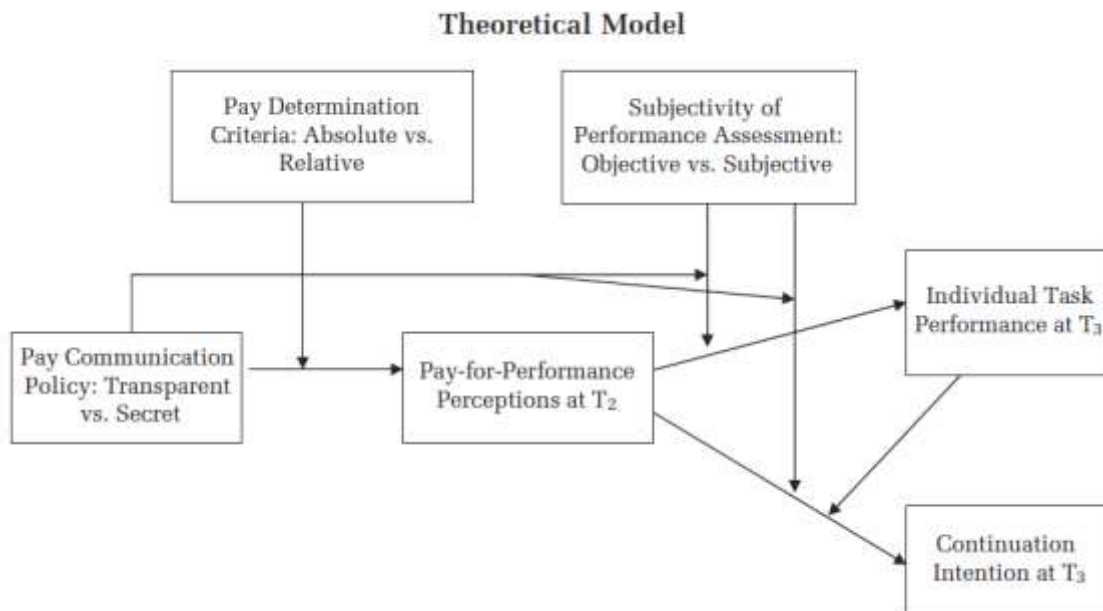
גרף מספר 10: מודל עם משתנה מסביר, מוסבר, מתערב ומתווך



משתנה מתערב יכול להיות בכל אחד מהמעברים בין שלושת המשתנים *X*, *Y*, *W*. בדוגמה לעיל הוא קיים בקשר שבין *X* ל-*M* ובקשר הישיר שבין *X* לבין *Y*.

במרבית המאמרים המודל מורכב מכמה משתנים מתערבים ומתווכים, כפי שניתן לראות למשל בגרף מספר 10 הלקוח מהמאמר של Belogolovsky & Bamberger (2014).

גרף מספר 11: מודל תיאורטי (מתוך המאמר של Belogolovsky & Bamberger, 2014)



במאמר מציעים ובוחנים המחברים מודל על האפקט של המדיניות הנהוגה של "לא לחשוף מידע על השכר עבור ביצוע". המודל נבחן על ידי ניסוי במעבדה, כשהמשתנה המתווך עבור הביצוע הוא:

Individual task performance at T3 הוא Pay for performance perceptions at T2

והמשתנים מתערבים הם:

Pay determination criteria: Absolute vs. Relative

Subjectivity of performance assessment: Objective vs. Subjective

מאמר מפורט המסביר על משתנה מתווך ומתערב עם דוגמאות מתחום הניהול, הוא מאמרם של Aguinis, Edwards & Bradley (2017).

רק בעשור האחרון, תודות לכוח המחשוב הזמין, ניתן היה לפתח תוכנות מתאימות להתאמת המודלים המורכבים. בעבר, באמידת האפקט העקיף של משתנה מתווך השתמשו בקירוב, תחת הנחות לא נכונות שמכפלת משתנים נורמליים מתפלגת נורמלי. תודות לשימוש בשיטה של Bootstrap יש היום תוכנות רבות שבעזרתן ניתן לאמוד אפקט עקיף וישיר של משתנה מתווך.

לקורא שלא מכיר את שיטת ה-Bootstrap, רק אציין שזו שיטה שבנויה על העיקרון של שימוש בסימולציות במחשב ומאפשרת אמידה של רווחי סמך ומובהקות עבור מרבית הפרמטרים, גם אם התפלגות הדגימה של האמד שלהם אינה ידועה.

סיכום

תקצר היריעה מלתאר את שפע הנושאים שיכולתי לכסות במאמר שכותרתו "סטטיסטיקה בעידן המודרני וחשיבותה בעולם הניהול". בחרתי שתיים מהשיטות היותר חדשניות והמתאימות במיוחד לאוסף נתונים מהסוג של Big Data. בנוסף, הצגתי והסברתי שיטות שמתאימות גם למדגמים לא גדולים, ושרק לאחרונה נעשו פופולאריות ושאינן בהכרח מוכרות לחוקרים, סטודנטים ואנשי מקצוע בניהול.

REFERENCES

- Aguinis, H., Edwards, J.R., & Bradley, K.J. (2017). Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods* 20(4), 665-685.
- Aiken, L.S, & West, S.G. (1991). Multiple regression: Testing and Interpreting interactions. Newbury Park: Sage.
- Beloolovsky, E. & Bamberger, P.A. (2014). Signaling in secret: Pay for performance and the incentive and sorting effects of pay secrecy. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1706-1733.

- Breiman, L., Friedman, J. H., Olshen, R. A., & Stone, C. J. (1984). Classification and regression trees. Monterey, CA: Wadsworth & Brooks/Cole Advanced Books & Software. ISBN 978-0-412-04841-
- Davis, C.A., & Loxton, J.B. (2013). Addictive behaviors and addiction-prone personality traits: Associations with a dopamine multilocus genetic profile. *Addictive Behaviors*, *38*, 2306–2312.
- George, G., Osinga, E.C., Lavie, D., & Scott, B.A. (2016). Big data and data science methods for management research. *Academy of Management Journal*, *59*(5), 1493-1507.
- Lisak, A., Erez, M., Sui, Y., & Lee, C. (2016). The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation. *Journal of International Business Studies*, *47*(6), 655-673.
- Pollack, J.M., VanEpps, E.M., & Hayes, A.F. (2012). The moderating role of social ties on entrepreneurs' depressed affect and withdrawal intentions in response to economic stress. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(6), 745-863.
- Rubin, D.B. (1987). Multiple imputation for nonresponse in surveys. Wiley: New York.
- Strobl, C., Malley, J., & Tutz, G. (2009). An Introduction to Recursive Partitioning: Rationale, Application and Characteristics of Classification and Regression Trees, Bagging and Random Forests. *Psychological Methods*, *14*(4), 323–348.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



האישי והחברתי בפיתוח הארגוני :

ייעוץ ארגוני מכוון הביטוס

ברוך שמעוני³

תקציר

ייעוץ ארגוני שהענקתי למחלקה כירורגית בבית חולים גדול בישראל, משמש אותי במאמר זה להצגה של פרספקטיבה סוציולוגית שמשלבת בין הפיתוח הארגוני (Organization Development) למושג הביטוס. הפיתוח הארגוני הוא שדה תיאורטי ופרקטי, שעוסק בייעוץ לשינוי בארגונים. המושג הביטוס כולל מערך של נטיות חברתיות (social dispositions), כמו תפישות, ידע מעשי ופעולות סכמתיות, מנטליות וגופניות, שמוכנות במעמד, במגדר, באתניות ובמשפחה שאליהם היחיד משתייך. נטיות אלו מוטמעות בגופו של היחיד בתהליך של חברות, ומשם מחוללות מחשבה והתנהגות. הפרספקטיבה שאני מציע במאמר זה, "ייעוץ ארגוני מכוון הביטוס", מאפשרת לחוקרים וליועצים בשדה הפיתוח הארגוני לפנות לסובייקטיביות של נועצים, אולם לא על מנת לפעול על נטיותיהם הפסיכולוגיות כמקובל בזרם המרכזי של הפיתוח הארגוני, אלא על נטיותיהם הסוציולוגיות. זוהי פרספקטיבה סובייקטיבית שממוקדת במקורות החברתיים של מחשבה והתנהגות.

מבוא

פרופ' נידל⁴, ראש המחלקה הכירורגית בבית חולים גדול בישראל, הזמין אותי לסייע למחלקה על מנת לפתור, בין היתר, את בעיית היחסים העכורים במחלקה. יחסים אלו, לדבריו ולדברי הרוב המוחלט של הרופאים, הם תוצאה של "אישיותה הקשה" (כפי שהגדיר זאת רופא בכיר) של ד"ר גולדברג וסגנון התקשורת התוקפני שלה. ד"ר גולדברג היא רופאה משמעותית ודומיננטית במחלקה. התפקיד שלי, כפי שהוגדר על ידי פרופ' נידל, היה לסייע לחברי המחלקה ובעיקר לד"ר גולדברג, לפתח תקשורת בינאישית טובה יותר.

ראיונות עם כל חברי המחלקה (רופאים, אחיות ועובדים סוציאליים) הראו, כי סגנון התקשורת של ד"ר גולדברג עם אחרים הוא אכן תוקפני מאוד. ד"ר גולדברג מתקשרת עם עמיתה בדרך עוינת מאוד, ולא פעם היא משתמשת בעלבונות פומביים ובהערות משפילות כדרך להעביר את מסריה (אחות מצטטת את ד"ר גולדברג: "לא למדתי רפואה רק כדי שאחכה לאחות"). עם זאת, מתוך הראיונות למדתי, שהתנהגותה של ד"ר גולדברג היא חלק מסיפור חברתי גדול יותר שמייצג היסטוריה של מאבקים ותוקפנות כוללת במחלקה. כחלק ממאבקים אלה, פרופ' נידל מנהל את המחלקה בהתאם לדעתו בלבד; הוא מקדם (או מעכב) אחיות

³ המחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה, אוניברסיטת בר אילן baruch.shimoni@biu.ac.il

⁴ שמות האנשים והארגונים בדויים. המאמר מבוסס על ספרי שהתפרסם לאחרונה (ראו שמעוני, 2019), והוא פונה לקוראים ולקוראות במידה שווה.

ורופאים באמצעות קריטריונים נסתרים ולא עקביים, ומקבל החלטות באופן ריכוזי (עובדת סוציאלית ראשית: [פרופ' נידל אומר], "שמעתי אתכם. אני המנהל, ואני מחליט").

בדומה לכך, הרוב המכריע של הרופאים מקיים באופן קבוע ותכוף אינטראקציות תוקפניות עם אחרים. מכתבים עוינים שנשלחו ונמסרו למחלקת משאבי אנוש, דרכי דיבור אלימות וחרמות אישיות, הן דוגמה לדרך בה מתקיימות אינטראקציות אלו (רופא בכיר: "אנשים לא מדברים. יש נתק. לא שלום ובוקר טוב").

היחסים העכורים והמאבקים שמייצרים אותם, כפי שמצאתי, התחילו שנים רבות קודם לכן, בעיקר בין פרופ' נידל לקבוצה של שלושה רופאים בכירים, ותיקים מפרופ' נידל, שאותם אני מגדיר "דור המייסדים". דור המייסדים נשען על נוסטלגיה של עבר קסום שבו, כפי שחזרו וצינו חבריו לעתים קרובות, הם וראש המחלקה הקודם ניהלו את המחלקה באקלים חיובי, שאופיין בהנאה ממקום העבודה ובשיתוף פעולה מלא (רופאה בכירה: "פיתחנו מחלקה יפה ומיוחדת. אווירת צוות מצוינת... כשפרופ' סלומון [ראש המחלקה הקודם] וד"ר סגל [רופאה בכירה] עזבו, כעסתי אבל אני מתגעגעת אליהם").

הרגשות הנוסטלגיים האלו, כפי שנוכחתי לדעת, לא העניקו לפרופ' נידל שום סיכוי לקדם יוזמות חדשות במחלקה. דור המייסדים מעולם לא קיבל את מנהיגותו ואת יחסי הכוח המשתנים שהדירו אותם מהחלטות אסטרטגיות, כמו למשל, עמדת הקביעות שפרופ' נידל העניק לד"ר גולדברג (רופא בכיר: "אני מאשים אותו [את פרופ' נידל] על... ההחלטה לתת קביעות לד"ר גולדברג").

לעתים קרובות, רופאים, אחיות ועובדות סוציאליות קיימו מפגשים בבתיהם, במטרה להביא לפיטוריה של ד"ר גולדברג ולגרום לפרופ' נידל להתנהג בדרך משתפת יותר. פרופ' נידל ראה במפגשים אלו עלבון אישי, והתכנס עוד יותר בתוך עמדה שמונעת את פיתוחה של מציאות חדשה, מציאות שבכוחה להעניק לדור המייסדים (ולמשתתפים אחרים) תנאי עבודה מתאימים (השתתפות, שיתוף ושיתוף פעולה), שיכולים להחזיר להם (או לייצר מחדש) את תחושת ההשתייכות והסיפוק של העבר (אחות בכירה: "פרופ' נידל... אוהב להיות הבוס. מה שהוא אומר, צריך לכבד. לא ער לצרכים של הצוות לצד החברתי. זה לא מעניין אותו"). בהתנהגותו זו, כך הנחתי, פרופ' נידל תרם לתחזוק הרגשות הנוסטלגיים של דור המייסדים ולעידוד מאבקי הכוח בהם לקחו חלק. זאת, על מנת לשחזר את העבר: לסלק את ד"ר גולדברג מהמחלקה, וליצור לעצמם עמדות השפעה.

מהראיונות למדתי, אפוא, שבירור המקור להתנהגותה התוקפנית של ד"ר גולדברג מצריך לא רק היכרות עם נטיותיה הפסיכולוגיות הפנימיות ("אישיותה הקשה"), אלא גם, ואולי בעיקר, היכרות עם מאבקי הכוח הכוללים במחלקה. מאבקי הכוח האלה, אני טוען, הפיקו מבנה חברתי שבצורה של הביטוס אישי, עודד תחרות והתנגדות וסגנון תקשורת תוקפני (רופא בכיר: "יש כאן נטייה אצל כל אחד להגדיר את הטרף שלו. אין כאן צוות").

הביטוס כפי שאני משתמש בו כאן בעקבות פייר בורדיה (Bourdieu, 1989), מורכב ממערך של נטיות חברתיות (השקפת עולם, סכמות חשיבה, ידע מעשי) אישיות, שמחוללות מחשבה והתנהגות. סוכנים חברתיים (יחידים או קבוצות) מאמצים נטיות אלו מהמבנים החברתיים של משפחתם, קבוצת המגדר אליה הם משתייכים, הקבוצה האתנית והארגון בו הם עובדים. מבנים חברתיים מורכבים משפה משותפת, ממטאפורות מארגנות ומיחסי כוח ושליטה על משאבים. ההביטוס הוא, אפוא, "מבנה מובנה" המוטבע באדם (Swartz, 2002; 635). עם זאת, ההביטוס אינו ישות פסיבית, אלא גם "מבנה מְבֻנֵה" שמתפקד כמנגנון

פעיל, המחולל מחשבות והתנהגויות חדשות ויצירתיות (Bourdieu, 1989). הוא לא רק משכפל (מיישם) את המבנה החברתי, אלא אף משנה אותו ומייצר אותו מחדש בעזרת הפעולות של סוכנים חברתיים (Bourdieu, 1990).

אמנם, כפי שמצאתי, חברי המחלקה הכירורגית פיתחו הביטוס שמידותיו גזורות מהמבנה החברתי של המחלקה, זה שמעודד שימוש בשפה אלימה, ולעתים אף במטאפורות מעולם הפשע (ד"ר גולדברג: "לא יוכלו לפגוע בי, אלא דרך בית משפט... המציאו עליי שקרים, הכפישו אותי... [עשו לי] אונס קבוצתי של שנה וחצי"). חברי המחלקה הכירורגית לא רק יישמו את הביטוס הזה, אלא הם אף חידדו ושיפרו את מרכיביו הלוחמניים (רופא: [הרופאים] "אפילו מקללים האחד את השני בנוכחותי").

מצאתי, אפוא, שהביטוס של יחידים במחלקה ייצג היסטוריה קולקטיבית קונפליקטואלית שמשולבת קוגניטיבית בתוך העצמי של יחידים, ומשם מייצרת ומחדשת את ההיסטוריה הספציפית הזאת. מציאות זו מגדירה את מטרת המאמר ואת תרומתו התיאורטית. מאמר זה מציע מסגרת תיאורטית ופרקטית לייעוץ ארגוני מכוון הביטוס, שמחפש להבין הן את המקורות האישיים והן את המקורות החברתיים של מחשבה והתנהגות.

בשני הסעיפים הבאים, אציג את התפיסה האינדיווידואליסטית מכוונת היחיד, הדומיננטית במבנה החברתי המודרני ובזרם המרכזי של הפיתוח הארגוני. בחלק הרביעי, אדון במושג הביטוס של בורדיה (ובמושגים הון ושדה), כנקודת מוצא להבנת הייעוץ הארגוני מכוון הביטוס. המקרה של המחלקה הכירורגית ישמש לי בחלק זה בסיס אמפירי לפיתוח תיאורטי. בחלק החמישי, אציע יעדים פרקטיים לביצוע של פיתוח ארגוני מכוון הביטוס. אסכם את המאמר בדיון על התרומות התיאורטיות והמעשיות של הייעוץ הארגוני מכוון הביטוס.

היחיד כסובייקט פסיכולוגי במבנה החברתי המודרני

אני טוען, כי כאשר פרופ' נידל מגדיר את התנהגותה התוקפנית של ד"ר גולדברג כבעיה הקשורה "באישיותה הקשה", הוא בעצם מבטא במידה רבה את האוריינטציה האינדיבידואליסטית המושרשת עמוק במבנה החברתי המודרני המערבי. במבנה החברתי הזה, ששורשיו בתקופת הנאורות, כלומר ביציאה "מעידן החושך" ומקסמה של הדת לעולם של חשיבה רציונלית, היחיד מובן כסובייקט פסיכולוגי אוטונומי, בעל ביטוי ומימוש עצמי; סובייקט שהוא המקור העיקרי למשמעות, לערך ולנורמות פעולה (Gergen and Thatchenkery, 2004). ביטוי לכך אפשר למצוא במוסדות רבים בחברה המודרנית, למשל חינוך (מזרחי, 2009) ועבודה (Voronov and Woodworth, 2012). עולם העבודה המהווה קונטקסט חברתי ותרבותי למאמר זה, משתמש בשיח ובפרקטיקות פסיכולוגיות, פסיכולוגיות-טיפוליות, על מנת להגדיר את עצמו כמקום שבו העצמי יכול לבטא את עצמו ולשחרר את הפוטנציאל שלו, אם רק נתמיד לעבוד עליו ולשפר את ביצועיו. זאת, על ידי מודעות עצמית, תקשורת בין-אישית אפקטיבית, הקשבה יעילה וסגנון 'נכון' של הנעת עובדים (Costea et al, 2008: 665). משפטים כמו "ארגון יכול להיות טוב רק בזכות ההון האנושי שלו", או "האנשים הם הנכס החשוב ביותר שלנו", מבטאים לפי קוסטיאה ועמיתיו (Costea et al, 2008: 668) את הדומיננטיות של תפיסות שמצדיקות באופן מוחלט את החיפוש אחר תופעות חברתיות בחשיבה ובפעולה של יחידים. משפטים אלו משכפלים רעיונות שרואים בעצמי כמי, שבסופו של דבר, אחראי לגורלו האישי ולגורל הארגון שמעסיק אותו. היחיד על פי רעיונות אלו, הוא הסוכן הראשי של פעולותיו, ומשום כך גם

המקור העיקרי להבנת אופני המחשבה והפעולה הספציפיים שלו או שלה, ואף של התוצאות הרחבות של פעולות אלו (Gergen, McNamee and Barret, 2001).

עדות לחשיבה שממקמת משמעות חברתית אצל יחידים, אני מוצא בעבודתי הייעוצית היומיומית במשפטים של משתתפים בארגונים, כמו 'מה לא בסדר אצלי?' 'למה אני לא מצליח?' ו'מה לא עשיתי נכון?'. אמירות אלו, אני טוען, משקפות נטילת אחריות אישית, המשחררת את המבנה החברתי, את הערכים שהוא מייצג ואת מבנה הכוח שלו מאחריות להתנהגות אישית, בינאישית, או קבוצתית (Gergen, McNamee and Barret, 2001). כמו פרופ' נידל שתולה את בעיותיה של המחלקה הכירורגית באישיותה של ד"ר גולדברג, גם נועצים אחרים בהם אני פוגש אומרים בדרך-כלל: 'אני לא מצליח כי לא השקעתי זמן, כי לא הכנתי את עצמי טוב, או כי הגעתי עייף'. הם אינם אומרים: 'אני לא מצליח כי תנאי העבודה לא מאפשרים זאת', 'התנהגותו של הבוס מעכבת אותנו', 'התחרות הקשה בה אנו מצויים עוצרת כל יוזמה' (אילו, 2012). פרופ' נידל ונועצים אחרים שאני פוגש במסגרת עבודתי, משתמשים בשיח פסיכולוגי מכוון-יחיד כנקודת מוצא להבנה של חשיבה והתנהגות בארגון, ובכך מתעלמים לא פעם מהמקור החברתי-הקולקטיבי של אלו.

היחיד כסובייקט פסיכולוגי בשדה הפיתוח הארגוני

הפיתוח הארגוני (Organizational Development) הוא שדה תיאורטי ופרקטי העוסק בשינוי ארגוני. הזרם המרכזי שלו ממוקד בעיקר בהתנהגותם של נועצים ונטיותיהם הפסיכולוגיות (Bradford and Burke, 2012; Woodworth and Voronov, 2017a; Shimoni, 2017, 2005). במאמר שמהווה ציון דרך בהיסטוריה של הפיתוח הארגוני, לארי גריינר (Greiner, 1972) טוען כי החל משנות ה-60 של המאה ה-20 הפיתוח הארגוני בחר להציב את "היחיד לפני הארגון" (93: Greiner and Cummings, 2005). לדבריו, יועצי פיתוח ארגוני מעדיפים את העיסוק בפיתוח יכולות אישיות, כגון שיפור סגנון מנהיגות ופיתוח צוות, על פני העיסוק בפיתוח הארגון כולו, ובכך הם נופלים "למלכודת הרדוקציה" (reductionist trap) - הם מנסים לשנות את הארגון באמצעות שינוי של יחידים (Bradford and Porras, 2005: 199; Bradford and Burke, 2005). (2012; Coghlan, 2005).

הניסיון לשנות ארגונים דרך השינוי של אנשים, קיבל משנה תוקף בשנות ה-60, לפי ג'רי פוראס (Bradford and Porras, 2005), עם הצטרפותם האקסטרנסיבית של פסיכולוגים לשדה הפיתוח הארגוני בשנות ה-50 וה-60 (Burnes and Cooke, 2012). לדבריו, הפסיכולוגים הארגוניים הוכשרו להתייחס למניעים פנימיים ולהתפתחות אישית, ופחות לסביבה, כהסבר להתנהגות של יחידים, ומשום כך היו עסוקים בפיתוח דרכים לשינוי של אנשים ולא לשינוי של מערכות, כמו מסגרות של תגמולים והגדרות תפקידים (Greiner and Cummings, 2005). ליועצים הללו, לטענתו, לא הייתה מסגרת מושגית שמעניקה את "התמונה הגדולה" ממנה יוכלו להחליט באיזו פעולה לנקוט (Bradford and Porras, 2005, p. 43-51).

הצטרפותם של פסיכולוגים לשדה הפיתוח הארגוני בשנות ה-60 הביאה גם לחדירתו של השיח הפסיכולוגי-טיפולי כאלטרנטיבה לשיח המבני מבית מדרשו של "הניהול המדעי". כפי שמסביר אדגר שיין (Schein, 1969), שהוא דמות מרכזית בפיתוח הארגוני, האימוץ של שיח פסיכולוגי-טיפולי על ידי יועצי פיתוח ארגוני והאחזה הרבה שלה הוא זכה, מייצגים את הזרם ההומניסטי שצמח בתגובה לשליטה של גישת הניהול המדעי על מדעי הארגון והניהול, זה שהתמקד בעיקר בצדדיו המבניים של הארגון: בחלוקת מטלות מדויקות, במדידה, בפיקוח צמוד ובהגדרת יעדים ברורה. אלו, לפי שיין, "שכחו" את האדם או התייחסו אליו כאל חלק מהמבנה. כאן יש לסייג: חוקרים ויועצים בשדה הפיתוח הארגוני (Lippitt and Lippitt,

מחוך לחשיבה ולפעולה הייעוציות גם בשנים מאוחרות יותר. (1978; French and Bell, 1999) ערים מאז ומתמיד להיבטיו המבניים של הארגון. עם זאת, לאור ההתעלמות המחקרית והפרקטית ממקומו של היחיד בשנים אלו (שנות ה-50 וה-60), הם הקדישו את עיקר מאמציהם לשילובו של היחיד למעגל הייעוצי בדרך, שלעתים קרובות השאירה את הדיון בהיבטיו המבניים של הארגון מחוץ לחשיבה ולפעולה הייעוציות גם בשנים מאוחרות יותר.

דומה כי הביטוי המובהק ביותר לשיח הפסיכולוגי-טיפולי בשדה הפיתוח הארגוני, הוא השימוש התכוף שעושים חוקרים ויועצים בשיח מדיקלי (Voronov and Woodworth, 2012). דוגמה לכך אפשר למצוא בעבודתו רחבת ההיקף של אדגר שיין (Schein, 1969; 1987; 1987a; 1999), שרואה במושגים כמו "חרדות למידה", "חרדת נטישה" ו"מנגנוני הגנה", כלי מרכזי באבחון ובריפוי (remedy) של ארגונים. שיין ער לרמת הקבוצה והתרבות הארגונית, ואף מציע לרפא את הפתולוגיות של הארגון כולו כדי להבריא אותו (Schein, 2004). עם זאת, נדמה שכשהוא ממשיג בעיות ארגוניות כפתולוגיות, כלומר בדרך שמתייחסת בעיקר לגופם של יחידים, לחרדותיהם ולכאביהם, הוא ממסגר בעיות כלל-ארגוניות כבעיות רפואיות טיפוליות של יחידים (מזרחי, 2009). מסגור זה משאיר את הדיון בסוגיות שקשורות בארגון כולו, כמו אסטרטגיה, מערכת תגמולים או חזון, מחוץ לטווח הראייה והפעולה של התערבויות ייעוציות שפועלות ברוח הפיתוח הארגוני (Coghlan, 2012).

לקראת תיאוריה של ייעוץ ארגוני מכון הביטוס

מה כולל מושג הביטוס?

הביטוס מורכב ממערך של נטיות חברתיות פנימיות, המייצרות מחשבה והתנהגות של סוכנים חברתיים (Bourdieu, 1989). הסוכנים החברתיים מאמצים את הנטיות החברתיות (השקפת עולם, סכמת חשיבה, ידע מעשי) מהמבנים החברתיים של משפחתם, הקבוצה המגדרית אליה הם משתייכים, הקבוצה האתנית או הארגון שבו הם עובדים, באמצעות תהליך של חיבור. מבנים חברתיים הם מבנים שמורכבים משפה משותפת ומטאפורות ומארגנים יחסי כוח ושליטה במשאבים פיזיים.

הפנמת המבנה החברתי של ארגונים, למשל, והפיכתו לחלק מההביטוס של חברי הארגון, מטה מראש את מחשבותיהם והתנהגותיהם בהתאם למבנה החברתי הזה (Bourdieu, 1989). בהתאם לכך, אני טוען, כי התעקשותה של ד"ר גולדברג להמשיך עם דפוס התקשורת תוקפני, לא הייתה בהכרח תוצאה של נטיותיה הפסיכולוגיות, של "אישיותה הקשה", כמו שנטו לחשוב פרופ' נידל ורוב חברי המחלקה. אלא, דפוס התקשורת התוקפני הוא בעיקר תוצר של הביטוס - של אותן נטיות חברתיות שד"ר גולדברג אימצה מהמבנה החברתי הסוער של המחלקה, שכולל מאפיינים כמו השקפת עולם תחרותית, היעדר סובלנות לצורכי הזולת ושימוש בוטה ביחסי כוח לא סימטריים. המבנה החברתי הזה, כפי שלמדתי, נוצר בתוך מאבקים קבועים במחלקה, בעיקר בין בעלי כוח - דור המייסדים וראש המחלקה (רופאה בכירה): "הייתי רוצה שיתיעץ בנו, שיקשיב לנו. הוא נותן לנו הרגשה שזה בשביל הפרוטוקול".

עם זאת, בורדיה מלמד אותנו כי מאחר שמבנים חברתיים הופכים לחלק מההביטוס שלהם (מנטיותיהם החברתיות), סוכנים חברתיים שולטים באופן שבו הם מיישמים מבנים אלה (Sewel, 1992). לדוגמה, שחקני ספורט (בדיוק כמו מורים, נהגים או פרופסורים באוניברסיטאות) לא רק משתמשים בנטיות החברתיות (סגנון משחק כזה, או משחק לפי הכללים) שרכשו בסוציאליזציה המוקדמת. סביר להניח, כי הם אכן מבססים את המשחק שלהם על נטיות חברתיות אלה, אך הם גם מעשירים אותן בשיטות חדשניות

ויצירתיות, אשר לאורך זמן מייצרות ומשחזרות את המבנה החברתי של המשחק (סגנון המשחק, הכללים) (Kitchin and Howe, 2013). כפי שהראיונות במחלקה הכירורגית הראו, התנהגותה התוקפנית של ד"ר גולדברג לא הייתה רק תגובה ישירה למבנים החברתיים של המחלקה - ד"ר גולדברג היא לא סוכנת חסרת אונים שיישמה את המבנה החברתי הקונפליקטואלי בניגוד לרצונה. אלא, על ידי עימותים רבים מספור עם עמיתיה למחלקה, סגנון תוקפני ומעליב מאוד ועל ידי קריאת תיגר מפורשת על מומחיותם של רופאים אחרים, היא חידדה באופן יצירתי מאוד את ההביטוס שלה ואת אותה התנהגות שתרמה בתורה לייצור ולהפצתו של מבנה חברתי לוחמני במחלקה (רופאה בכירה: "היא [ד"ר גולדברג] פתחה עליי פה גדול. רבה עם שוש [אחות], עם פרופ' שרון [רופא בכיר]. העניקה לי שמות תואר. הסתכסכה עם כולם"). הביטוס, כאמור, מייצג את השפעתם של מבנים חברתיים על סוכנים חברתיים, אולם בה בעת הוא מחולל התנהגות שמעצבת את אותם מבנים ממש, תהליך אותו בורדיה (Bourdieu, 1990: 57) מגדיר "אימפרוביזציה מוסדרת" ("regulated improvisation").

הון

הביטוס קשור תמיד ליחסי כוח שנקבעים בעיקר על ידי ההון שבו מחזיקים סוכנים חברתיים (בורדיה, 1989). סוגי ההון המרכזיים הם "הון אנושי" (ידע, מיומנויות ומומחיות), "הון סימבולי" (יוקרה ומוניטין), "הון חברתי" (היכולת להשתמש בהון של סוכנים חברתיים אחרים לקידום האינטרסים שלהם) ו"הון תרבותי" (ייחוסים שרירותיים, כמו השפה המקובלת). למנהלים ולסוכנים דומיננטיים אחרים בארגונים, למשל, יש הון תרבותי הנגזר מיכולותיהם להפעלת ארגונים (שפה, ידע וטכניקות משמעותיים); יש להם גם הון סמלי, יוקרה, בהיותם מנהיגי הארגון; והון חברתי, הנובע משימוש בהון של משתתפים אחרים לקידום האינטרסים שלהם. עם זאת, סוכנים חברתיים מביאים להביטוס שלהם גם משאבים חומריים, למשל שליטה על כסף ומבנים, על מנגנון הידע של הארגון ועל הקצאת תפקידים. כלומר, הביטוס אינו רק סמלי, הוא גם סובסטנטיבי, חומרי.

בהסתמך על שליטתם בהון ובמשאבים, סוכנים חברתיים יכולים לייצר מחדש את ההביטוס שלהם ואת מיקומם בארגון, ולהפעיל מידה מסוימת של שליטה על יחסים חברתיים בהתאם לצורכיהם ולאינטרסים שלהם (Nielsen, 1996). זה בדיוק מה שמצאתי במחלקה הכירורגית: דור המייסדים וראש המחלקה השתמשו במשאבים ובהון שבידיהם, בסמכותם הרשמית ובמיקומם במחלקה כמנהיגים בעלי ידע מוערך, על מנת להשיג השפעה ולשלוט על התנהגותם של אחרים. הם עשו זאת על ידי כתיבת מכתבים עוינים ושימוש בשפה אלימה (בעיקר דור המייסדים), ועל ידי תקשורת חד-צדדית שכללה ערוצי קידום לא שקופים (מצד ראש המחלקה), ובכך הפיצו השקפת עולם תחרותית שהפכה לנחלת הכלל, כולל ד"ר גולדברג.

שדה

שדה הוא מרחב חברתי שבו אנשים משתתפים במשחק בעל כללים מוגדרים, השונים מכללי המשחק במרחב סמוך (Bourdieu, 1989; Kerr and Robinson, 2009). לאחר שכללי המשחק הופנמו, הם מקבלים מעמד מובן מאליו והופכים למבנה פנימי, לחלק מנטיות 'טבעיות', 'עמידות' (הביטוס), שמטות את הדרך בה אנשים חושבים ופועלים (Friedman, 2011; Lapidot-Lefler et al., 2015). כלומר, הביטוס הוא הפנמה של מבנים [כללי משחק] של העולם החברתי, של מבנה השדה, ומשום כך השדה חשוב מאוד להבנת הדרך בה סוכנים מתמרנים בתוך המרחב החברתי (Bourdieu 1989: 327). הבנה של התנהגות אישית מחייבת אותנו, לפי בורדיה (2007, עמ' 14), "להבין תחילה את השדה שאתו ושכנגדו אדם נבנה".

עם זאת, על אף ששדות משמשים קבוצות עם כללים משותפים שחבריהן בעלי אינטרסים והרגלים דומים, חברי הקבוצה נמצאים תמיד במצב של מאבק ותחרות על משאבים חומריים (תקציב, טכנולוגיה) ועל סוגים שונים של הון (סימבולי, חברתי, תרבותי). המאבק והתחרות, בתורם, מייצרים ומחדשים את דרכי החשיבה וההתנהגות של הסוכנים החברתיים. אומנם, ככל שנודע לי יותר על המאבקים במחלקה הכירורגית, כך ראיתי את התנהגותה התוקפנית של ד"ר גולדברג לא כתופעה פסיכולוגית-אישית, לפיה אין בידיה את הכישורים הדרושים לתקשר ביעילות עם אחרים, אלא כתופעה סוציולוגית רחבה יותר - תופעה שהיא תוצר דינמי של החיים החברתיים הקונפליקטואליים של המחלקה, כפי שבאו לידי ביטוי במבנה החברתי הסוער.

ויש כאן עוד. בורדיה (2005) מזכיר לנו, שאינטראקציות חברתיות לעולם אינן מתרחשות בחלל חברתי. אינטראקציות אינן "אימפריה בתוך אימפריה". מה שקורה בין שני אנשים, בין בעלת בית לבין המשרתת שלה, בין שני עמיתים, או בין דובר צרפתית לדובר גרמנית, נשלט תמיד על ידי היחסים האובייקטיביים בין שתי הקבוצות המדברות בשפות אלו. "כשתושב שווייץ דובר גרמנית מדבר עם תושב שווייץ דובר צרפתית", אומר לנו בורדיה (2005, עמ' 125), "שווייץ הגרמנית ושווייץ הצרפתית הן אלו שמדברות זו עם זו". מנקודת מבט זו, אני רואה באינטראקציה התוקפנית שבין ד"ר גולדברג למשתתפים אחרים, שיקוף של היחסים בין שני הסוכנים הדומיננטיים במחלקה - דור המייסדים וראש המחלקה, ושל התחרות הבלתי מתפשרת ביניהם והמאבקים הקבועים ביניהם על משאבים ושליטה (Bourdieu and Wacquant, 1992: 97). אני מאמין, כי אילו בחרתי להתמקד רק ביחסי הגומלין של ד"ר גולדברג עם אחרים, מבלי לקחת בחשבון את מאבקי הכוח בין שני הסוכנים הללו (דור המייסדים וראש המחלקה), הייתי ככל הנראה מתמקד בדפוס התקשורת של ד"ר גולדברג ובנטיות פסיכולוגיות אחרות שמנחות אותה, ומתעלם לחלוטין מהעובדה שהתנהגותה התוקפנית היא גם, ואולי בעיקר, תוצר של היחסים המקובלים בין דור המייסדים לראש המחלקה, ושל המבנה החברתי הקונפליקטואלי שאלו ייצרו והפיצו (Forson et al., 2014).

יעדים פרקטיים לביצוע פיתוח ארגוני מכוון הביטוס

על פי הייעוץ הארגוני מכוון הביטוס, נטיות חברתיות (הביטוס) הן אפוא עמידות, נוטות להנציח ולשכפל את עצמן, אבל הן לא נצחיות. להביטוס אופי דינמי, מסתגל, מתחדש ומשתנה, ומשום כך אפשר לפעול עליו ולשנות אותו. הייעוץ הארגוני מכוון הביטוס מציע לשנות את הביטוס באמצעות פגישות ייעוץ אישיות או קבוצתיות (ברוח קבוצת הטי). עם זאת, בניגוד לזרם המרכזי בפיתוח הארגוני שממוקד בעיקר בנטיות פסיכולוגיות, יעדן של הפגישות האישיות והקבוצתיות בייעוץ הארגוני מכוון הביטוס, הוא נטיותיהם החברתיות של נועצים שהן תוצר של מפגש בין התנהגות אישית למבנה חברתי (Shimoni, 2018). במהלך הקריאה של הדברים בפרק זה, אני מציע לקוראים לדמיין תהליך של ייעוץ אישי או קבוצתי (בארגונים או בקהילה), שמחפש להעלות את מודעותם של נועצים להביטוס, להון ולשדה החברתי⁵.

חפשו את המבנה

הייעוץ הארגוני מכוון הביטוס מציע ליועצים לראות בחשיבה ובהתנהגות של יחידים תופעה אישית וקולקטיבית (Swartz, 2002). כלומר, מעודד יועצים לראות את המקור להתנהגויות ספציפיות לא רק בנטיות פסיכולוגיות, אלא גם במבנה החברתי, בסכמות חשיבה משותפות, בערכים או ביחסי כוח. התנהגותה

⁵ Finn and Swartz, 2002) חלק זה נכתב בחלקו בהשראת מאמריהם של דייוויד שוורץ (Finn and Jacobson, 2003).

התוקפנית של ד"ר גולדברג היא לא רק עניין אישי. ד"ר גולדברג התנהגה באופן דומה לדרך שבה נהגו יתר חברי המחלקה, ובהתאם למבנה החברתי הקונפליקטואלי שתחזקו והפיצו דור המייסדים וראש המחלקה.

שאלות אפשריות: האם אתה יכול לזהות את השקפת העולם שלך ואת התנהגותך גם אצל אחרים? האם נהגת גם בעבר לפטר עובדים בדרך זו? האם כך מקובל כאן? האם התחושות שאתה חווה מוכרות לך מהחברה הקודמת שבה הועסקת?

חפשו את הסוכנות של הנועצים (ולא רק את העצמי)

הייעוץ הארגוני מכון הביטוס מעודד יועצים לעזור לנועצים להכיר לא רק את העצמי (self) שלהם, אלא גם את הסוכנות. כלומר, לא רק את משאביהם הפסיכולוגיים, כמו מצבם הרגשי, יכולות התקשורת הבין-אישית שלהם, או מחויבותם האישית, אלא גם ובעיקר, את משאביהם החברתיים - ההון החברתי, התרבותי והסמלי שבידיהם ומיקומם במערכת הארגונית. מזווית זו, הסברתי את התנהגותה של ד"ר גולדברג לא כביטוי למחויבות אישית פנימית נמוכה או "לאישיותה הקשה", אלא להתנהגות של סוכן שמשאבי ההון שבידיו מכורסמים באופן קבוע, סוכן שממוקם מיום ליום נמוך יותר במבנה החברתי של המחלקה, ומשום כך מנסה להשיג השפעה על ידי התקשורת התוקפנית.

שאלות אפשריות: האם אתה מרגיש שיש לך ידע מספק ו/או תמיכה מהסגל כדי לקבל החלטות ולהוביל שינויים בכל בקשור לסוגיה שעל הפרק? האם אתה חושב שמידת הלגיטימציה שאתה זוכה לה במקרה זה קשורה לעובדה שאתה חבר בוועד העובדים? האם לדעתך אי-ביצוע המטלה על ידי דוד נובע רק מכישוריו, או גם מהיעדר הכשרה, אוטונומיה ואחריות?

חפשו את הביטוס

עזרה לנועצים להכיר את המבנה ואת הסוכנות היא רק חצי הדרך. חציה האחר, הוא לעזור להם לזהות את המבנה החברתי בנטייתיהם החברתיות, כלומר בהביטוס שלהם ובהתנהגות שזה מחולל. מזווית זו ראיתי במידה רבה, בהתנהגות התוקפנית הכוללת במחלקה תוצר של הביטוס שגזור ממבנה חברתי שבו ערכים ונורמות ופרקטיקות של השתקה עודדו התנהגות אלימה.

שאלות אפשריות: בעבודתי הייעוצית פגשתי לא פעם עובדים שהודו שיש להם עניין אישי להזיק לארגון. עם זאת, האם את יכולה לראות בהתנהגותו המזיקה של משה גם תגובה לבחירת ההנהלה לא להקשיב לו ולנהוג בו ביד קשה? האם משה נהג בדרך דומה גם לפני שנלקחו ממנו רוב סמכויותיו? האם התנהגותו משקפת דפוס התנהגות מוכר לך גם בסיטואציות אחרות בארגון?

חפשו יחסים בין מיקומים אובייקטיביים ולא רק יחסים בין-אישיים סובייקטיביים

הייעוץ הארגוני מכון הביטוס מעודד יועצים לעזור לנועצים להבין את המציאות החברתית בארגון כמי שמורכבת לא רק מיחסים בין-אישיים סובייקטיביים (בין-עצמיים Selves) שנובעים מרצונות וממניעים פנימיים, אלא גם מיחסים בין מיקומים אובייקטיביים (בין סוכנים Agents) שמקיימים ביניהם מאבק על השליטה ועל ההון הספציפי במרחב החברתי בארגון. זו גם הסיבה שהצעתי למשתתפים במחלקה הכירורגית לחשוב על התנהגותה של ד"ר גולדברג לא רק כביטוי להתנגדות אישית אליהם, אלא לחשוב גם על יחסי הכוח הלא שווים שלא הותירו בידיה כלים לשינוי המצב, אלא ההתנהגות התוקפנית.

שאלות אפשריות: האם אתה בטוח שהתנהגותם של העובדים משקפת את חוסר שביעות הרצון שלהם ממך באופן אישי? האם אתה רואה בפנייה של עובדים לבעליה של החברה דפוס התנהגות אישי 'מניפולטיבי' מצד עובד זה או אחר, או שמא היא ביטוי לתחושת חוסר האונים של הקבוצה לאור התקנות החדשות שהפצת? האם מדובר ביחסים בין-אישיים לא מוצלחים בין יחידים במחלקות הייצור והשיווק, או שמא באינטרסים מנוגדים ובשליטה לא מאוזנת שיוצרים קונפליקטים בין שתי המחלקות?

חפשו את המקורות להתנגדות לשינוי בסביבה החברתית ולא רק בנטיית פסיכולוגיות

הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מעודד יועצים לעזור לנועצים לראות בהתנגדויות לשינוי ביטוי לא רק לנטיית פסיכולוגיות פנימיות, אלא גם למבנה חברתי, ליחסי כוח לא שווים, לשליטה לא הוגנת על הון ולאינטרסים מנוגדים. התנגדותה של ד"ר גולדברג לאמץ דפוס תקשורת נוח יותר, מזוית זו, לא נבע בהכרח ממניעים פנימיים אישיים, אלא דווקא ממאבק שאיים קבוע להדיר אותה ממרכז העניינים.

שאלות אפשריות: האם התנגדותה של חנה לבצע את המשימה מוכרת לך מאירועים קודמים? לאור התנגדותה של חנה לבצע את המשימה, האם לדעתך יש לה את המשאבים לבצע את המשימה? האם הצוות באמת מאפשר לה לבצע את המשימה?

חפשו את הארגון ולא רק את המנהלים

הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מעודד יועצים להימנע מאימוץ בלתי מותנה של עמדות המנהלים. ייעוץ זה אינו נגד מנהלים ולא נועד לפגוע במעמדם. מטרתו היא, לעודד יועצים לבסס את תהליך הייעוץ על בחינה יסודית של המנגנונים המבניים ושל אמצעי הפעלת כוח שלוקחים חלק בהבניית המציאות החברתית בארגון כולו, אלו שהופכים לטבעית השקפת עולם אחת ולא אחרת. ביטוי לכך אפשר לראות בהחלטתי שלא לאמץ באופן מוחלט את הבחנתו של פרופ' נידל, לפיה המקור להתנהגותה של ד"ר גולדברג הוא פסיכולוגי פנימי ("אישיותה קשה"), אלא לראות במבנה החברתי הקונפליקטואלי וביחסי הכוח הלא שווים בין דור המייסדים לד"ר גולדברג את המקור להתנהגותה.

שאלות אפשריות: האם נראה לך נכון לבחון שנית את העמדה הזאת גם לגבי מה שאומרים משתתפים אחרים? האם נראה לך נכון שאלמד קצת יותר על החברה לפני שאראה בעמדתך כלפי הבעיה נקודת מוצא לפעולה הייעוצית? האם כדאי שאנשים נוספים בהנהלה או מקרב העובדים יסייעו בהגדרת הבעיה הזאת, בניסוח שלה ובחיפוש אחר גורמים להיווצרותה?

דיון וסיכום

פרופ' נידל (כמו רוב החברים האחרים במחלקה) הגדיר את בעייתה של המחלקה הכירורגית במונחים פסיכולוגיים. כמקובל במבנה החברתי המודרני האינדיבידואליסטי שממקם את האחריות על חשיבה והתנהגות אצל יחידים, מבחינתו היחסים הבינאישיים העכורים במחלקה נובעים בעיקר מסגנון התקשורת התוקפני של ד"ר גולדברג, מ"אישיותה הקשה", ומשום כך גם תהליך הייעוץ הארגוני צריך להתמקד בשיפור דפוס התקשורת שלה - הוא צריך לעזור לה לצמוח באופן אישי ולפתח את מיומנויותיה הבינאישיות טעונות השיפור.

המיקוד בהביטוס, לעומת זאת, סייע לי לזהות את המקור לדפוס התקשורת התוקפני של ד"ר גולדברג, ביחסים הדיאלקטיים בין סגנון התקשורת הספציפי שלה לבין המבנה החברתי הקונפליקטואלי של

המחלקה, זה שמיוצר ומופץ בעיקר על ידי דור המייסדים וראש המחלקה. כל זה סייע לי מבחינה פרקטית לעודד את דור המייסדים ואת ראש המחלקה לקחת אחריות על המאבקים האינטנסיביים במחלקה. אמנם, במהלך הייעוץ שניהם הסכימו לקבל על עצמם את האחריות לייצורו של אותו מבנה חברתי קונפליקטואלי שבצורה של הביטוס אישי, הביא לסגנון תקשורת אגרסיבי בקרב הרוב המוחלט של חברי המחלקה, כולל ד"ר גולדברג.

הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס לא מוציא, אפוא, את עולמו הפנימי של הנועץ היחיד (או קבוצת נועצים) מהפעולה הייעוצית. יחידים וקבוצות הם עדיין הדמות המרכזית בתהליכים של שינוי ארגוני. עם זאת, הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מעוניין לא בעולמם הפנימי הפסיכולוגי של הנועצים (תסכוליהם, חרדותיהם, או סגנון התקשורת האישי שלהם), אלא בעולמם הפנימי הסוציולוגי; בהביטוס או בנטיות החברתיות שלהם, שהן הפנמה של מטאפורות מארגנות משותפות, של מבנה הכוח בארגון ושל מיקומים אישיים במבנה הזה, שלפי הטענה התיאורטית של המאמר, מהווים גורם מכריע בעיצובן של מחשבה והתנהגות. במובן זה, הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מעודד יועצי פיתוח ארגוני להמשיך ולצחצח את המראות שהם מציבים בפני הנועצים. עם זאת, מראות אלו לא משקפות נטיות פסיכולוגיות אלא חברתיות - הן משקפות פרספקטיבה סובייקטיבית שהיא קולקטיבית, ולא רק אינדיווידואלית.

אני מניח שיהיה מי שישאל, ובצדק, לשם מה צריך את המושג 'הביטוס' כשיש את המושג 'תרבות'. הרי חוקרים ויועצים בלימודי ארגון וניהול ובשדה הפיתוח הארגוני אימצו זה מכבר את המושג תרבות מהאנתרופולוגיה ומהסוציולוגיה, על מנת להבין כיצד תרבות כמסגרת מבנית הוליסטית, קולקטיבית, מחוללת מחשבה והתנהגות, ואפילו רגשות (Schein, 2010). במאמר זה אני טוען, כי למרות הפונקציה הדומה של תרבות והביטוס כמחוללים מחשבה, רגשות והתנהגות, תרבות כ"מבנה כופה המצוי ברקע" ("coercive background structure") (Schein, 2010, p.3) והביטוס כ"מבנה מבנה" ("structuring structure") (Bourdieu, 1989, p. 18), מושג ההביטוס מייצג את המציאות החברתית בארגונים ומאפשר לפעול עליה בצורה מלאה יותר מאשר המושג תרבות.

הזרם המרכזי בפיתוח הארגוני, בדרך כלל, רואה בתרבויות ישויות סטטיות, יציבות ונוקשות, כאלו שיש להן קיום עצמאי. תרבויות מנקודת מבט זו, מעצבות או שולטות (Ray, 1986) ברגשות, בתפיסות ובהתנהגויות של יחידים ושל קבוצות, מה שמכונה לעתים קרובות כגישה ניהולית סימבולית (Alvesson, 1995). במילים אחרות, הגישה לתרבות רואה את היחיד ואת המבנה (תרבות) כשתי ישויות נפרדות, בהן המבנה התרבותי מהנדס את דרכי החשיבה והפעולה של נועצים ומעצב אותן בדמותו (קונדה, 2000). חשוב לציין, שהזרם המרכזי בפיתוח ארגוני שעוסק במושג תרבות, מכיר בתהליכים של הבניה חברתית, אולם רק באופן חלקי. כלומר, הוא מכיר בתהליכים אלו רק כשמדובר במנהלים (Schein, 2010). מבלי לחשוף את העקרונות והכוחות שמאחורי ההבניה התרבותית בארגון, כגון שליטה על הון, מיקומים חברתיים ויחסי כוח, הזרם המרכזי של הפיתוח הארגוני רואה בתרבות שמנהלים מייצרים ומפיצים, מקור "טבעי", ולעתים בלתי מעורער, לידע ולהתנהגות מקובלים ורצויים עבור נועצים שאינם מנהלים (Alvesson and Wilmott, 1992).

הזרם המרכזי בפיתוח הארגוני מחויב, אפוא, באופן מלא למבנה (תרבות), אולם באופן חלקי להבניה חברתית. ההביטוס לעומת זאת, מחויב כל כולו להבניה חברתית. הביטוס שקוע ומתפתח בתוך הבניה חברתית שמתקיימת כחלק מכוחות חברתיים רחבים. כלומר, הביטוס חוצה את גבולותיו של הגוף היחיד,

של תפקיד ושל ארגון, ובוחר ב"דרך שלישית שלוקחת בחשבון לא רק את תפקידם של בעלי הכוח, אלא גם של פחותי הכוח בבניית הידע בארגון" (Özbilgin, Tatli and Queen, 2005, p. 856). במילים אחרות, מבחינת ההביטוס, ובניגוד לשימוש הרווח במושג תרבות בשדה הפיתוח הארגוני, נועצים באשר הם, גם אלו שאינם בעמדות ניהול, לא רק משכפלים (מיישמים), אלא גם יוצרים (משנים) את המציאות החברתית של הארגון (Sewell, 1992). כלומר, ייעוץ ארגוני מכווון ההביטוס רואה בנועצים שחקנים פעילים, שאופני החשיבה וההתנהגות שלהם מעוצבים במידה רבה תוך כדי מאבקים על כוח ושליטה. נועצים הם חלק בלתי נפרד מהסביבה החברתית והתרבותית בארגון, ומשום כך אין צורך לסגלם אליה, כפי שמבקש לעשות הזרם המרכזי בפיתוח הארגוני, אלא לעורר בהם את הרפלקסיביות לנטיות ההביטוס שלהם ולמקורן של הנטיות הללו בסביבה החברתית והתרבותית.

בניגוד למושג תרבות שרואה את המבנה החברתי כמי שמצוי אי שם במרחב החברתי, מושג ההביטוס רואה, אפוא, במבנה החברתי מבנה קוגניטיבי המצוי בתוך היחיד (או הקבוצה). בכך, מושג ההביטוס מעניק ליועצי פיתוח ארגוני דרך ייחודית לשלב את היחיד עם החברתי (והתרבותי). כלומר, הוא מאפשר להם לשמור על גישתם הסובייקטיבית הממוקדת בעולמם הפנימי של נועצים, ועדיין לפעול על המישור החברתי והתרבותי הכולל של הארגון. הוא עושה זאת, משום שהוא רואה את הרמה האישית כאחד של נטיות חברתיות-קולקטיביות קוגניטיביות שמחוללות מחשבה והתנהגות בדרך שמתכתבת ישירות עם המבנה החברתי של הארגון (Bourdieu, 1989) - עם יחסי כוח ומיקומים חברתיים, מטאפורות מקובלות ושפה משותפת.

מזווית זו, אני טוען שהייעוץ הארגוני מכווון ההביטוס מספק ליועצים (ולנועצים) מראה שממנה נשקף לא רק דיוקן עצמי אלא גם דיוקן ארגוני, כזה שמצביע על מערך ההזדמנויות והאילוצים המבניים הכוללים שבתוכם נועצים פועלים. הדיוקן הארגוני הזה מקיים קשר תיאורטי רציף עם רעיונותיו הסוציולוגיים המערכתיים של קורט לוין (1989), האב המייסד של הפיתוח הארגוני, שהציע לראות בהתנהגות של יחידים ושל קבוצות תוצר של אינטראקציה בין פעולות של יחידים לבין כוחות שהשדה החברתי מפעיל עליהם (למשל מערכות תגמולים, ציוד ותחזוקה ומערכת אמונות כוללת) (Burke, 2006: 137). היכולת לספק דיוקן ארגוני מאפשרת לייעוץ הארגוני מכווון ההביטוס להיענות גם לקריאה של כותבים בספרות העדכנית ביותר בשדה הפיתוח הארגוני, לחלץ את הייעוץ הארגוני מהמקום הטכני שבו הוא מצוי, זה הממוקד בפיתוח יכולות ובצמיחה אישית, לטובת ייעוץ שממוקד בפיתוח של רפלקסיביות סוציולוגית. הרפלקסיביות הזו, אני טוען, תאפשר ליועצי פיתוח ארגוני לראות את ה"תמונה הגדולה" שרוברט פוראס מחפש (Bradford and Porras, 2005: 43-51), זו שממנה יועצים ונועצים יוכלו לקבל החלטות על שינוי המבוססות על מארג חברתי עשיר, ולפעול על הארגון כולו (Bradford and Burke, 2005; Voronov and Woodworth, 2012).

עבודתי כיועץ וכחוקר בשדה הפיתוח הארגוני לימדה אותי, שפיתוח רפלקסיביות סוציולוגית בקרב יועצים או נועצים הוא לא עניין פשוט לאור הכיבוש הכמעט מוחלט של עולם העבודה, הארגונים והמנהלים על ידי שיחים ופרקטיקות פסיכולוגיים (Costea et al, 2008; אילוז2012א) אשר מבנים בעיות ארגוניות כבעיות פסיכולוגיות (Rose, 1991). כפי שראינו, נקודת המוצא אצל הרוב המוחלט של החברים במחלקה הכירורגית הייתה, שדפוס התקשורת התוקפני של ד"ר גולדברג הוא תוצר של "אישיותה הקשה". אף לא אחד העלה בדעתו, ולא על דל שפתיו (להוציא אולי את ד"ר גולדברג עצמה), את האפשרות שד"ר גולדברג מייצגת בהתנהגותה משחק חברתי גדול יותר שבו מערכת הכוח (דור המייסדים וראש המחלקה) לא השאירה לה

(ולמשתתפים אחרים) כמעט שום אפשרות, אלא לקחת תפקיד פעיל (לעתים קשה ולא נוח לסביבה) במאבקה על משאבים, שליטה ומיקום חברתי.

לאחר שנים רבות של הוראה ופרקטיקה על פי המקובל בזרם המרכזי של הפיתוח הארגוני, השתחררות משליטתו המוחלטת של השיח הפסיכולוגי-טיפולי-מכוון-היחיד, גם לי אינו פשוט. בעבודתי הייעוצית, לא פעם כפעולה ראשונה, אני מזמין נועצים לבדוק את 'כוחותיהם ואת יכולותיהם האישיים' להתמודד עם בעיות ארגוניות. כלומר, אני ממשיך לעבוד תחילה על הפנימיות הפסיכולוגית של הנועצים, על יכולותיהם, רגשותיהם ותפישות העולם שלהם, כאילו הם פועלים בריק חברתי, ולא בתוך מערכת פוליטית סבוכה שיוצרת בעיות ארגוניות שהן מעבר ליכולות ולכוונות אישיות. במילים אחרות, לעתים אני מוצא את עצמי חוזר לטיפול בעצמיות, במשאבי הרגש של הנועצים וביכולותיהם האישיות, ולא בהביטוס שלהם, במשאבי ההון שברשותם ובמיקומם הארגוני. דומה שאני מצוי בתהליך של שינוי מושגי, שככל הנראה טרם הושלם.

מה הלאה?

מאמר זה התחיל במשימה שדורשת המשך פיתוח מושגי ופרקטי. דומה שאחד הנושאים החשובים בכיוון זה, צריך לעסוק במפגש בין עולם המושגים הפסיכולוגי לסוציולוגי *בעבודה הייעוצית*, מפגש שנשאר לא פתור במאמר זה (וגם ברמה התיאורטית הרחבה, גם לא אצל בורדיה) (Bourdieu, 2000: 165). עבודה בכיוון זה תעסוק, למשל, בבחינת המשמעות המעשיות שיוצר המפגש בין מבנים חברתיים למאפיינים פסיכולוגיים אישיים. בחינה כזאת במחלקה הכירורגית, למשל, הייתה בודקת את ההשפעה של התנאים המבניים (כמו מאבקי כוח ותחרות) לא רק על התנהגותה התוקפנית של ד"ר גולדברג, כפי שעשיתי אני, אלא גם על מארג הרגשות שזו פיתחה (תיעוב, חרדה, כעס), ובעיקר על התרומה של מארג זה למבנה החברתי.

כיוון נוסף הוא, פיתוח של מתודולוגיות חדשות לחקירת ההביטוס של הנועצים שיחקרו לא רק את הלא-מודע הפסיכולוגי, אלא גם את הלא-מודע הסוציולוגי של נועצים; את ההביטוס שלהם, ואת התנאים החברתיים שבתוכם מתפתח ההביטוס הזה. למשל, את ההשפעה של מרכיבים מבניים (כמו חלוקת כוח ומשאבים) על תהליכים, כמו תקשורת בין-אישית, ניהול קונפליקטים ומנהיגות. כאן ייבחנו דפוס התקשורת של הנועצים, הדרך שבה הם מנהלים קונפליקטים ודפוס המנהיגות שלהם, אולם לא רק כתוצר של מאפיינים אישיים כמו תוקפנות, למידה וחרדה, כמקובל בפיתוח הארגוני, אלא גם כתוצר של ידע פרקטי מקובל, יחסי כוח ובתוך כל זה, ההון והמשאבים בהם הם מחזיקים, וכמובן מיקומם בארגון (שמעוני, 2019).

ככלל, דומה שעבודה עתידית צריכה להתמקד בהטמעת עולם המושגים הסוציולוגי ובתוכו מושג ההביטוס, בשיח של יועצים ושל נועצים, שיח שבו עולם המושגים הפסיכולוגי מהווה שחקן מרכזי. בדרך זו יהפכו מושגים אלו, והפרספקטיבה התיאורטית והפרקטית שהם מציעים, לכלי שגרתי בהבנת המציאות החברתית בארגון ובפעולה עליה. הטמעת מושג ההביטוס בשיח הייעוצי תאפשר לפתח בקרב יועצים, נועצים ומשתתפים אחרים בארגון מודעות לסובייקטיביות של המשתתפים, אולם לא רק במונחיו של העצמי (self), כמו רגשות, סגנון תקשורת, או דפוס מנהיגות, אלא גם במונחיו של ההביטוס, כמו משאבים חומריים, הון ומיקום חברתי.

מקורות

- אילוז, א'. (2012). כך הפסיכולוגיה יכולה להרוס מחאה חברתית: מה קורה לחברה שבה אנשים מנתחים את עצמם עד מוות, וכיצד זה קשור לאי יכולתנו לזהות אי צדק ולהקים מחאה? מבט אל האופן שבו הפסיכולוגיה הפריטה את הנפשי, *עיתון הארץ*, 15 ביוני.
- אילוז, א'. (2012). *גאולת הנפש המודרנית: פסיכולוגיה, רגשות ועזרה עצמית*. תרגום: א' ברזיר. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- בורדיה, פ'. (2005). *שאלות בסוציולוגיה*. תרגום: א' להב. תל אביב: רסלינג.
- בורדיה, פ'. (2007). *סקיצה לאנליזה עצמית*. תרגום: נ' ברוך. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- לוי, ק'. (1989). *יישוב קונפליקטים*. תרגום: מ' רון. ירושלים: כתר.
- מזרחי, נ'. (2009). לא רוצים סוציולוגיה: פדגוגיה ללא חברה בשדה החינוך הישראלי, *אלפיים* 34 : 40-64.
- קונדה, ג'. (2000). *מהנדסים תרבות*. תל-אביב: חרגול.
- שמעוני, ב'. (2019). *ייעוץ ארגוני מכון הביטוס: תאוריה ופרקטיקה*. ירושלים: מאגנס.
- Alvesson, M. (1995). *Cultural Perspectives on Organizations*. CUP Archive.
- Alvesson, M. and H. Willmott (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17(3), 432-464.
- Bourdieu, P. (1989). Social space and symbolic power. *Sociological Theory*, 7(1), 14-25.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. (Translated: R. Nice). Stanford, CA: Stanford University press.
- Bourdieu, P. and L. Wacquant (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. University of Chicago Press.
- Bradford, D.L. and W.W. Burke (2005). The future of OD? In D.L. Bradford and W.W. Burke (Eds.), *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations* (pp. 195-214). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Bradford, D.L., & Porras, J.I. (2005). A historical view of the future of OD: An interview with Jerry I. Porras. In D.L. Bradford & W.W. Burke (Eds.), *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations* (pp. 43-64). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Burke, W.W. (2006). Where did OD come from? In, J.V. Gallos (Ed.), *Organization development*. (pp: 13-38). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burnes, B., and Cooke, B. (2012). Review article: The past, present and future of organization development: Taking the long view, *Human Relations*, 65(11): 1395-1429.
- Coghlan, D. (2012). Organization development and action research: Then and now. In, D.M. Boje, B. Burnes, and J. Hassard (eds.), *The Routledge Companion to Organizational Change*. (pp: 45-58). London and New York: Routledge.
- Costea, B., N. Crump and K. Amiridis (2008). Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organizing. *Human Relations*. 61(5): 661-685.
- Finn, J.L. and M. Jacobson (2003). Just practice: Steps toward a new social work paradigm, *Journal of Social Work Education*, 39(1): 57-78.

- Forson, C., M. Özbilgin, M. B. Ozturk and A. Tatli, A. (2014). Multi-level approaches to entrepreneurship and small business research-transcending dichotomies with Bourdieu. Chell, E. and M. Karataş-Özkan, *Handbook of research on small business and entrepreneurship*, 54-69.
- French, W.L. and C.H. Bell, Jr. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey, NY: Prentice hall.
- Friedman, V. J. (2011). Revisiting social space: Relational thinking about organizational change. In *Research in organizational change and development* (pp. 233-257). Emerald Group Publishing Limited.
- Gergen, K. J., S. McNamee and F. J. Barrett (2001). Toward transformative dialogue. *International journal of public administration*, 24(7-8): 679-707.
- Gergen, K. J. and Thatchenkery, T. J. (2004). Organization science as social construction: Postmodern potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2): 228-249.
- Greiner, L.E. (1972). Red flags in organization development: Six trends obstructing change, *Business Horizons*, 15(3): 17-24.
- Greiner, L.E. and T.G. Cummings (2005). OD: Wanted more alive than dead! In, D.L. Bradford and W.W. Burke (eds.), *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations* (87-112). San Francisco: Pfeiffer.
- Kerr, R. and S. Robinson (2009). The hysteresis effect as creative adaption of the habitus: Dissent and transition to the 'corporate' in post-soviet Ukraine, *Organization*, 16(6): 829-853.
- Kitchin, P. J. and P. D. Howe (2013). How can the social theory of Pierre Bourdieu assist sport management research? *Sport management review*, 16(2): 123-134.
- Lapidot-Lefler, N., V. J. Friedman, D. Arieli, N. Haj, I. Sykes and N. Kais (2015). Social space and field as constructs for evaluating social inclusion. *New Directions for Evaluation* (146): 33-43.
- Lippitt, G. and R. Lippitt (1978). *The Consulting Process in Action*. San Diego, CA: University associates.
- Neilsen, E.H. (1996). Modernism, postmodernism and managerial competencies: A multidiscourse reading. In, D.M. Boje, R.P. Gephart, Jr. and T.J. Thatchenkery (Eds.). *Postmodern Management and Organization Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özbilgin, M., A. Tatli and M. Queen (2005). Book Review Essay: 'Understanding Bourdieu's Contribution to Organization and Management Studies,' [Review of Outline of Theory of Practice; The Logic of Practice; Practical Reason: On the Theory of Action; An Invitation to Reflexive Sociology]. *The Academy of Management Review*, 30(4): 855-869.
- Ray, C.A. (1986). Corporate culture: the last frontier of control. *Journal of Management Studies*, 23(3), 287-297.
- Rose, N. (1991). Experts of the soul. *Psychologie und Geschichte*, 91-99. Retrieved from: <http://journals.zpid.de/index.php/PuG/article/viewFile/103/142>
- Schein, E.H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Schein, E.H. (1987). *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants, Vol. 2*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Schein, E.H. (1987a). The clinical perspective in fieldwork, in *Qualitative research methods series (5)*. Newbury Park: Sage.
- Schein, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited Building the Helping Relationship*. Mass: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (fourth edition). San Francisco: Josey-Bass.
- Sewell, Jr. W.H. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation, *American Journal of Sociology*, 98(1): 1-29.
- Shimoni, B. (2017) A Sociological Perspective to Organization Development. *Organizational Dynamics* (46): 165-170.
- Shimoni, B. (2017a). What is Resistance to Change? A Habitus-Oriented Approach. *Academy of Management Perspectives* 31(4): 1-14.
- Shimoni, B. (2018). Bringing Agency and Social Structure Back into Organization Development: Toward a Practice of Habitus Consulting. *Journal of Applied Behavioral Science* 54(2): 208-225.
- Swartz, D.L. (2002). The sociology of habit: The perspective of Pierre Bourdieu. *The Occupational Therapy Journal of Research*, 22, 61s-69s.
- Voronov, M. and W.P. Woodworth (2012). OD discourse and domination. In, D.M. Boje, B. Burnes, and J. Hassard (Eds.), *The Routledge Companion to Organizational Change* (pp. 440-455). London & New York: Routledge.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



ממדי הזהות הבית-ספרית: תפיסות מנהלי בתי ספר בישראל גבע יפתח ואורלי שפירא-לשצ'ינסקי⁶

מבוא

לזהות הארגונית תפקיד חשוב בהנעת העובדים בארגון, בעיצוב אסטרטגיה ארגונית, וכן באופן הצלחתו והישרדותו של הארגון. הזהות הארגונית גמישה ודינאמית ובעלת חשיבות למדיניות הארגון, תדמיתו ולפרקטיקה הארגונית (Nippard, 2013). הזהות הארגונית מתבטאת הן כלפי פנים והן כלפי חוץ, ועשויה להתבטא באמצעים שונים, כגון הלוגו, החזון והפרקטיקה הארגונית (Balmer, 2012).

הלוגו משמש כתג זהות ותרבות, ומהווה כלי ניהולי יעיל, המאפשר לבטא את המאפיינים שאותם מעוניין הארגון להביע כלפי בעלי העניין בו (Park, Eisingerich, Pol, & Park, 2013). מדי יום אנו נתקלים בלוגואים שונים, אשר בעזרתם ניתן לקבל מושג על הערכים ומדיניות החברה שעומדת מאחוריהם. תהליכים שכאלה נעוצים בתחום יכולת האוריינות החזותית – היכולת להבין וליצור מסרים ויזואליים (Hattwig, Bussert,) (Medaille, & Burgess, 2013). לתחום זה חשיבות רבה גם בשדה החינוך, מאחר והיא מאפשרת לבתי ספר לבטא ולפרסם את זהותם החינוכית כלפי צוות בית הספר ובעלי העניין בו באמצעות הלוגו⁷. נוסף על כך, החזון הבית-ספרי משמש גם הוא אמצעי לביטוי הזהות הארגונית (Berson, Halevy, Shamir & Erez,) (2015). כך גם הפרקטיקה הבית-ספרית מתייחסת לכלים, לחפצים ולמבנים ארגוניים (Spillane,) (Halverson, & Diamond, 2001), המגדירים את זהות בית הספר באמצעות הפעילויות שהוא מקיים. תפקידו של מנהל בית הספר הוא לשלב את שלושת הממדים הללו לכדי זהות בית-ספרית אחת מגובשת.

מטרת המחקר המרכזית היא, בירור משמעות המושג "זהות בית-ספרית" באמצעות בחינת תפיסותיהם של מנהלי בתי ספר את הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית, וכן פיתוח גישה אינטגרטיבית להבנת משמעות הזהות הבית-ספרית. נבדקו סוגים שונים של הלימה ואי-הלימה בין תפיסות מנהלים בנוגע למאפיינים המשתקפים מהלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית שלהם.

רקע תיאורטי

בחלק זה נתמקד בפקטורים הקשורים לסמלי בתי ספר כמשקפים זהות בית-ספרית. תחילה נפתח בהמשגת הזהות הבית-ספרית ונדון במשמעותם ותפקידם הארגוני של הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית בעיצוב הזהות הארגונית. כמו כן נבחן היבטים ערכיים שונים המשתקפים בשלושת הממדים הללו, תוך בחינת מערכת היחסים ביניהם והצגת מודל הזהות הבית-ספרית.

⁶ המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, בית הספר לחינוך, אוניברסיטת בר אילן, shapiro4@biu.ac.il,
⁷ במאמר זה המילה "לוגו" מתייחסת לסמל בית הספר כפי שמופיע בדף האינטרנט הראשי של בית הספר. gevaiftach@gmail.com

המשגת הזהות הבית-ספרית

הגדרת המושג "זהות ארגונית" נתונה במחלוקת אשר במרכזה עומדת השאלה, האם יש לראות את הזהות הארגונית ככלי מטאפורי או כתופעה מציאותית (Nippard, 2013). לזהות הארגונית תפקיד חשוב בניהול האסטרטגי של משאבי האנוש בארגון, מכיוון שהיא מהווה ציר מרכזי בחיזוק ייחודיותו של הארגון ובחיזוק תחושת המחויבות הארגונית (Armstrong & Taylor, 2014). מחקרים קודמים קבעו, כי על מנת ליצור זהות ארגונית משותפת חזקה, יש להבהיר את ערכי הארגון ולהבטיח כי הם נראים וברורים לכל (Gioia, Hamilton, & Patvardhan, 2014). בהקשר בית-ספרי, ניתן להתייחס לזהות הבית-ספרית כאמצעי להבחנה בין בתי ספר, תוך התמקדות בערכי היסוד שלהם ובהחלטות הארגוניות המתקבלות בהם, כגון בניית תוכניות לימוד ייחודיות (DiMartino & Jessen, 2016). מחקר זה בוחן את הזהות הבית-ספרית דרך ערכי המפתח המובחנים והמתמשכים של בית הספר, אשר באים לידי ביטוי בין היתר באמצעות הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית (Balmer, 2012).

עיצוב הזהות הבית-ספרית: משמעותם של הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית

ברוך (Baruch, 2005) טען, כי יש להתייחס אל הלוגואים כסמלים לזהות ארגונית ולא ככלים שיווקיים בלבד (DiMartino & Jessen, 2016). הלוגו נושא תפקיד חשוב בשיקוף ובשימור הזהות הארגונית. הוא מהווה מרכיב מרכזי ביצירת הזהות החזותית של הארגון, ומשמעותו הסמלית מסייעת בתרגום עולמם הפנימי של חברי הארגון למציאות ויזואלית (Meyer et al., 2013). בהקשר בית-ספרי, הלוגו משקף באופן תמציתי את מובחנותו וייחודיותו של בית הספר. הוא תורם לבניית התדמית העצמית והזהות הקבוצתית של צוות בית הספר, ומחזק את תחושת ההזדהות והאחדות הבית-ספרית (Foroudi, Melewar, & Gupta, 2017).

חזון וזהות ארגונית קשורים זה בזה, ויש ביכולתם להשפיע אחד על השני באופן הדדי. מצד אחד, החזון מגדיר את הזהות הארגונית (Kantabutra & Rungruang, 2013). מצד שני, החזון עצמו נובע מתוך הזהות הארגונית, שכן היא משפיעה על שאיפות הארגון ועל האופן שבו הוא רואה את עצמו בעתיד (Pérez & Del Bosque, 2014). בהקשר בית-ספרי, לחזון הבית-ספרי בדומה ללוגו, השפעה ניכרת על עיצוב ושימור הזהות הארגונית (Kopaneva, 2013).

פרקטיקה ארגונית כוללת חפצים, כלים ומבנים ארגוניים, אשר משקפים את העמדות של חברי הארגון והם חיוניים בביסוס הזהות הארגונית (Ouston, 2018; Spillane et al., 2001). בהקשר בית-ספרי, פרקטיקה בית-ספרית משתקפת באמצעות כלים פדגוגיים ומגוון של פעילויות אתיות-חברתיות (Spillane et al., 2001).

ניתן לראות כי הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית – כולם תורמים להגדרת הזהות הבית-ספרית ולעיצובה.

תפקידם הארגוני של הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית

הלוגו מוגדר כביטוי סמלי של הארגון, המשמש דרך בסיסית לבנייה, שימור ושינוי של משמעות בארגון (Park et al., 2013). הלוגו הינו חלק ממערך התקשורת החזותית של הארגון (Visual Mode), וכאובייקט חזותי הוא תורם לבניית התדמית העצמית והזהות הקבוצתית של חברי הארגון, ומספק תמונה חזותית לאופן בו מוצג הארגון כלפי חוץ (Meyer, Hollerer, Jancsary, & Van Leeuwen, 2013). הלוגו הבית-ספרי מאפשר לצוות לראות את בית הספר כ"מסגרת סמלית" ייחודית, המורכבת מסמלים המשקפים את חיי בית

הספר – תרבותו, זהותו, ערכיו ומדיניותו. הלוגו יוצר אחדות, מוסיף משמעות לתרבות הארגונית ומסייע במניעת בלבול ועמימות בקרב באי בית הספר (Bolman & Deal, 2017). במוסדות להשכלה גבוהה, אשר הינם ארגונים חינוכיים עם דמיון מסוים לבתי ספר, נערכו מספר מחקרים העוסקים בלוגואים של אוניברסיטאות, תוך התמקדות בהיבטים פדגוגיים ושיווקיים כאחד (Delmestri, Oberg, ; Baruch, 2005; Drori, Delmestri, & Oberg, 2016 ; & Drori, 2015). עם זאת, העיסוק המחקרי בנושא לוגו בית-ספרי הוא דל מאוד.

חזון מוגדר כתמונה מנטלית של מצב עתידי אפשרי ורצוי של הארגון, אידיאל כללי ונשגב אשר מייצג ערכים משותפים וכולל היבטים מוסריים (Kopaneva, 2013). החזון הבית-ספרי מורכב משלושה מרכיבים מרכזיים: תכלית (ייעוד), תמונת עתיד רצויה, וערכי ליבה המהווים את הבסיס למימוש התכלית (Gurley, ; Peters, Collins, & Fifolt, 2015).

פרקטיקה ארגונית מוגדרת על ידי הסביבה הארגונית, הכוללת חפצים, כלים וסמלים המהווים ייצוג חיצוני של רעיונות וכוונות, ומשמשים את חברי הארגון בהוצאת הרעיונות אל הפועל (Spillane et al., 2001). בחינת הפרקטיקה הבית-ספרית מחייבת התבוננות בחיי היום-יום של בית הספר ובהתפתחויות המתרחשות, וכך בחינת תפיסותיהם של מנהלי בתי הספר בנוגע לפרקטיקה הבית-ספרית שלהם (Orr, 1996). כלי הוראה (כגון תוכניות לימודים, תצפיות על שיעורים) ומבנה בית הספר נמצאו כמגדירים את הפרקטיקה הבית-ספרית (Ouston, 2018).

הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית טומנים בחובם משמעות ערכית, התורמת לעיצוב זהותו של בית הספר.

היבטים ערכיים בחזון, בלוגו ובפרקטיקה הבית-ספרית

ערכים מבטאים אמונות והשקפות המגדירות את המצב הרצוי, ומשמשים אמות מידה מוסריות ואידיאולוגיות באמצעותן יכולים חברי הארגון לשפוט את התנהלות הארגון, להעריך תוצאות ולפתח ציפיות (Ryu, 2015).

הלוגו מהווה אלמנט חזותי המשקף ערכים חברתיים ומוסריים בהתאם להקשר החברתי בו הוא מוצג. באמצעות הלוגו ניתן "לשדר החוצה" את ערכי הליבה של הארגון, ואף להיעזר בו על מנת להעניק לארגון משמעות חברתית (Park, Eisingerich, & Pol, 2014). החזון הבית-ספרי משקף את תפקידו המוסרי של בית הספר, תוך שהוא מפרט מהם הערכים החברתיים והמוסריים של בית הספר אליהם הוא שואף ומחנך. הפרקטיקה הבית-ספרית באה לידי ביטוי בפעילויות חינוכיות ומנהליות, המשקפות ערכים שונים כגון שוויון והגינות בין תלמידים (Hanushek & Woessmann, 2015).

ארבעה היבטים ערכיים מרכזיים עשויים להשתקף בתפיסות המנהלים את הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית (Delmestri et al., 2015):

היבטים אקדמיים הינם מאפיינים המשקפים את צורכם וחשיבותם של ההשכלה, החקר, הלמידה וההצטיינות ככלים לצמצום פערים חברתיים.

היבטים לאומיים הינם מאפיינים המשקפים את הזיקה למדינה, אהבתה והשפעתה על הארגון. מאפיינים אלו עשויים גם לעודד את הקשר והמחויבות למדינה ולאזור בו שוכן בית הספר.

היבטים ארגוניים הינם מאפיינים המשקפים חדשנות, יעילות, יוזמה והתפתחות לצורך מימוש הפוטנציאל של התלמידים והמורים.

היבטי אתיקה חברתית הינם מאפיינים המדגישים כבוד, הוגנות, צדק, שוויון, סובלנות ותרומה לקהילה.

לאור המשמעות הערכית המשותפת העולה מתפיסת הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית – יש לבחון את מערכת היחסים בין שלושת ממדי המחקר הללו.

הקשרים בין הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית

לפי ברוך (Baruch, 2005), הלוגו עשוי לייצג את החזון והפרקטיקה הבית-ספרית. בהקשר הבית-ספרי ניתן לראות כי ללוגו, לחזון ולפרקטיקה הבית-ספרית משמעויות ותפקידים דומים, ואף משותפים, כך שהלוגו משמש אמצעי חזותי לשיקוף החזון והפרקטיקה הבית-ספרית.

הלוגו מציג בדרך כלל תמונה חלקית של בית הספר והוא תלוי בפרשנות שהצופה מעניק לו. מתוך כך עלול להיווצר פער בין המשמעות שמוענקת לו בין אדם לאדם, ובכך גם חוסר הלימה בין הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית (Baruch, 2005). הסבר נוסף לפער שעלול להיווצר ביניהם, הוא שלעיתים הלוגו עשוי להיות ישן וקשור למסורת הבית-ספרית, בהשוואה לאסטרטגיית חזון דינאמית אשר משתנה ומתחדשת בהתאם למדיניות ולזהות הבית-ספרית הנוכחית (Nippard, 2013). כדי לצמצם את הפער הזה, ניתן להכניס שינויים תואמים גם בלוגו הבית-ספרי. העיצוב המחודש יכול להיות בשתי רמות: "עיצוב התפתחותי" (evolutionary redesign), הכרוך בהכנסת שינויים קלים בלוגו לצורך התאמתו למדיניות ולזהות המתחדשת, או לחלופין "עיצוב מהפכני" (revolutionary redesign) הכרוך בשינוי ניכר, כללי ומהותי של הלוגו (van Grinsven & Das, 2015).

הלוגו כאמצעי חזותי, לא יכול לשקף את כל הערכים המופיעים בחזון הכתוב ובאים לידי ביטוי בפרקטיקה הבית-ספרית. עם זאת, מצופה כי לוגו יעיל ישקף את ערכי המפתח של בית הספר, ויעניק להם ביטוי חזותי לצד החזון הכתוב והפרקטיקה הבית-ספרית (Meyer *et al.*, 2013). התייחסות והבנה של מערכת היחסים בין שלושת ממדי המחקר, עשויה לתרום בבחינת משמעותה של הזהות הבית-ספרית.

מודל הזהות הבית-ספרית

מודל של ארגון יעיל מבוסס על ממשק בין שלושה רכיבים: **חזון אסטרטגי** – הרעיון המרכזי המבטא את מה שהארגון מקווה להשיג בעתיד; **תרבות ארגונית** – הערכים הפנימיים, האמונות והנחות היסוד המגלמות את המורשת והפרקטיקה הארגונית; **תדמית ארגונית** – הרושם הכללי של גורמים חיצוניים על הארגון. בין שלושת המרכיבים הללו קיימת אינטראקציה תמידית, אשר מובילה לזהות ארגונית חזקה התורמת להצלחת הארגון (Kavaratzis & Hatch, 2013).

באופן דומה, מציע באלמר (Balmer, 2012) מודל זהויות מרובות לפיו הזהות הארגונית היא תוצאה של אינטראקציה בין שלוש תת-זהויות הקיימות בתוך ארגון: (1) **זהות בפועל** – הפרקטיקה הארגונית, האופן

בו ערכי הארגון מתבטאים באופן ממשי; (2) זהות ייצוגית – האופן בו הארגון משדר את הזהות שלו כלפי חוץ וכיצד הוא נתפס על ידי הציבור; (3) זהות רצויה – החזון אשר מעצב את הכיוון האסטרטגי של הארגון. בהקשר הבית-ספרי, ניתן לאחד את שני המודלים הללו למודל אחד, המשלב את שלושת המרכיבים במודל הראשון (Kavratzis & Hatch, 2013) ואת שלושת-תת-הזהויות במודל השני (Balmer, 2012). התוצאה היא, מודל תצרף המורכב משלושה ממדים (איור 1). הממד הראשון, חזון בית-ספרי, משלב חזון אסטרטגי וזהות רצויה; הממד השני, פרקטיקה בית-ספרית, משלב תרבות ארגונית וזהות בפועל; הממד השלישי, הלוגו הבית-ספרי, משלב תדמית ארגונית וזהות ייצוגית. מחקר זה מציג כיצד אינטראקציה בין שלושת ממדי התצרף עשויה לתרום לעיצוב הזהות הבית-ספרית, וזאת על ידי התייחסות ליחסי הלימה או אי-הלימה הקיימים בין שלושת הממדים (Balmer, 2012).

איור 1 – זהות בית-ספרית: תצרף של תפיסות המנהלים את הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית



שיטה

מדגם המחקר

ראיינו מנהלים של 24 בתי ספר ממלכתיים משלושת שלבי החינוך בישראל: יסודי, חטיבת ביניים וחטיבה עליונה. בתי הספר נבחרו תוך שימוש במדגם אשכולות בשילוב דגימת שכבות. כך, בתי הספר שנדגמו נבחרו מתוך שלושה מחוזות משרד החינוך: צפון, תל אביב ומרכז. כל מחוז שנבדק היווה אשכול בשיטת הדגימה. בשלב הבא, מתוך כל אשכול נבחרו אקראית בתי ספר משלבי החינוך השונים (יסודי, חט"ב, חט"ע) המהווים את שכבות המחקר. יצרנו קשר עם 34 מנהלי בתי ספר, מתוכם ניאותרו להשתתף במחקר 24 (70.5% היענות). ייתכן כי שיעור התגובה הגבוה הוא, בין השאר, בשל הבטחתנו לשמור על אנונימיות בנוגע לזהותם האישית וזהות בית הספר.

כלי המחקר

השתמשנו בכלים הבאים לניתוח הנתונים:

מסמכים – הלוגו והחזון הכתוב הבית-ספריים הוצגו בפני המנהלים במהלך הריאיון על מנת להתחקות אחר הפרשנות שלהם ותפיסותיהם בנוגע למסמכים הללו.

ראיונות עומק – נערכו ראיונות חצי-מובנים עם מנהלי בתי הספר, במטרה לבחון את תפיסותיהם בנוגע ללוגו, לחזון ולפרקטיקה הבית-ספרית.

מערך המחקר

ראשית, נתקבל אישור מוועדת האתיקה של המוסד האקדמי ומלשכת המדען הראשי של משרד החינוך. לאחר מכן, הלוגואים ומסמכי החזון של 24 בתי הספר המשתתפים, נדלו מאתרי האינטרנט של בתי הספר. טרם הריאיון, הובטחה למנהלים אנונימיות ודיסקרטיות כדי להפחית הטיית רצייה חברתית. במהלך הריאיון נשאלו המנהלים אודות תפיסותיהם בנוגע ללוגו, לחזון ולפרקטיקה הבית-ספרית.

ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים נעשה על פי השלבים הבאים:

קידוד הראיונות

ניתוח התוכן של ראיונות העומק נערך בתהליך קידוד תלת-שלבי, כפי שתואר על ידי שטראוס וקורבין (Strauss & Corbin, 2008): *קידוד פתוח* אשר כלל בחינה, השוואה, המשגה וקטגוריזציה של המידע. לאחר מכן נערך *קידוד צירי* אשר כלל יצירת קשרים בין קטגוריות ותת-קטגוריות שונות. לבסוף, נערך *קידוד סלקטיבי* אשר כלל קיבוץ תת-הקטגוריות לקטגוריות-על וארגוןן סביב תיאוריה או הסבר מסוים.

נערך ניתוח איכותני מאשרר (Confirmatory Data Analyses), המבוסס על ממדים המופיעים בספרות המחקר ובתיאוריות קיימות, ובוחן האם הם אכן עולים גם במערך המחקר הנוכחי. מערך שכזה עשוי לעזור בהערכת הלגיטימציה של תיאוריה קיימת, ואף להוביל לחיזוקה ולפיתוחה (Cohen, Manion, & Morrison, 2013).

זהות ארגונית המבוססת על תפיסות המנהלים את הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית

בשלב הראשון, נערך ניתוח וסיווג של תפיסות מנהלי בתי הספר לארבע קטגוריות מרכזיות על פי הנרטיבים והביאורים של המנהלים בנוגע למשמעותם של הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית. *בשלב השני*, נערך כימות של ממצאי ניתוח התוכן. יחידת הניתוח הייתה עצם הופעת אלמנט או מאפיין מסוים בנרטיב של מנהל בית הספר בנוגע ללוגו, לחזון ולפרקטיקה הבית-ספרית, אשר נתפס על ידי המנהל כמשקף את אחד מהמאפיינים שצוינו. באמצעות הכימות ניתן לקבל תמונה ברורה יותר של תפיסת הזהות הבית-ספרית, לבחון אלו מן המאפיינים בולטים בהופעתם, וכן לבצע ניתוח השוואתי בין שלושת ממדי המחקר (הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית).

השוואה בין תפיסות המנהלים את הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית

יצרנו טבלה כדי להשוות את שלושת ממדי המחקר: לוגו, חזון ופרקטיקה בית-ספרית, כפי שהמנהלים תופסים אותם. ההשוואה איפשרה לנו לבחון האם המאפיינים הנתפסים כמשתקפים בלוגו, נתפסים גם כמשתקפים בחזון בית הספר ו/או בפרקטיקה הבית-ספרית. ההשוואה נעשתה בין כל הצירופים האפשריים של שניים מתוך שלושת הממדים כדי לבחון האם קיימת ביניהם הלימה. ההשוואה באה לידי ביטוי במחקר זה באחת מתוך שלוש דרכים:

הלימה בהופעה – מתבטאת בהופעה של מאפיין מסוים (לדוג': אקדמי) בשני הממדים שנבדקו (לדוג': הן בלוגו והן בחזון הבית-ספרית).

הלימה בהיעדר-הופעה – מתבטאת בהיעדר הופעה של מאפיין מסוים (לדוג': אקדמי) בשני הממדים שנבדקו.

אי-הלימה – מתבטאת בהופעה של מאפיין מסוים בממד אחד אך בהיעדר הופעתו בממד השני שנבדק (לדוג': מאפיין אקדמי המופיע בלוגו הבית-ספרי אך אינו בא לידי ביטוי בפרקטיקה הבית-ספרית).

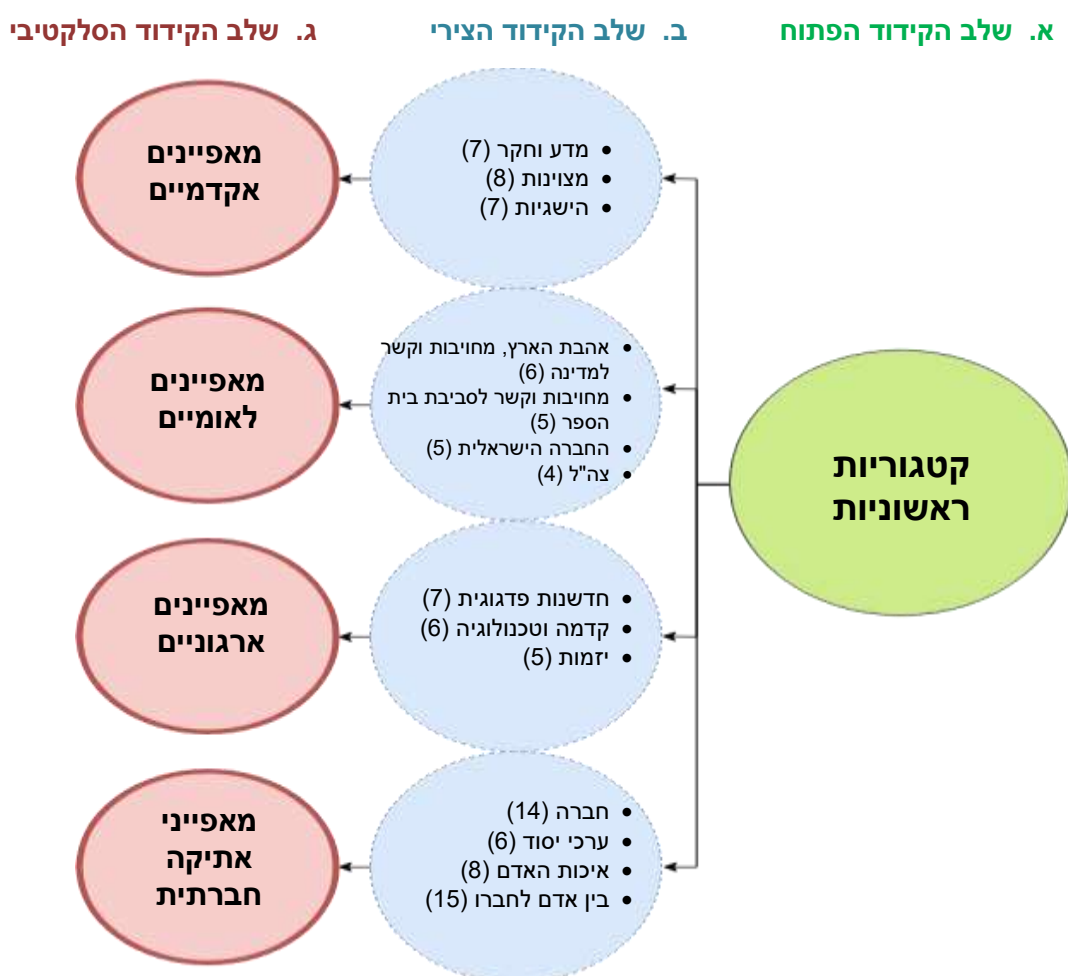
השוואה זו איפשרה לנו לקבל תמונה רחבה בנוגע לתפיסת הזהות הבית-ספרית.

כדי להבטיח את מהימנות המחקר, כל אחד משני עורכי המחקר ביצע את ניתוח הנתונים באופן עצמאי. כל אחד ניתח את תפיסת המאפיינים המשתקפים מהלוגו, מהחזון ומהפרקטיקה הבית-ספרית כפי שתוארו על ידי מנהלי בתי הספר בראיונות, ולאחר מכן סיווג אותם באמצעות טבלת ההשוואה. לבסוף, נערכה השוואה בין התוצאות, ונעשה שימוש רק בתוצאות המשותפות שנמצאו על ידי שני עורכי המחקר.

ממצאים

קידוד הראיונות הניב ארבעה מאפיינים מרכזיים (איור 2) הנוגעים לתפיסת הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית: אקדמיים, לאומיים, ארגוניים ואתיקה חברתית.

איור 2 - חלוקת התמות בתהליך קידוד הראיונות



מאפיינים ייחודיים המובעים על ידי הלוגו הבית-ספרי :

להלן דוגמאות לתפיסות המנהלים בנוגע למאפייני הלוגו הבית-ספרי (דוגמאות גרפיות מופיעות באיור 3) :

(א) מאפיינים אקדמיים – צורה של "✓" במרכז הלוגו, אשר נתפסה כמייצגת סמל למצוינות והישגים אקדמיים. (ב) מאפיינים לאומיים – הר למרגלותיו שוכן בית הספר נתפס כסמל לקשר עם המדינה וסביבת בית הספר. (ג) מאפיינים ארגוניים – עיצוב עדכני של הלוגו תוך שימוש בגופן חדשני נתפס כייצוג לחדשנות וקדמה. (ד) מאפייני אתיקה חברתית – צורות זהות בצבעים שונים נתפסו כייצוג לערך קבלת השונה והאחר.

איור 3 - חלוקת הלוגואים על פי המאפיינים השונים – תפיסות מנהלים (דוגמאות)

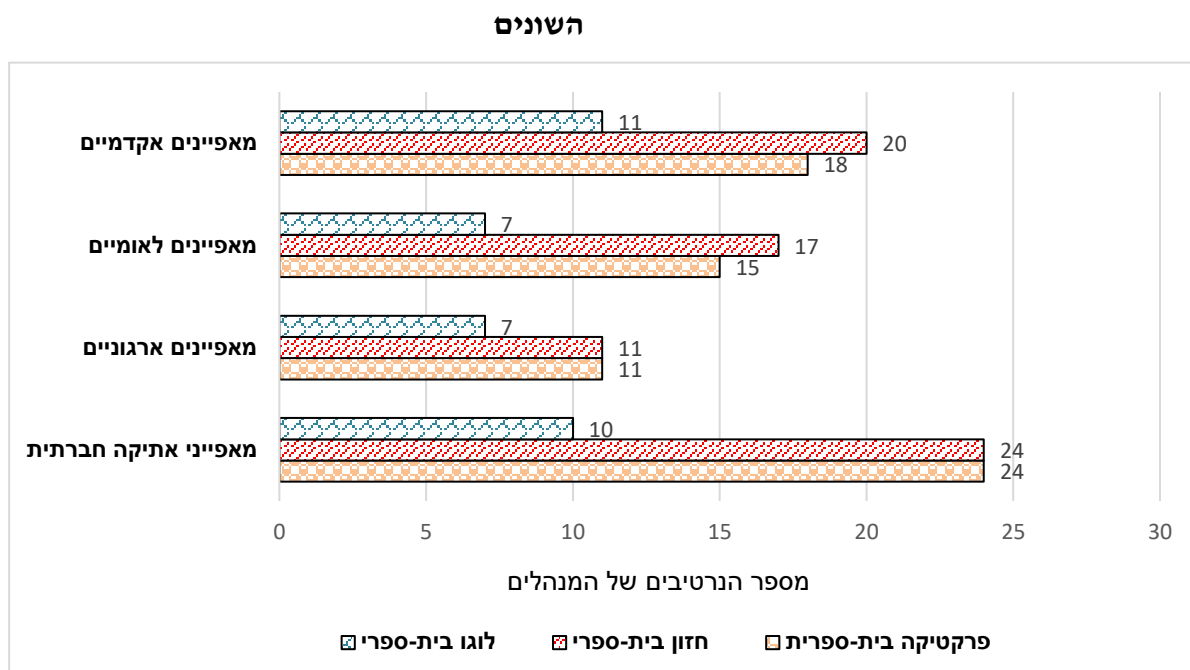
מאפיינים אקדמיים	מאפיינים לאומיים	מאפיינים ארגוניים	מאפייני אתיקה חברתית
המובעים על ידי הלוגו הבית-ספרי	המובעים על ידי הלוגו הבית-ספרי	המובעים על ידי הלוגו הבית-ספרי	המובעים על ידי הלוגו הבית-ספרי
			
הצגת בית הספר כבית, המייצג את החיבור של התלמידים אל סביבת בית הספר וקהילתו	הצגת בית הספר כבית, המייצג את החיבור של התלמידים אל סביבת בית הספר וקהילתו	הצגת בית הספר כבית, המייצג את החיבור של התלמידים אל סביבת בית הספר וקהילתו	הצגת בית הספר כבית, המייצג את החיבור של התלמידים אל סביבת בית הספר וקהילתו
ספר במרכז הלוגו המסמל השכלה	ספר במרכז הלוגו המסמל השכלה	ספר במרכז הלוגו המסמל השכלה	ספר במרכז הלוגו המסמל השכלה
עלי העץ בצבעים ובגדלים שונים כמייצגים שונות בחברה	עלי העץ בצבעים ובגדלים שונים כמייצגים שונות בחברה	עלי העץ בצבעים ובגדלים שונים כמייצגים שונות בחברה	עלי העץ בצבעים ובגדלים שונים כמייצגים שונות בחברה
לוגו המורכב מצורות בעיצוב דינאמי המשקף תנועה והתקדמות	לוגו המורכב מצורות בעיצוב דינאמי המשקף תנועה והתקדמות	לוגו המורכב מצורות בעיצוב דינאמי המשקף תנועה והתקדמות	לוגו המורכב מצורות בעיצוב דינאמי המשקף תנועה והתקדמות

- על מנת להבטיח את חסיון המחקר, נמחקו מהלוגואים פרטים אשר עשויים לחשוף את זהות בית הספר.
- הדוגמאות המובאות להלן, מייצגות את המאפיין הדומיננטי המשתקף מהלוגו לצורך המחשה. ייתכן ולוגו מסוים ישקף מספר מאפיינים בו-זמנית.

שלושת המאפיינים הראשונים הופיעו גם במחקרים קודמים אשר עסקו בניתוח לוגואים של ארגוני חינוך (Delmestri et al., 2015), ואושו במחקר זה. עם זאת, מאפייני האתיקה החברתית לא הופיעו במחקרים קודמים אשר עסקו בניתוח לוגואים, וזהו ערך מוסף של המחקר הנוכחי.

איור 4 מסכם את כימות הנתונים ומציג השוואה בין שלושת ממדי המחקר שנבדקו, תוך בחינת המאפיינים שהם משקפים על פי תפיסות מנהלי בתי הספר. ההשוואה מאפשרת לראות, אלו מן המאפיינים בולטים בהופעתם בכל אחד מהממדים, וכך ניתן להבחין בהבדלים הקיימים בין המאפיינים השונים. לפיכך, ניתן לראות כי בהתייחס לתפיסות המנהלים את הלוגו של בית ספרם, המאפיינים האקדמיים מופיעים ב-11 נרטיבים, מאפייני אתיקה חברתית מופיעים ב-10 נרטיבים, מאפיינים לאומיים מופיעים בשבעה נרטיבים, וכך גם המאפיינים הארגוניים המופיעים בשבעה נרטיבים. ניתוח תפיסותיהם של מנהלי בתי הספר בנוגע לחזון בית הספר ולפרקטיקה הבית-ספרית שלהם נעשה באותו האופן, כפי שתואר לעיל.

איור 4 – המאפיינים המרכזיים של תפיסת הזהות הבית-ספרית, על פי תדירות הופעתם בממדים



בחינת ההלימה בין תפיסות החזון לבין תפיסות הלוגו הבית-ספרי

ניתחנו את תפיסות המנהלים בנוגע ללוגו הבית-ספרי שלהם בהתאם לארבעת המאפיינים שנמצאו, והשווינו את הממצאים לתפיסות המנהלים בנוגע לחזון הבית-ספרי שלהם (איור 5).

מאפיינים אקדמיים – הלימה בהופעה בין תפיסות המנהלים את החזון והלוגו הבית-ספריים נמצאה ב-10 נרטיבים של מנהלי בתי ספר. לדוגמה, מנהל בית ספר תיכון במרכז הארץ תיאר כיצד הוא תופס את חזון בית הספר: "בית הספר מתמקד בעיקר במצוינות בתחום הישגים הלימודיים...". בהלימה לכך, בלוגו הבית-ספרי מופיע לפיד בוער, אשר נתפס על ידי המנהל כמשקף את חשיבות ההשכלה והידע. **הלימה בהיעדר-הופעה** בין תפיסות החזון והלוגו הבית-ספריים נמצאה בשני נרטיבים. **אי-הלימה** נמצאה ב-12 נרטיבים. לדוגמה: מנהל חטיבת ביניים במרכז הארץ לא התייחס כלל למאפיינים אקדמיים בתיאור חזון בית הספר. עם זאת, במרכז הלוגו הבית-ספרי הופיע ספר גדול, אשר נתפס על ידו כמשקף את ערכי הלמידה וההשכלה.

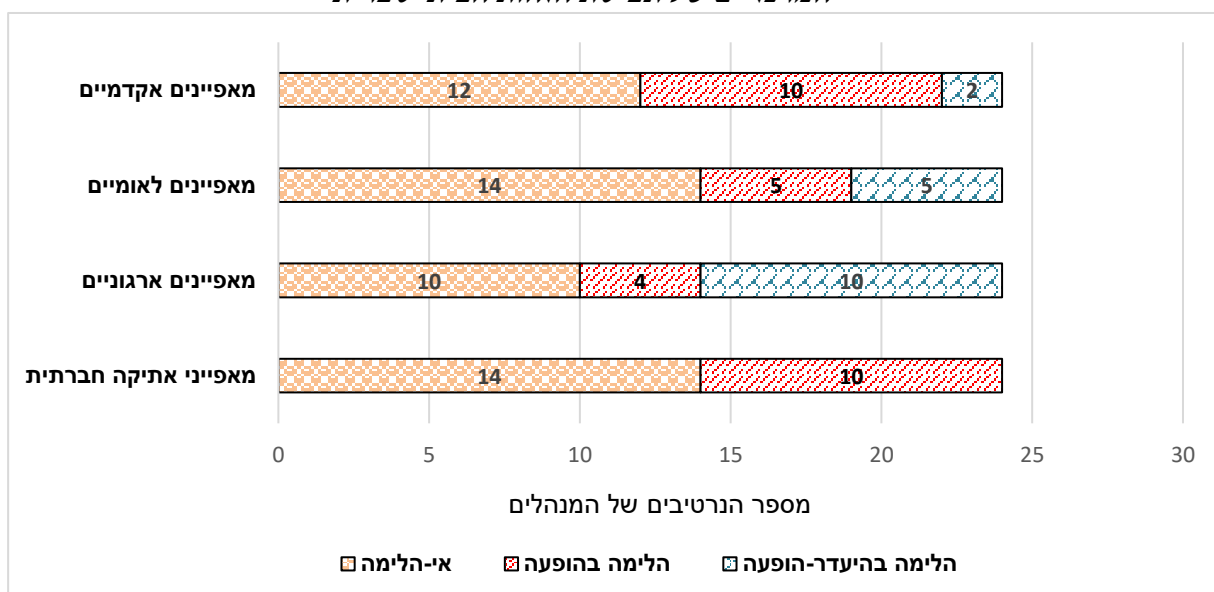
מאפיינים לאומיים – הלימה בהופעה בין תפיסות המנהלים את החזון והלוגו הבית-ספריים נמצאה בחמישה נרטיבים של מנהלי בתי ספר. לדוגמה, מנהלת בית ספר תיכון במרכז הארץ התייחסה לחזון בית הספר שלה וציינה: "באי בית הספר רואים עצמם כחולייה בשרשרת הדורות של העם היהודי ומחויבים לעשייה למען עתידה של מדינת ישראל". בהלימה לכך, המנהלת הסבירה כי הלוגו הבית-ספרי מייצג שני שבילים המובילים לשני כיוונים מנוגדים, אשר נתפסים על ידה כמייצגים מחויבות הן לעברה של מדינת ישראל והן לעתידה. **הלימה בהיעדר-הופעה** בין תפיסות החזון והלוגו הבית-ספריים נמצאה בחמישה נרטיבים. **אי-הלימה** בין תפיסות המנהלים את החזון והלוגו הבית-ספריים נמצאה ב-14 נרטיבים. לדוגמה: מנהל בית ספר תיכון במרכז הארץ תיאר את חזון בית הספר כפי שהוא תופס אותו: "דמות הבוגר הרצויה הינה בוגר

בעל מוטיבציה לשרת בצה"ל ולתרום למדינה". עם זאת, הלוגו לא נתפס על ידי המנהל כמשקף התייחסות כלשהי להיבט זה.

מאפיינים ארגוניים – הלימה בהופעה בין תפיסות המנהלים את החזון והלוגו הבית-ספריים נמצאה בארבעה נרטיבים של מנהלי בתי ספר. לדוגמה, מנהל של בית ספר תיכון במרכז הארץ תיאר את חזון בית הספר שלו כך: "אנו שואפים לחנך את תלמידינו ולהנחיל בסיס ידע, ערכים ומיומנויות הנדרשים במאה ה-21, אשר יאפשרו להם לממש את עצמם ולהוביל בעולם של חדשנות ושל יזמות". בהלימה לכך, בלוגו הבית-ספרי מופיעות צורות הנדסיות מופשטות, אשר התפרשו על ידי המנהל כמשקפות תנועה, התחדשות וחדשנות. **הלימה בהיעדר-הופעה** בין תפיסות החזון והלוגו הבית-ספריים נמצאה ב-10 נרטיבים. **אי-הלימה** בין תפיסות המנהלים את החזון והלוגו הבית-ספריים נמצאה ב-10 נרטיבים. לדוגמה, בעוד מנהל בית ספר תיכון במרכז הארץ לא הזכיר כלל ערכים כגון קדמה, חדשנות וטכנולוגיה בהתייחסו לחזון הבית-ספרי, הוא ציין כי הוא תופס את הלוגו הבית-ספרי, אשר מאופיין בעיצוב חדשני ומורכב מטקסט בלבד, כמשקף ערכים של קדמה וחדשנות.

מאפייני אתיקה חברתית – הלימה בהופעה בין תפיסות המנהלים את החזון והלוגו הבית-ספריים נמצאה ב-10 נרטיבים של מנהלי בתי ספר. לדוגמה, מנהלת חטיבת ביניים במרכז הארץ התייחסה לחזון בית הספר באופן הבא: "ביה"ס מתמיד בטיפוח התלמידים והצוות, ופועל למעורבות ונתינה בקהילה [...] בדאילוג המבוסס על אמון וכבוד הדדיים". כמו כן, היא התייחסה גם ללוגו בהיבט זה: "ערכי היסוד בבית הספר באים לידי ביטוי בסמל ביה"ס [...] העלים במספר צבעים ובגדלים שונים מייצגים את השונות והייחודיות של ביה"ס על כל הבאים בשעריו". לא נמצאו מקרים של **הלימה בהיעדר-הופעה**. **אי-הלימה** בין תפיסות המנהלים את החזון והלוגו הבית-ספריים נמצאה ב-14 נרטיבים. לדוגמה, מנהל חטיבת ביניים במרכז הארץ התייחס לחזון בית הספר שלו באופן הבא: "בית הספר שם דגש על חינוך המבוסס על ערכים של פלורליזם, סובלנות, מנהיגות, מעורבות ואחריות הדדית ועל טיפוח דיאלוג בינאישי". אולם על פי תפיסתו של מנהל בית הספר, הלוגו אינו משקף אף אחד מהערכים הללו.

איור 5 – השוואה בין תפיסת המנהלים את הלוגו לבין תפיסת החזון הבית-ספרי, על פי המאפיינים המרכזיים של תפיסת הזהות הבית-ספרית



בחירת ההלימה בין תפיסות החזון לבין הפרקטיקה הבית-ספרית

ניתחנו את תפיסות המנהלים בנוגע לפרקטיקה הבית-ספרית שלהם בהתייחס לכל אחד מארבעת המאפיינים, והשווינו את הממצאים עם תפיסות המנהלים בנוגע לחזון הבית-ספרי שלהם (איור 6).

מאפיינים אקדמיים – הלימה בהופעה בין תפיסות המנהלים את החזון ואת הפרקטיקה הבית-ספרית נמצאה ב-16 נרטיבים. לדוגמה, בבית ספר יסודי בצפון הארץ, המנהלת תיארה כיצד היא תופסת את חזון בית הספר: "אנו חותרים למצוינות מתמדת, היוצרת ערך מוסף לכלל בעלי העניין של בית הספר". בהלימה לכך, תיארה המנהלת כיצד בית הספר מקדם נושא זה בפועל:

יש לנו שולחן עגול עם המנהלת, שזה אחת לחודש. המחנכות בוחרות בכל חודש שני תלמידים מצטיינים. אנחנו בדרך כלל מדברים על התקדמות לימודית, על הנעה (והנאה) ללמידה [...] אני בודקת איתם איפה הייתה ההתקדמות שלהם, והם מקבלים ממני תעודות הצטיינות.

הלימה בהיעדר-הופעה בין תפיסות המנהלים את החזון ואת הפרקטיקה הבית-ספרית נמצאה בשני נרטיבים. **אי-הלימה** נמצאה בשישה נרטיבים. לדוגמה, מנהלת בית ספר יסודי בצפון הארץ בעלת ותק ניהולי של 15 שנה, התייחסה לחזון בית הספר: "התלמיד ירכוש מיומנויות יסוד, ידע כללי ויישם באופן שיתבטא בחתירה להישגים גבוהים". עם זאת, לדברי המנהלת, ההיבט האקדמי אינו בולט ואינו מהווה חלק משמעותי בפרקטיקה הבית-ספרית: "יש לנו תוכנית חברתית, תסתכל על הלוח – שבכלל... לפעמים גם לומדים פה. יש נושאים שהם יותר בוערים מהעניין הזה של ציונים".

מאפיינים לאומיים – הלימה בהופעה בין תפיסות המנהלים את החזון ואת הפרקטיקה הבית-ספרית נמצאה ב-13 נרטיבים. לדוגמה, מנהלת בית ספר יסודי בצפון הארץ תיארה כיצד היא תופסת את חזון בית הספר: "התלמיד יפתח זיקה למקום, לאזור, לארץ ולזהותו הלאומית". בהלימה לכך, תיארה מנהלת בית הספר כיצד בית הספר פועל על מנת לחזק את הערכים הללו: "יש לנו הרבה יותר טיולים ממה שמותר במשרד החינוך [...] יש לזה משמעות אדירה מבחינת חיזוק הקשר של התלמידים אל הארץ, ושווה להשקיע בזה".

הלימה בהיעדר-הופעה בין תפיסות המנהלים את החזון ואת הפרקטיקה הבית-ספרית נמצאה בחמישה נרטיבים. **אי-הלימה** נמצאה בשישה נרטיבים. לדוגמה, מנהלת של חטיבת ביניים במרכז הארץ תיארה את תפיסת החזון הבית-ספרית שלה, וכלל לא התייחסה למאפיינים לאומיים בהקשר זה. עם זאת, היא תיארה תוכניות חינוכיות אשר מטפחות זהות לאומית: "מאוד בולט הנושא של לאהוב את הארץ, בעיקר דרך הרגליים. היום כבר יש 5 כיתות שנקראות 'כיתות מנהיגות ודרך ארץ' [...], אשר במסגרתן לומדים לאהוב את הארץ ולהכיר אותה".

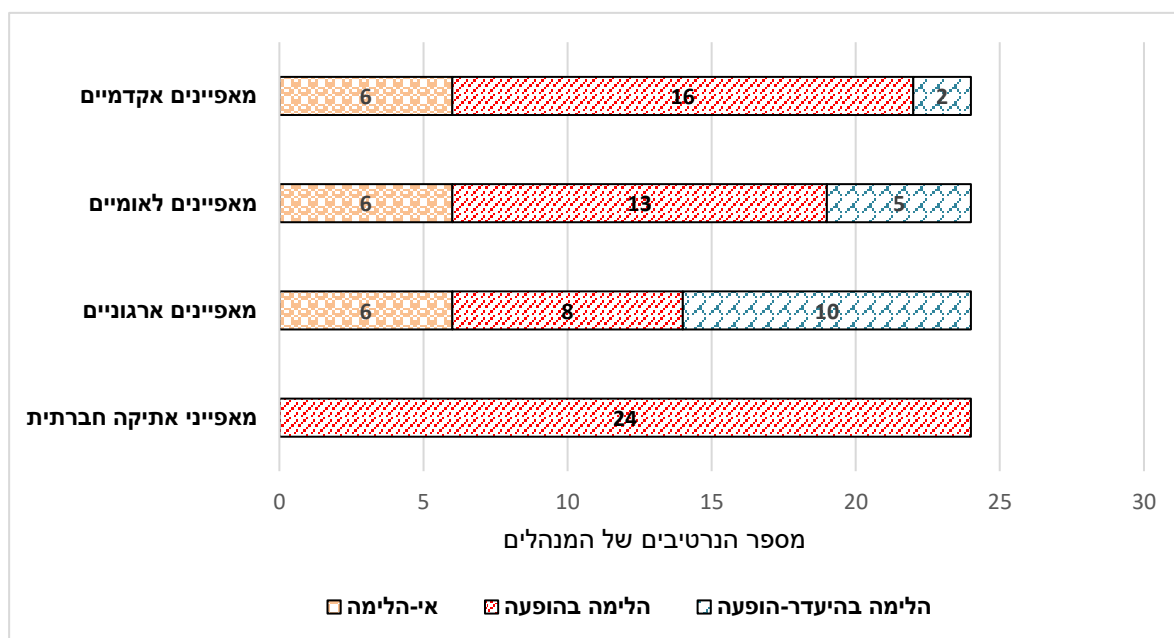
מאפיינים ארגוניים – הלימה בהופעה בין תפיסות המנהלים את החזון ואת הפרקטיקה הבית-ספרית נמצאה בשמונה נרטיבים. לדוגמה, בבית ספר יסודי בצפון הארץ, המנהלת תיארה את תפיסת החזון הבית-ספרי שלה: "אנו מאמינים בפדגוגיה חדשנית [...] המותאמת למציאות המשתנה של המאה ה-21, תוך שימוש מרבי ומושכל באמצעים טכנולוגיים". בהלימה לכך, תיארה המנהלת כיצד המאפיינים הללו באים לידי ביטוי בפועל: "דבר נוסף שבשנים האחרונות אנחנו עוסקים בו יותר, הוא שילוב הלמידה שלנו בסביבה דיגיטלית. כיתות מתוקשבות, יש לנו אינטרנט בכל כיתה, ברקו, מחשב. המורות עובדות עם חברות תוכן דיגיטלי של משרד החינוך". **הלימה בהיעדר-הופעה** בין תפיסות המנהלים את החזון ואת הפרקטיקה הבית-ספרית נמצאה ב-10 נרטיבים. **אי-הלימה** נמצאה בשישה נרטיבים. לדוגמה, בבית ספר תיכון במרכז הארץ הציגה המנהלת את תפיסת החזון הבית-ספרי באופן הבא: "בית הספר מעניק מענה ייחודי לכל תלמיד, המחבר את

הלומד עם העבר ועם לימודי המחר". עם זאת, המנהלת לא הזכירה כלל כיצד חזון זה מיושם ובא לידי ביטוי בפועל.

מאפייני אתיקה-חברתית – הלימה בהופעה בין תפיסות המנהלים את החזון ואת הפרקטיקה הבית-ספרית נמצאה בכל 24 הנרטיבים. לדוגמה, מנהל חטיבת בניינים בצפון הארץ הציג את תפיסת החזון הבית-ספרי: "חטיבת הבניינים שואפת להיות מוסד חינוכי מוביל, המצמיח אנשים מוסריים אשר עתידים לשפר את פני החברה בישראל". כך גם תיאר מנהל בית הספר פעילויות שונות שמקיים בית הספר סביב נושא התרומה לקהילה, כגון איסוף תרומות לנזקקים וביקורים בבתי אבות.

בכל בתי הספר שנבדקו, נמצאו מאפיינים של אתיקה חברתית בתפיסות המנהלים הן את החזון והן את הפרקטיקה הבית-ספרית.

איור 6 – השוואה בין תפיסת המנהלים את החזון לבין תפיסת הפרקטיקה הבית-ספרית, על פי המאפיינים המרכזיים של תפיסת הזהות הבית-ספרית



בשל העובדה כי מנהלי בתי הספר היו אלה שתיארו את הפרקטיקה הבית-ספרית על פי תפיסתם, ויש להם אינטרסים לקדם את בית הספר שלהם, ניסינו לצמצם הטיה של הממצאים הנובעת מרצייה חברתית על ידי הבטחתנו לאנונימיות ודיסקרטיות. עדות לצמצום ההטיה ניתן לראות בכמה הצהרות שבהן המנהלים מתחו ביקורת על הפרקטיקה הבית-ספרית שלהם. לדוגמה: "בנוגע לשימוש בטכנולוגיה חדשנית בבית הספר, אני מרגישה שאני עושה פחות בתחום זה מאשר בתחומים אחרים. למען האמת, בית הספר לא ממש מקדם את הנושא הזה. זה רק כתוב במסמך החזון הבית-ספרי". דוגמה נוספת מדבריה של מנהלת אחרת: "בנוגע לחלק השלישי של מסמך החזון הבית-ספרי אשר עוסק בתקשורת מכבדת בקרב כל באי בית הספר, אף אחד לא ממש מביא את זה לידי ביטוי בפועל. אני מרגישה רע מאוד להודות בזה, אבל זו האמת".

נראה, כי לפחות חלק מהמנהלים הרגישו בנוח מספיק כדי להעיד על אי-הלימה בין החזון הבית-ספרי שלהם לבין הפרקטיקה הבית-ספרית.

לסיכום, במחקר הנוכחי נבחנו תפיסותיהם של מנהלי בתי ספר בנוגע לשלושה ממדים של הזהות הבית-ספרית: הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית. הממצאים מראים, כי כל אחד משלושת הממדים הללו משקף ארבעה מאפיינים מרכזיים: אקדמיים, לאומיים, ארגוניים ואתיקה חברתית. כמו כן, נמצאו מקרים של הלימה בהופעה, הלימה בהיעדר-הופעה ואי-הלימה בין תפיסות המנהלים את הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית.

דיון ומסקנות

ממצאי המחקר מצביעים על כך, כי בחינת היבטים שונים של הזהות הבית-ספרית המבוססים על תפיסות המנהלים את הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית הוא תהליך חשוב בניסיון להבין טוב יותר את משמעות המושג "זהות בית-ספרית". ממצאי המחקר תומכים במחקרים קודמים (לדוג', Nippard, 2013), המעלים כי הזהות הבית-ספרית משפיעה על האופן בו חברי הארגון מפרשים ונותנים משמעות להיבטים פיזיים וחברתיים בארגון. הזהות הארגונית מנחה את מנהיגי הארגון ועשויה להניע את חברי הארגון להגיע ליעדים אסטרטגיים. זהות בית-ספרית ברורה וחזקה עוזרת למנהל בית הספר להניע את בית הספר בכיוון הרצוי ומכוונת לפעולה. כדי לנצל את יתרונותיה של הזהות הארגונית באופן מבוקר ומתוכנן, חשוב להתייחס גם לאמצעים המגדירים אותה.

שילוב המודלים התיאורטיים שהוצגו במאמר (Balmer, 2012; Kavaratzis & Hatch, 2013), חושף כי זהות בית-ספרית נוצרת על ידי אינטראקציה בין תפיסת הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית. מודל התצורה התיאורטי שהצגנו במחקר זה, מראה כי הלימה בין ממדי הזהות הבית-ספרית עשויה לחזק אותם כך שיתמכו זה בזה, וכתוצאה מכך להוביל לחיזוק הזהות הבית-ספרית. עם זאת, מאמר זה מציג גישה חדשה ליצירת מושג הזהות הבית-ספרית. על פי גישה זו, גם מקרים של אי-הלימה בין ממדיה השונים של הזהות הבית-ספרית עשויים לתרום לחיזוק הזהות הבית-ספרית, באופן זה, שהממדים השונים משלימים זה את זה ויוצרים מארג שמתלכד לכדי זהות בית-ספרית שלמה ורחבה.

כמו כן, בעוד המחקר הניב מספר מאפיינים בהם ניתן להשתמש לניתוח הזהות הבית-ספרית, נוכחותם הבלטת של מאפייני האתיקה החברתית בכל הנרטיבים הוא החידוש המרכזי במחקר זה. הדומיננטיות של מאפייני האתיקה החברתית מרמזת, כי ההיבט האתי-חברתי הוא גורם בסיסי בעיצוב הזהות הבית-ספרית בישראל. לפיכך, מנהלי בתי הספר אשר מנהיגים את עיצוב המדיניות החינוכית בבתי הספר שלהם, צריכים לקחת בחשבון את הזהות החברתית של בית הספר, ולהבטיח כי מדיניות בית הספר שלהם תואמת את ההקשר החברתי-אתי בו הם פועלים.

מודל הזהות הבית-ספרית המשולב שהוצע במחקר זה, הוא בעל משמעות תיאורטית. מחקר זה הרחיב והתאים את מודל הזהות הארגונית (Balmer, 2012; Kavaratzis & Hatch, 2013) להקשר הבית-ספרי. כמו כן, המודל מראה כי כל אחד משלושת הממדים, הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית, תורם להבנת המושג "זהות בית-ספרית".

במישור היישומי-מעשי, המודל המוצג לעיל עשוי לעזור למנהלי בתי ספר להיות יותר מודעים להלימה בין תפיסותיהם בנוגע ללוגו, לחזון ולפרקטיקה הבית-ספרית. לתהליך זה חשיבות בהיבט של ניהול משאבי האנוש בבית הספר: פיתוח המודעות יאפשר למנהלים לפתח ולשמר את הזהות הבית-ספרית שלהם, לסייע בפיתוח ארגוני ולהוביל תהליכי הדרכה והכשרה שיקדמו את בית הספר לקראת אפקטיביות ארגונית. בנוסף,

מודל זה עשוי לשמש ככלי אסטרטגי בתכנון תהליכי שינוי בבית הספר. בחינת מערכת היחסים בין שלושת הממדים (הלוגו, החזון והפרקטיקה הבית-ספרית) בהתאם לארבעת המאפיינים שהוצגו במחקר (אקדמיים, לאומיים, ארגוניים ואתיקה חברתית), עשויה לסייע למנהלי בתי ספר בעיצוב מחדש של הזהות הבית-ספרית וביישום מדיניות חדשה.

מגבלות והמלצות למחקרי המשך

הפקת המשמעות בנוגע לזהות הבית-ספרית התבססה על ראיונות שנערכו עם מנהלי בתי ספר. ייתכן שתשובותיהם הושפעו מהטיה הנובעת מרצייה חברתית, וזו על אף המאמצים שנעשו בכדי להפחית זאת על ידי הבטחת אנונימיות ודיסקרטיות. יתר על כן, המחקר כולו מבוסס על תפיסות מנהלי בתי הספר. כדי להגיע להבנה מעמיקה יותר של מושג הזהות הבית-ספרית, נדרשים ראיונות ותצפיות נוספים (כגון: מורים, תלמידים). מומלץ אף לבחון, האם העיסוק בתוכן ובמשמעות הלוגו והחזון הבית-ספריים וקיום הלימה/היעדר-הלימה ביניהם, אכן משפיעים על הפרקטיקות הבית-ספריות, על הסגנון ואופן הניהול, ואף על המידה ואופן המעורבות של בעלי העניין בבית הספר. מגבלה נוספת שמעלה המחקר, הינה אורך החיים השונה של הלוגו ושל החזון הכתוב. לעתים, לוגו שעוצב בראשית ימיו של בית הספר, עשוי להישאר ללא שינוי או לעבור שינויים קלים מתוך שיקולים עיצוביים בלבד. מנגד, החזון עשוי לעבור שינויים בתכיפות גבוהה יותר מהלוגו. לפיכך, יש לקחת זאת בחשבון כאשר משווים תפיסות של הלוגו הבית-ספרי לעומת החזון הבית-ספרי. עם זאת, ממדי המחקר שהוצגו לעיל כמשקפים את הזהות הבית-ספרית, עשויים לשמש בסיס למחקרי המשך בתחום. מגבלה אחת אחרונה של מחקר זה, הינה העובדה כי הוא בחן בתי ספר בלבד. מומלץ כי מחקרים עתידיים יבחנו את הנושא גם במסגרת של ארגוניים ציבוריים ופרטיים שאינם בתי ספר, בארץ ובעולם. כך ניתן יהיה לערוך מחקר משווה בין מדינות שונות, שיעזור לקבוע האם קיימות מגמות דומות או שונות בראייה בינלאומית.

ביבליוגרפיה

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Balmer, J. M. (2012). Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1064-1092.
- Baruch, Y. (2005). On logos and business cards: The case of UK universities. In A. Rafaeli, & M.G. Pratt (Eds.), *Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism* (pp. 181-198). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B. & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 143-155.

- Bolman, L. G., and Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. NJ: John Wiley & Sons.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education* (7th edition). NY: Routledge.
- Delmestri, G., Oberg, A., & Drori, G. (2015). The unbearable lightness of university branding: Cross-national patterns. *International Studies of Management & Organization*, 45(2), 121-136.
- DiMartino C. & Jessen, S.B. (2016). School brand management: The policies, practices, and perceptions of branding and marketing in New York City's public high schools. *Urban Education*, 51(5), 447-445.
- Drori, G. S., Delmestri, G. & Oberg, A. (2016). The iconography of universities as institutional narratives. *Higher Education*, 71(2), 163-180.
- Foroudi, P., Melewar, T.C., & Gupta, S. (2017). Corporate Logo: History, definition, and components. *International Studies of Management & Organization*, 47(2), 176-196.
- Gioia, D. A., Hamilton, A. L. & Patvardhan, S. D. (2014). Image is everything: reflections on the dominance of image in modern organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 34, 129-154.
- Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L. & Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2), 217-242.
- Hanushek, E. A. & Woessmann, L. (2015). *The knowledge capital of nations: Education and the economics of growth*. Cambridge, M.A: MIT press.
- Hattwig, D., Bussert, K., Medaille, A., & Burgess, J. (2013). Visual literacy standards in higher education: New opportunities for libraries and student learning. *portal: Libraries and the Academy*, 13(1), 61-89.
- Hollerer, M. A., Jancsary, D., Meyer, R. E., & Vettori, O. (2013). Imageries of corporate social responsibility: Visual recontextualization and field-level meaning. *Research in the Sociology of Organizations*, 39(B), 139-174.

- Kantabutra, S., & Rungruang, P. (2013). Perceived vision-based leadership effects on staff satisfaction and commitment at a Thai energy provider. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 5*(2), 157-178.
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing theory, 13*(1), 69-86.
- Kopaneva, I. M. (2013). *Employee constructions of organizational mission and vision* (Doctoral Dissertation). Washington State University, Washington.
- Meyer, R. E., Hollerer, M. A., Jancsary, D., & Van Leeuwen, T. (2013). The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues. *The Academy of Management Annals, 7*(1). 489-555. Doi: 10.1080/19416520.2013.781867
- Nippard, E. C. (2013). *Organizational identity formation in a virtual education organization: A case study* (Doctoral Dissertation). University of Calgary, Alberta
- Orr, J.E. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Ouston, J. (2018). Differences between schools: The implications for school practice. In B. Gillham (Ed.), *Problem Behaviour in the secondary school* (pp. 60-70). London: Routledge.
- Park, C. W., Eisingerich, A. B., Pol, G., & Park, J. W. (2013). The role of brand logos in firm performance. *Journal of Business Research, 66*(2), 180-187.
- Park, C. W., Eisingerich, A.B., & Pol, G. (2014). The power of a good logo. *MIT Sloan Management Review, 55*(2), 10-12.
- Pérez, A., & Del Bosque, I. R. (2014). Organizational and corporate identity revisited: Toward a comprehensive understanding of identity in business. *Corporate Reputation Review, 17*(1), 3-27.
- Ryu, G. (2015). The Missing Link of Value Congruence and Its Consequences: The Mediating Role of Employees' Acceptance of Organizational Vision. *Public Personnel Management, 44*(4), 743-495.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational researcher, 30*(3), 23-28.

Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Van Grinsven, B., & Das, E. (2015). Processing different degrees of logo change: When higher levels of brand consciousness decrease openness to substantial logo changes. *European*

[חזרה לתוכן העניינים](#)



אחריות ממשלות למניעת הונאות והחשיבות של יצירת סביבה ארגונית נטולת הונאות

Government Responsibility for Fraud- Prevention and the Importance of Creating a Fraud-Free Organizational Environment

Steven Hawkins⁸, Chad Albrecht⁹, Steve Albrecht¹⁰

תקציר

במהלך שני העשורים האחרונים, אנו עדים להונאות דיווח בקנה מידה גדול בדו"חות כספיים באזורים רבים בעולם, כולל איטליה (Parmalat), אוסטרליה (Harris Scarfe ו-HIH), קוריאה (SK Global), סין (YGX), יפן (Livedoor Co.), הולנד (Royal Ahold), צרפת (Vivendi), הודו (Satyam) וארצות הברית (Enron, Lehman Brothers and Bernie Madoff). הונאות אלה עלו לכלכלות ולמשקיעים טריליוני דולרים והובילו לאבטלה, לתביעות משפטיות ולרגולציה ממשלתית נוספת. במאמר זה, אנו מנסים להבין טוב יותר את הקשר בין הונאה לפיתוח כלכלי, ודנים בהשפעות השליליות של הונאות. יתר על כן, באמצעות משולש הונאה (Fraud Triangle), אנו מנתחים שלושה אירועים של הונאות בינלאומיות ואת תגובת הממשלות באותן מדינות. המאמר ממחיש את האיום המתמשך של הונאות כספיות, ואת החשיבות והאחריות של ממשלות לעסוק במניעת הונאות ופעילויות דומות אחרות.

Over the last two decades, we have witnessed large scale financial statement frauds in multiple areas of the world, including Italy (Parmalat), Australia (Harris Scarfe and HIH), Korea (SK Global), China (YGX), Japan (Livedoor Co.), Netherlands (Royal Ahold), France (Vivendi), India (Satyam) and the United States (Enron, Lehman Brothers and Bernie Madoff). These frauds have cost economies and investors trillions of dollars and resulted in unemployment, litigation, and additional government regulation. To better understand the relationship between fraud and economic development, in this paper we discuss the negative effects of fraud. Furthermore, using the Fraud Triangle we analyze three international frauds and their governments' responses. By so doing, we illustrate fraud's continuing threat and the importance and responsibility of governments to engage in fraud prevention and other similar-type activities.

Introduction

⁸ College of Business Central Washington University

⁹ Huntsman School of Business, Utah State University

¹⁰ Marriott School of Management, Brigham Young University

Research suggests that fraud is a serious issue for organizations all over the world (Albrecht, et al, 2018). The problem is more serious, and costlier, than most managers, regulators and investors realize. While most people believe that organizations are the immediate victims of fraud, the public, and society as a whole, also suffer. The Association of Certified Fraud Examiners estimates that U.S. organizations on average lose five percent of revenue to fraud, and that fraud in the U.S. equates to roughly five percent of GDP (ACFE 2018).

Because fraud has such a detrimental impact on firms and organizations, clearly, investment toward eliminating fraud is money well spent (Peltier-Rivest and Lanoue 2015). Yet, because fraud itself is usually a complicated phenomenon, so too is fraud prevention. The accepted model for understanding why fraud occurs is often referred to as the fraud triangle. The fraud triangle describes fraud as the result of any combination of three variables, including: perceived *pressure*, perceived *opportunity*, and the ability to *rationalize* dishonest acts as acceptable. The model liberally applies these variables to all types of frauds, including consumer and vendor frauds, investment scams, financial statement frauds and employee embezzlements. In this article, however, we narrowly define fraud in terms of *management fraud*, in which an organization's officers deceive investors and creditors, usually by manipulating financial statements (Albrecht, 2003).

Research suggests that management faces numerous pressures that might lead to the commission of fraud, including: cash shortages, the inability of the firm to meet performance expectations, or even greed. Individuals, under pressure, often stumble across or actively seek opportunities to commit fraud that they hope will go unnoticed or unpunished, or both. Weak internal controls or a weak board of directors, for example, might convince would-be perpetrators that they can easily deceive the board and the company's external auditors. Finally, as once seemingly inconsequential decisions become increasingly egregious, perpetrators' consciences decay into a state of rationalization: integrity is sacrificed for reputation or wealth and honesty is put on hold until the financial storm passes.

In this article, we use the fraud triangle to better understand why fraud occurs for three reasons. First, the Fraud Triangle constitutes the accounting world's first attempt to theorize the psychological elements common to all frauds,¹¹ and it is still widely used in accounting research (Trompeter et al. 2013). Second, subsequent accounting theories, such as positive accounting theory (Demski 1988) and agency theory (Jensen and Meckling 1976), have since sustained its component parts. These theories predict that external and internal influences, such as compensation packages and political costs, pressure management to deviate from otherwise

¹¹ The concept behind the Fraud Triangle was originally developed by Donald Cressey in 1953.

natural behavior. They blame traditional corporate organization for leaving open opportunities for self-enrichment at shareholders' expense and blame traditional corporate culture for producing soft ethical restraints incapable of checking the amoral. Third, we rely on the Fraud Triangle because its language was explicitly adopted by the American Institute of Certified Public Accountants' (AICPA Statement of Auditing Standards No. 99 - SAS No. 99), entitled *Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit*. SAS No. 99 lists "three conditions... generally present when fraud occurs": pressure, opportunity, and rationalization (AICPA 2002). These three variables are repeatedly referenced throughout the document in connection with fraud prevention, deterrence, and detection. The AICPA's reliance on the Fraud Triangle infers its acceptance by the entire accounting profession.

International Fraud

To better understand the crippling effect of fraud on national economies, we now examine three significant frauds from three different countries, including: Enron in the United States, SK Global in South Korea, and YGX in China. While these three frauds occurred roughly 10-20 year ago, through the lens of history, we are able to better understand exactly what happened and from the frauds can learn how to prevent similar fraud from taking place today. Furthermore, using the Fraud Triangle's three variables, we are able to dissect each fraud and the corresponding responses by government.

United States: Enron

In 2000, Enron, an upstart of only fifteen years, won the Financial Times' "Energy Company of the Year," and in 2001 was named *Fortune's* "Most Innovative Company" for the sixth year in a row. Enron had grown its annual revenues to over \$150 billion, with shares selling at a record \$84.87, and ranking number seven in the *Fortune 500* listing. As Enron reached for the skies, however, its foundation had already begun to crumble. Global expansion into the broadband and transportation markets had stretched its resources too thin, and world recession had slashed its income and prevented the liquidation of liabilities. Meanwhile, semblances of trouble were swept neatly under the rug, allowing Enron to maintain its magical luster in the eyes of investors.

Leading Enron's damage-control team were Chief Executive Officer Jeff Skilling and Chief Operating Officer Richard Causey. Skilling and Causey designed over a dozen separate schemes, many of which were executed by Chief Financial Officer Andrew Fastow. The schemes were intended to mask Enron's losses and dress-up its trading value. For example, the Securities and Exchange Commission (SEC) accused Skilling and Causey of not reporting one billion dollars of profit generated from its energy trading business, and later using a "cookie jar" fund to cover up losses created by other ventures. Even more complex was Enron's manipulation of Special Purpose Entities (SPEs), business entities created by Enron for a specific task. Enron's

SPEs were directly controlled by Fastow and others, and usually guaranteed in some form by their parent company. As such, Enron should have reported all SPE liabilities as its own.

Enron: Pressure

As identified by the SEC's complaint against Skilling and Causey, Enron executives faced numerous perceived pressures to commit fraud. Among them were the pressures "to produce reported recurring earnings that grew smoothly by approximately 15 to 20 percent annually; to meet or exceed the published expectations of industry [and Wall Street] analysts...to persuade investors that Enron's profitability would continue to grow; [and] to maintain an investment-grade credit rating..." (SEC 2004). Personal motivation for Fastow and others to submit to Skilling and Causey's schemes may have resulted from the climate of intense pressure first instituted by Enron founder Kenneth Lay and perpetuated by Skilling, Lay's protégé and successor. Skilling initiated a "360-Degree Review," which became known as "the harshest employee-ranking system in the country" (Thomas 2002). The review quickly expelled those who failed—Enron boasted a fifteen percent employee replacement ratio—and awarded those who passed with limitless incentives. Born into this generation of Enron employees, Fastow worked his way into his post as CFO by consistently meeting management's expectations and, could only hope to hold onto it by continuing to do the same. In the end, however, promised personal financial gains—Fastow illicitly made over \$30 million—may have been the final element that pressured employees into executing Skilling and Causey's schemes.

Enron: Opportunity

The Powers Report, commissioned by Enron's Board of Directors, blamed loosely applied internal controls and distracted auditors for the ease with which fraud was perpetrated at Enron. Moreover, the report noted Enron's frauds had the cooperation of multiple investment banks that facilitated the rapid and frequent transfers of millions of dollars. The Board of Directors and Arthur Anderson, Enron's external auditor, consented fully to the creation of the SPEs, and agreed to designate them as independent entities. According to the Powers Report, "The Board approved Fastow's participation in the LJM partnerships [SPEs] with full knowledge and discussion of the obvious conflict of interest that would result" (Powers 2002, 9). The Powers Report accused the Board of Directors of constructing ridiculously weak controls to monitor the SPEs; controls, it observed, that the Board never even implemented.

A Senate report entitled "Financial Oversight of Enron: The SEC and Private-Sector Watchdogs" heavily implicated the SEC and Wall Street analysts for leaving open opportunities for Enron executives to commit fraud (Senate Committee on Governmental Affairs 2002). The report described the SEC's relationship with Enron as a "passive interaction" in which the SEC both failed to follow-up on warning signs and relied too heavily on private gatekeepers to "ensure the flow of honest and accurate information". Wall Street analysts failed to objectively

assess the value of Enron stock, duping small investors into buying when all indicators called Enron's profits mysterious and its future unstable. The report declared, "Many of these analysts worked for banks that derived large investment banking fees from Enron deals, invested in Enron's off-balance-sheet partnerships, and/or had significant credit exposure to Enron".

Enron: Rationalization

The perhaps-historically unprecedented ability of Enron executives to rationalize their behavior is evidenced by both the magnitude and frequency of the frauds. In less than five years, they ballooned Enron's market value to over \$150 billion. Skilling sold personal Enron shares at the inflated values he artificially created, bringing in over \$62 million; Causey did the same for \$10 million. Fastow complimented his own salary with over \$30 million in management fees and awarded him through dozens of illegal transactions with SPEs. In addition, Enron's culture probably instigated a permissive laissez faire attitude among employees. It emphasized the positive immediate value of deals instead of their long-term importance and, gave employees inappropriate flexibility to determine which deals to finalize (Thomas 2002).

Public Response to Enron

Congress and the SEC countered Enron and other corporate scandals with new legislation, stricter regulations, and full-enforcement of the law. Specifically, Congress passed the Sarbanes-Oxley Act of 2002, which addressed the opportunities that allowed Enron management to commit fraud. For example, the Act dictates the composition of the Boards of Directors and delineates specific auditing responsibilities, and it limits the relationship between audit firms and their clients. The Act also requires CEOs and CFOs to sign both an "internal control report" that assesses the effectiveness of their companies' internal auditing controls and their companies' financial statements, both as guarantees of accuracy.

In conjunction with the Sarbanes-Oxley Act, the SEC created the Public Companies Accounting Oversight Board (PCAOB). The PCAOB's mission directly revokes the accounting profession's centuries-old reliance on self-discipline, instituting instead an environment of regulation and reporting. The AICPA, NASDAQ, and the NYSE have each participated in enforcing Sarbanes-Oxley's requirements and revamping Generally Accepted Accounting Principles (GAAP). In addition, Sarbanes-Oxley requires that the SEC carefully inspect each company's use of SPEs and off-the-book disclosures (H.R. 3763 – 107th Congress (2001-2002))

The federal government has also indicted many of Enron's perpetrators. In all, it has charged over thirty Enron employees, highlighted by the February 19, 2004 35-count indictment of Skilling, who faces life in prison and \$80 million in fines. Causey faces 31 counts of conspiracy, wire fraud, securities fraud, insider trading and making false statements on financial reports. In exchange for the testimony that led to Skilling's arrest, Fastow accepted a ten-year sentence, avoiding the bulk of the punishment pending his original 119-count indictment. The government

has yet to indict founder and former CEO Kenneth Lay, though he is widely suspected as complicit in the frauds.

Korea: SK Global

Founded in 1956 in Soowon, Korea, the Sun-kyung Textile Company later expanded into the global information technology and energy markets and, took the name Sun-Kyung Global (SK Global). In 1999 and 2000, SK Global, an otherwise inconspicuous corporation, suddenly reported annual net incomes of over \$40 million, up from its previous average of \$6.5 million. Though it fared well on paper, SK Global was actually struggling to survive during the late 90s recession, known in Korea as “The IMF Economic Crisis.” As a result of the crisis, the Financial Supervisory Service (FSS) demanded that every Korean security corporation exceed its minimum net assets ratio by at least 150%. Desperate to offset operational losses and meet these new requirements, SK Securities, the parent of SK Global, turned to the American bank JP Morgan for help.

In 1997, JP Morgan had brokered an SK Securities derivatives investment in Indonesia. When the investment turned sour, SK Securities’ losses totaled \$142 million, with a substantial debt owed to JP Morgan. However, after the IMF Economic Crisis, in spite of the win-lose basis on which the relationship began, SK Securities again successfully wooed a substantial investment from JP Morgan, which contracted to purchase new shares in the Korean company. Hidden to the public, however, was a clause stipulating that SK Securities would repurchase the shares with interest. SK Securities hoped that in the meantime, the infusion of outside investment would boost stock values high enough to stabilize it against the threat of liquidation and also cover the \$357 million it owed to JP Morgan.

SK Global: Pressure

The landmark JP Morgan investment, however, did not produce the level of investor confidence necessary to spring the company back to life. Though it escaped the liquidation crisis, the Korean recession persisted and SK Global’s day-to-day operations continued to flounder. Management became all too aware that the company would soon default on the JP Morgan loan and come crashing to the ground. To circumvent disaster, it began manipulating SK Global’s accounting reports.

SK Global perpetrated the classic fraud: it purposely misrepresented financial information to convey to stockholders a message of financial stability. Among other things, SK Global falsely reported accounts receivable worth \$125 million. It intentionally overstated the net assets of subsidiaries and, dropped a \$200 million loss from its 2001 annual report. SK Global also forged a note worth \$1 billion. All told, SK Global’s management carried out a \$1.17 billion fraud, third largest in Korean history.

SK Global: Opportunity

A lack of external controls assisted the fraud perpetrators at SK Global. Its audit firm, when confirming SK Global's accounts receivable and bank loans, failed to follow Generally Accepted Auditing Standards. Instead of requesting confirmation letters directly from the related correspondents, the audit firm collected them from SK Global, which presented the firm with forged letters. Eleven domestic banks and one foreign bank failed to note discrepancies in the balances when they wrote back the financial transaction letters. In addition, they sent the letters—two of which contained inflated financial information—not to the audit firm but directly to SK Global.

SK Global: Rationalization

SK Global's defense counsel insisted that by covering up its financial woes, SK Global had in fact done the Korean economy a favor, preventing further declines in investor confidence. Both the company's fraud and this subsequent display of arrogance can be largely attributed to flawed cultural traditions that now dominate corporate Korea. A characteristic trait of Korean enterprises is that management is often provided by immediate family members or blood relations of the founder and owners, also known as a *Jaebul*. The owner of a *Jaebul* rules his company as if an emperor, with virtually no internal controls to hold him accountable. Especially before the IMF Economic Crisis, *Jaebul* "emperors" were considered sovereign within their companies, free to commit whatever types of frauds they wished without reprisal. Another characteristic of Korean enterprises is embodied in the saying *Daema Balsa*, which means "a big horse cannot fall (die)." In the context of business, *Daema Balsa* implies that if a man (or company) is powerful enough, not even the law can easily bring him down.

Public Response to SK Global

In response to SK Global's fraud, the Korean government, led by the FSS, announced a plan to institute an advanced accounting system that involves the reformation of several government initiatives. The new Securities Exchange Act strengthened internal controls, delineated the makeup of audit committees, and addressed conflicts of interest. The revised CPA Act also addressed conflicts of interest and required CPA applicants to undergo more classroom and in-service training.

China: YGX

YinGuangXia (YGX) was founded in 1987. Until 1994, the Shenzhen Stock Exchange listed it as a relatively obscure producer of floppy disks. Over the next four years, YGX aggressively diversified into the production of toothpaste, cement, wine, and other goods. Despite this explosive expansion, it consistently failed to earn significant profits. In 1994, it netted only \$2.8 million, and three years later, the substantially bigger YGX netted just \$6 million. Meanwhile, earnings hovered at a meager three cents per share.

To boost its value, YGX went beyond creative accounting into *imaginative* accounting. In October 1998, it reported a landmark deal with the German Fidelity Trading company. Fidelity contracted to purchase \$30 million worth of biological extraction products manufactured by YGX. As a result of the announcement, YGX's net income shot up 330% from \$15 million in 1999 to over \$50 million in 2000. Suddenly, YGX registered third in the Shen Zhen Stock Exchange and fourteenth in the 2000 EVA ranking of Chinese companies.

In reality, YGX management fabricated the entire Fidelity deal. An article of the Beijing magazine *Caijing*, entitled "The YGX Trap," first reported the fraud (Ling and Wang 2001). According to *Caijing*, while Fidelity Trading does operate in Germany, it probably never contracted to import YGX products. Fidelity is a producer of mechanical products and a technical consulting firm; it does not conduct any regular business with the biological industry. In fact, Fidelity, which boasts capital stock of only \$60,000, probably could never afford to import \$30 million per year worth of products. *Caijing* also reported that the Tianjin customs office registered YGX's 1999 exports at only \$4.8 million and its 2000 exports at a dismal \$30,000—far short of the reported shipments to Germany. A month after the *Caijing* report, a special investigation team formed by the Chinese Securities Regulation Committee (CSRC) confirmed *Caijing's* accusations of the YGX fraud. In all, YGX fabricated \$126 million of revenue and \$93 million of profit between 1998 and 2001.

YGX: Pressure

There are two pressures that Chinese firms often confront. First, firms who report losses in three consecutive years face the possibility of being delisted. YGX, though, maintained positive earnings throughout the period of the Fidelity fraud scam. Second, at the time, Chinese firms were required to realize at least a ten percent return on equity (ROE) to qualify for rights issuing (which is to sell shares proportionally to current shareholders). YGX's ROE in 1999 and 2000—during the Fidelity scam—registered at 13.5% and 34.56% respectively, far exceeding the ten percent requirement. Many have speculated, though, that YGX's business had been running on falsified earnings for several years and that the Fidelity scam was the result of pressure to maintain its façade. It may also be that the YGX fraud was inspired by the greed of individual managers and heads of related institutions, several of whom profited greatly from insider trading and manipulating YGX's records (Shi 2002).

YGX: Opportunity

The CSRC reported that YGX conducted its fraud by falsifying contracts, customs declarations, value-added tax invoices, tax exemption approvals, and bank documents. YGX, like most previously state-owned companies in China, had little or no internal controls. The Chinese Communist Party did not rely on internal monitoring to maintain the integrity of its industries; instead, it advocated the communist ideology of self-restraint. Often, ideological purity, or

“redness,” not professional experience, dictated to whom control of state-owned enterprises was given. Moreover, the Party relied on political discipline rather than criminal prosecution to punish most corruption. As a result, companies like YGX that have been transferred into private hands (although YGX is still legally state-owned) typically suffer from incomplete controls, inexperienced management, and virtually no system of formal discipline.

In 2000, Liu and Li reviewed each organization responsible for monitoring YGX. They concluded that the CSRC and related stock exchanges actively ignored accounting irregularities. YGX’s auditors allowed YGX employees to handle confirmation letters and failed to require a physical accounting of YGX’s inventory. In addition, because China’s institutional investors are restricted to real market transactions, the potential subsequent economic downturns that follow revelations of fraud offer investors rich incentives to not expose corporate criminals. Moreover, China’s legal system, unlike the United States’, disallowed investors the threat of civil litigation as an indirect protection of their investments. In the end, at the time, the CSRC was the only entity empowered to supervise China’s markets; and since the revelation of scandal caused the CSRC to lose significant face and reputational damage, it often chooses not to expose existing frauds.

YGX: Rationalization

The non-transparency of China’s government agencies like the CSRC makes difficult any investigation into a perpetrator’s rationale. As mentioned above, YGX’s shift from rigid state-ownership to quasi-private-ownership created opportunities for its management to commit fraud. Chinese newspapers later speculated that the transition from an ideology-driven management to a market-driven management also created a moral vacuum. This vacuum was intensified by the atheistic nature of communist China and newness of capitalist ideas.

Public Response to YGX

Most financial experts expected the YGX fraud to greatly change the landscape of China’s budding economy. The CSRC quickly confirmed *Caijing*’s allegations of fraud. It suspended YGX from the Shenzhen Stock Exchange and issued a “penalty ticket” ordering YGX to pay a fine and restate its financial statements. The government arrested the six individuals purportedly responsible for the fraud. In addition, the Ministry of Finance revoked the license of Zhong Tian Qing, YGX’s auditing firm. The only legislative-type reaction to YGX—the hurried January 2002 publication of *Codes of Corporate Governance for Listed Companies in China*—was first drafted in September 2001, just one month after the revelation of YGX’s fraud. However, the document that inspired it, titled *Guidelines for Public Companies to Adopt Independent Directors*, was first released for comments three months before the fraud was exposed and was not directly related to the YGX case.

Despite the government's seemingly swift response, YGX was suspended from Shen Zhen's listings for only six months, and the CSRC required from YGX a fine of only \$73,000 (YGX's fraud was over \$93 million). Furthermore, perceived opportunity to escape litigation has increased as a result of the YGX case. Except for the original six individuals incriminated in the case, the government has yet to implicate a single member of YGX's management or board, including its Chairman. At one point, the CSRC publicly encouraged investors to file civil complaints against YGX. The Supreme Court, however, stymied this effort. In the past, the Court had rejected investors' claims that firms had defrauded them, arguing that market economics is necessarily accompanied by such risks. Then, just as investors geared up for the legal fight against YGX, the Court issued a temporary stay on all securities claims, meekly asserting its "technical incompetency" to preside over such issues. Finally, in January of 2002 the Supreme Court removed the stay, but simultaneously discouraged investors from pursuing securities complaints by setting four tough prerequisites.¹² As a result, the first civil suit against YGX was not accepted until as late as May 2004.

Implications for Fraud Prevention

As described earlier, fraud is typically the result of any combination of three elements: perceived pressure, perceived opportunity, and rationalization. The review conducted above suggests that governments have to this point failed to completely address all of the problems that lead to fraud, specifically addressing only *opportunity*. In the U.S., Sarbanes-Oxley's controls, the revamped SEC and its new oversight board (the PCAOB), and the increased risks of litigation all serve to restrict the number of perceived opportunities by which potential perpetrators may commit frauds that go unnoticed or unpunished. In Korea, the FSS's advanced accounting system and its public enforcement efforts, though not as extensive as the U.S.'s, do shrink the gaps through which potential perpetrators might sneak. Still, many Korean economic and financial experts have criticized the FSS's limited response, warning it may not be enough to prevent future occurrences of fraud (Kim 2003). In China, the public response to YGX focused on punishment of the individuals and firms involved in the scandal. However, due to a disproportionately small fine, inadequate prosecution of the individuals involved, and the Supreme Court's injunction against civil suits, perceived opportunities to commit financial fraud in China may have actually increased.

The heavy-handed response against opportunities to commit fraud will deter some would-be perpetrators from criminal activity. However, instead of eliminating the perpetrator, these governments' reactions only work to eliminate this environment, itself an impossible task. It is

¹² The prerequisites established by the court are: 1) only listed companies already penalized by the CSRC are eligible targets of lawsuits, 2) firms may only be sued if the CSRC's penalty was issued for false representation, 3) class action suits are not allowed, 4) lawsuits may only be heard at the provincial level.

unreasonable to assume that increased regulations and more powerful government agencies will totally eliminate the opportunities to commit fraud. Indeed, the aura of safety created by the implementation of intense controls may in fact provide additional opportunities. Some would-be perpetrators, like a flu strain or a computer hacker, will adapt to the changing circumstances and still find opportunities to engage in unlawful activity. Future frauds will be more likely prevented if lawmakers, auditors, and managers instead work to eliminate both the perpetrator (including pressures and rationalizations) and environment (opportunities).

While new regulations will discourage many frauds, opportunities can never be completely-eliminated. Hence, fraud, will likely arise again in the still-vulnerable American, Korean, and Chinese economies. Potential perpetrators who face the greatest pressures and whose integrity is most easily compromised will discover loopholes through which to commit fraud. Thus, while the number of frauds committed may or may not decline, the magnitude of frauds committed may likely reflect the extreme nature of the elements that combine to inspire them.

Managers and lawmakers should broaden their attack against financial crime, focusing on pressures and rationalizations, in addition to opportunities, and should become proactive rather than reactive in their attempts to fight fraud (Newman and Neier 2014). As discussed in other articles (Trompeter et al. 2013; Lofland and McNeal 2014; Abdullahi and Mansor 2018), the most common pressures that lead management to commit fraud are misplaced executive incentives, unrealistic Wall Street expectations, large amounts of debt, and greed. None of these factors have been adequately treated, if at all, in governance and legislation changes that have followed Enron, SK Global, and YGX. Along the same line, *rationalization*, which rises as societies' morals decline, has been almost completely ignored. According to Albrecht, et al., (2004) "The one legislative action that addresses this fraud element is requiring all companies to have an executive code of conduct. However, with decreasing integrity in society, it is doubtful that requiring a code of conduct will eliminate rationalizations." Of course, just as it is unreasonable to assume government can completely eradicate opportunities to commit fraud, so too it is unreasonable to assume it can completely eliminate the pressures and rationales that motivate and excuse fraudulent behavior. Fraud prevention, then, should focus on significantly reducing the prevalence of each element described by the Fraud Triangle.

Conclusion

The international development community has established the positive contributions of private enterprises on economic growth and poverty reduction. Private-sector fraud, though, like public-sector corruption, prevents businesses from prospering and fully supporting economic and social progress. Recent, highly-publicized frauds have underscored the need for managers and lawmakers to actively prevent future frauds. However, understanding the elements that conspire to make fraud, one can easily hypothesize that the newest regulations will not prevent the

recurrence of major financial crimes. All firms, whether operating in developed or undeveloped economies, should include fraud elimination and prevention efforts as a key component of their long-term strategy. Likewise, all governments, especially those in undeveloped countries, should include fraud elimination as a key component of their economic growth and poverty-reduction strategies. Those that successfully establish fraud-free business environments will be greatly compensated by foreign investment, increased transparency and economic growth.

REFERENCES

- Abdullahi, R., and N. Mansor. 2018. Fraud prevention initiatives in the Nigerian public sector. *Journal of Financial Crime* 25 (2): 527–544.
- ACFE. 2018. 2018 Report to the Nations. Association of Certified Fraud Examiners.
- AICPA. (2002) Statement on Auditing Standards No. 99: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit.
- Albrecht, C. Skousen, C., Skousen, B. and D. Holland, 2018, The Significant of Whistleblowing as an Anti-Fraud Measure, *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, Volume 10: 1.
- Albrecht, W.S. and C. Albrecht. (2003) *Fraud Examination*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Albrecht, W. Steve, Conan C. Albrecht and Chad O Albrecht. (2004) Fraud and Corporate Executives: Agency, Stewardship, and Broken Trust. *Journal of Forensic Accounting*, 5: 109-130.
- Cressey, Donald R. (1953) *Other People's Money: The Social Psychology of Embezzlement*. New York: Free Press.
- Demski, J. S. 1988. Positive accounting theory: A review. *Accounting, Organizations and Society* 13 (6): 623–629.
- FSS. (2003) Investigating Results of SKG, Mass Media Information. Public Relation Information Room of FSS, 1-11.
- H.R. 3763 - 107th Congress (2001-2002): Sarbanes-Oxley Act of 2002. Available at <https://www.congress.gov/bill/107th-congress/house-bill/3763>.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling. 1976. THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE. *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305–360.
- Kim, Sang-Jo. (2003) Fraud Conspiracy with Company, Audit Firm and Financial Institutes. *Korean Economic Newspaper*. August 21.

- Ling, Huawei and Wang Shuo. (2001) The YGX Trap, *Caijing* (Beijing), August: 18-36 (in Chinese).
- Liu, Feng and Li Ruping. (2000) Institutional Arrangement and Accounting Information Quality: A Case analysis of YGX. *A Working Paper of the Sun Yat-sen University School of Business* (in Chinese).
- Lofland, C., and A. McNeal. 2014. What's Your Fraud IQ? *Journal of Accountancy* 217 (3): 46-50.
- Newman, C. J., and D. S. Neier. 2014. Become Proactive, Not Reactive, to Anti-Fraud and Anti-Corruption Programs. *Financial Executive* 30 (4): 14-16.
- Peltier-Rivest, D., and N. Lanoue. 2015. Cutting fraud losses in Canadian organizations. *Journal of Financial Crime* 22 (3): 295-304.
- Powers, William C., Jr. (2002) Report of Investigation by the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp. Available at <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjB4Mzav7jeAhUxnOAKHeTZDoYQFjAAegQICRAC&url=https://www.cnn.com/2002/FLAW/02/2Fenron.report/2Fpowers.report.pdf&usg=AOvVaw3S69MgwXgsTtVwBZyBIGII>
- SEC. (2004) Securities and Exchange Commission v. JEFFREY K. SKILLING, RICHARD A. CAUSEY. <http://www.sec.gov/litigation/complaints/comp18582.htm>.
- Senate Committee on Governmental Affairs. (2002). Financial Oversight of Enron: The SEC and Private-Sector Watchdogs. Available at https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwji1JH2wbjeAhVBc98KHS93AyUQFjAAegQIBBAC&url=https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FCPRT-107SPRT82147/pdf/FCPRT-107SPRT82147.pdf&usg=AOvVaw0ICFUzIgz3T_NZKmPIn3o
- Thomas, C. W. 2002. The Rise and Fall of Enron. *Journal of Accountancy* 193 (4): 41-48.
- Trompeter, G. M., T. D. Carpenter, N. Desai, K. L. Jones, and R. A. Riley Jr. 2013. A Synthesis of Fraud-Related Research. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 32: 287-321.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

חוקרים בתחילת דרכם

ממדי האמון הנפרדים כמנבאים

תחרות פנימית בצוות ועמדות של חברי הצוות¹³

לליב אגוזי¹⁴

תקציר

מטרת מאמר זה, לבחון את הקשרים בין שני ממדים שונים של אמון (אמון ביכולות competence, ואמון באכפתיות concern), ואת הקשר של הוגנות ניהולית לדינמיקה בין חברי צוות. דינמיקת חברי הצוות שנבחנה, היא תחרות פנימית בין השותפים והערכתם העצמית של השותפים להיותם משמעותיים בשותפות. תוצאות שהתקבלו מ-237 שחקניות ב-51 קבוצות, תומכות בהשערות שהאמון של חברי הצוות ביכולות של הצוות והאמון של חברי הצוות באכפתיות וברצון הטוב של חבריהם, קשורים לתחרות הפנימית ולתחושת הערך של חברי הצוות באופן שונה ומנבאים תוצאות שונות.

מבוא

שיתוף פעולה תוך-צוותי חיוני לביצועים ולהשגת תוצאות של צוות. בשותפויות בין ארגונים ללא מטרות רווח (מלכ"ר) ובקבוצות ספורט חובבים, האינטרס לשיתוף פעולה למען השגת המטרה הנו גבוה, אך עם זאת נסמך במיוחד על הרצון הטוב של השותפים. שותפויות רבות מתקשות בהשגת מטרותיהן, ואף כושלות בהמשך שיתוף הפעולה, באופן חלקי בשל דינמיקה פנימית של עימותים (Gazley, 2010; Mitchell, O'Leary & Gerard, 2015). ניהול לא מיטבי של שותפויות יכול ליצור התנהגויות שאינן תורמות לביצועי הצוות ולהביא לעלייה בתחרות הפנימית. (Connelly, Crook, Combs, Ketchen and Aguinis, 2015). הציעו כי לאמון תפקיד חשוב בוויסות ובניהול יחסים בין-ארגוניים. אמון הוא גם בעל תפקיד חשוב בוויסות יחסים בינאישיים וקבוצתיים (Costa, Fulmer & Anderson, 2017). עם זאת, אמון הוא מבנה מורכב שנסמך על ארבעה תחומים שונים – אמון ביכולות של הצוות, אמון בדאגה/אכפתיות הדדית, אמון ביושרה ואמון בפתיחות של חברי הצוות (Mishra & Mishra, 1994). כל ממד ממלא תפקיד שונה בהנעה לשיתוף פעולה או לתחרות בין חברי הצוות. התפקיד השונה של ממדי האמון, וכן של הוגנות ניהולית בהשפעה על שיתוף פעולה ותחרות בין 'שותפים טבעיים', הוא נושא המאמר. 'שותפים טבעיים' הם יחידים, יחידות ארגוניות, או ארגונים בעלי מטרה משותפת ואינטרס חזק לשיתוף פעולה להשגת המטרה, כגון קואליציות מלכ"רים או קבוצות ספורט.

להיות שותף בעל ערך – הערכה עצמית מבוססת צוות

כאשר שותפות עומדת מול אתגר חיצוני או פנימי, נוצר איום על המקום הבטוח של חלק מהשותפים (יחידים או ארגונים). האיום מערער את היחסים החברתיים ומאיים על התפיסה העצמית של שותפים לגבי היותם

¹³ המאמר הוצג בכנס FINT 2019 על אמון בארגונים.

¹⁴ ד"ר לליב אגוזי, המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, אוניברסיטת חיפה legozi@univ.haifa.ac.il

תורמים ומוערכים לשותפות. מושג זה נקרא הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה - *Team-based self- TBSE* (Pierce & Gardner, 2004) *esteem*. כאשר ההערכה העצמית נמצאת תחת איום, עולים החרדה וחוסר הוודאות (Pyszczynski, Greenberg, Solomon, Arndt & Schimel, 2004). כתוצאה מכך, השותפים מונעים לבסס מחדש את ערכם בשותפות (Hogg & Terry, 2000) על ידי ניסיונות לאשרר או להוכיח את עצמם בתחומים המשמעותיים לתפיסה העצמית שלהם (Crocker & Park, 2004). לכן, כאשר הם נתקלים באיום, חלק מהשותפים הופכים להיות יותר מרוכזים בעצמם ופועלים באופן עצמאי, פחות משתף ונותנים פחות יחס לצרכים של השותפים האחרים (Poortvliet & Giebels, 2012).

למרכיבי האמון ולהוגנות ניהולית יש תפקיד משמעותי בניהול וויסות הדינמיקה המתוארת בין תחושת ערך בשותפות, לבין התנהגויות משתפות או אינדיבידואליסטיות ותפיסת התחרות הפנימית, המשפיעות על ביצועי הצוות.

אמון

אמון נבנה על בסיס ממדים שונים: אמון ביכולות, אמון בנדיבות או ברצון הטוב, אמון ביושרה ואמון בפתיחות של השותפים (Mishra & Mishra, 1994). מאמר זה מתמקד בשניים מהממדים - האמון ביכולת והאמון ברצון הטוב, שנראה¹⁵ כי הם בעלי השפעה שונה על תחרות פנימית בין שותפים. אמון ביכולות של השותפים מעודד שיתוף פעולה, משום שהשותפים סומכים על הביצועים והתוצאות של שותפיהם ולכן מוכנים לחלוק איתם בפעילות. אמון ברצון הטוב והאכפתיות של השותפים כלפי השותפות וכלפי השותפים האחרים, מעודדים שיתוף פעולה כתוצאה מכך שהשותפים סומכים על הדדיות ביחסים ועל כך שלא ינוצלו לרעה לטובת המטרות האישיות של חלק מהשותפים.

אמון ביכולות

האמון של השותפים ביכולות של השותפים האחרים ושל השותפות להגיע לביצועים טובים, מבטא את נכונותם להסתמך זה על זה בביצוע. כאשר שותפים סומכים פחות על שותפיהם הם פועלים באופן יותר עצמאי, מה שמפחית את שיתוף הפעולה (Balliet & Van Lange, 2013; Mackey, Perrewé, & McAllister, 2017; Seong & Choi, 2014). אני מציעה, כי צוות שבו יש חוסר התאמה ברמת היכולות בין השותפים, תהיה בו יותר התנהגות אינדיבידואליסטית ותרומה לא שוויונית לפעילות. חלוקת משימות לא שוויונית תוביל לפערים בתחושת הערך של השותפים ותערער את מקומם הבטוח בשותפות. חלק מהשותפים עשוי לחוש עליונות וחלקם תחושת נחיתות בתרומתם לשותפות, ופערים אלה מערערים את אחדות השותפות.

ההשערות הנובעות מכך הן:

ה-1א: אמון השותפים ביכולות של השותפים ושל השותפות (collaboration) יהיה קשור

באופן שלילי לתחרות הפנימית ביניהם.

¹⁵ מחקר זה הינו חלק ממחקר מקיף יותר, שכלל גם ראיונות של 40 בעלי עניין שונים בשותפויות. הקשר של מרכיבי האמון השונים לוויסות התחרות ביניהם מסתמך על סיכום הראיונות.

ה1-ב: אמון השותפים ביכולות של השותפים ושל השותפות יהיה קשור באופן חיובי לתחושת הערכה-עצמית-מבוססת-הקבוצה של השותפים.

ה1-ג: הקשר בין אמון ביכולות לאמון בתחושת הערכה- העצמית-מבוססת-הקבוצה יהיה חזק יותר מהקשר לתחרות הפנימית.

אמון באכפתיות וברצון הטוב

הממד השני מתייחס לאמונה של השותפים ששותפיהם לא רק לא ינצלו את השותפות לצורכיהם האישיים, אלא ידאגו גם לרווחתם ולהצלחתם של השותפים האחרים. התנהגות משתפת מייצרת בשותפים אמון רב יותר בכך כי לשותפים כוונות טובות כלפי האחרים וכלפי השותפות בכלל. לכן, התנהגות משתפת של צד אחד מעלה את הסיכוי להדדיות ולהתנהגות משתפת של אחרים. אלה נמצאו כמעודדים רצון טוב (Capaldo, 2014) ושיתוף פעולה בפועל (Bunger, 2013).

דאגה או אכפתיות היא גורם אפשרי המשפיע על ייחוס כוונות להתנהגויות, ולכן משפיע על התגובה ועל ההדדיות. תיאוריית הייחוס טוענת, כי אנשים מפרשים התנהגות של אנשים אחרים לפי הכוונות שהם מייחסים להתנהגויות אלה. ייחוס הכוונות מהווה מרכיב משמעותי בתגובה של אדם להתנהגות של אחרים (Kelley & Michela, 1980). אם התנהגות אינדיבידואליסטית או לא משתפת פוגעת ברגשות של שותף אחר, היא יכולה להוות איום לתחושת הערך שלו בשותפות. עם זאת, אם השותף נותן אמון רב ברצון הטוב של השותף שהתנהג באופן לא משתף, פוחת הסיכוי שייחוס כוונות תחרותיות להתנהגותו, וכך קטן גם הסיכוי שיפעל אף הוא באופן לא משתף כדי לבסס מחדש את ערכו כשותף (Tripp, Bies, & Aquino, 2007). לכן, לנו משערים, כי אמון ברצון הטוב ההדדי בתוך השותפות יפחית את התחרות הפנימית בין השותפים ויעלה את תחושת הערך של השותפים.

ה2-א: אמון באכפתיות קשור באופן שלילי לתחרות הפנימית.

ה2-ב: אמון באכפתיות קשור באופן חיובי להערכה-העצמית-מבוססת-הקבוצה.

ה2-ג: הקשר בין האמון באכפתיות לבין התחרות יהיה חזק יותר מאשר הקשר בין האמון באכפתיות להערכה-העצמית-מבוססת-הקבוצה.

הוגנות ניהולית

הוגנות של מנהלים עולה כגורם מפתח בהשפעתה על הדינמיקה בין השותפים. המנהלים שולטים בחלוקת המשאבים והפעילויות השונות של השותפות, לכן השותפים מתחרים על תשומת הלב שלהם ועל ההכרה של המנהלים בהם וביכולותיהם. הוגנות נותנת מענה לצרכים של השתייכות, היא מסמלת קבלה והכלה בקבוצה (Fischer, 2013). תפיסתם של חברי צוות את היותם חלק בלתי נפרד מהצוות היא גורם מניע לשיתוף פעולה (De Cremer & Tyler, 2005). זאת משום ש"באווירה של הוגנות גבוהה, עובדים נוטים יותר לפעול באופן שעוזר להצלחת הצוות" (Molina, Jakopec, Cropanzano & Moliner, 2017, p. 94). אווירת צוות כזו מעודדת *תרבות של אמון*, המפחיתה את הייחוס של כוונות עוינות להתנהגות פחות משתפת (Tzafir, Enosh, Egozi, 2018).

מכאן אנו משערים :

ה-3א: ההוגנות הנתפסת של מנהל/ת קשורה באופן שלילי לתחרות בין השותפים.

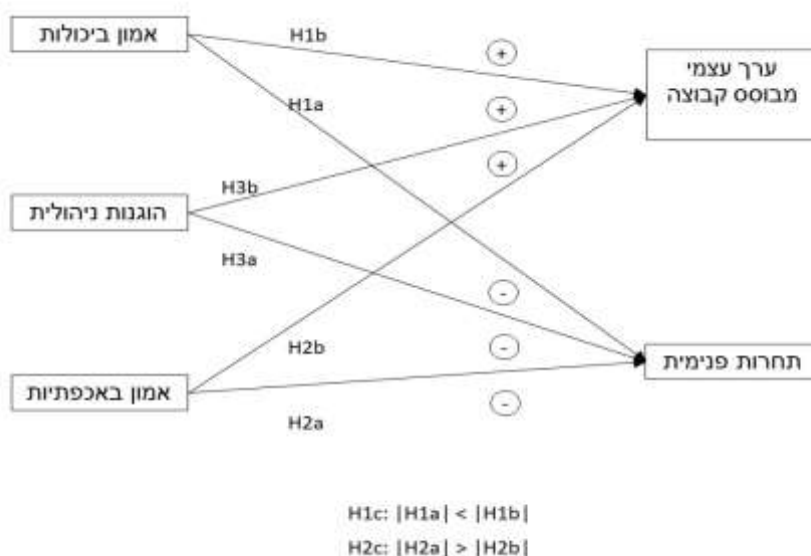
בנוסף, הוגנות ארגונית נמצאה קשורה לתמיכה הדדית בצוותים ולתרומה מאוזנת למאמץ ולביצועים של חברי הצוות (Dayan & Di Benedetto, 2008). תרומה מאוזנת מחזקת את תחושת הערך-מבוסס-הקבוצה. מצד שני, "כאשר אווירת ההוגנות נמוכה, סביבת העבודה עלולה להיתפס כחסרת ודאות ושבירית" (Molina, et.al., 2017, p.94). אווירת עבודה כזו מפחיתה את שיתוף הפעולה ומערערת את ביטחונם של השותפים במקומם ובערכם בשותפות.

מכאן אנו משערים כי :

ה-3ב: ההוגנות הנתפסת של מנהל/ת קשורה באופן חיובי לתחושת-הערכה-עצמית-מבוססת-הקבוצה של השותפים.

תרשים מספר 1 מסכם את המודל וההשערות.

תרשים 1: מודל לקשר בין ממדי האמון וההוגנות לתחרות פנימית והערכה-עצמית-מבוסס-קבוצה



שיטה

בחינה כמותית של המודל נערכה בקרב קבוצות ספורט חובבים כמייצגות 'שותפים טבעיים'. קבוצות ספורט מספקות מרחב המאפשר מדידה פשוטה יחסית של מדדים סובייקטיביים של הדינמיקה ושל מדדים אובייקטיביים של ביצועים. שימוש בספורט להבנת ארגונים מאפשר הבהרה ומדידה של גורמים מורכבים מהעולם הארגוני, כמו ביצועים ותוצאות ארגוניות (Day, Gordon & Fink, 2012).

משתתפים

המחקר נערך בקרב קבוצות כדורשת נשים המשתתפות בליגה מאורגנת של איגוד הכדורשת, ומשחקות בכל רמות הליגה. המחקר המלא כלל צילומי משחקים של קבוצות וניתוחים סטטיסטיים שלהם. אלה לא יוצגו במאמר זה. שאלון עמדות נשלח לשחקניות מ-111 קבוצות שמשחקיהן צולמו. 276 שחקניות מ-72 קבוצות ענו לשאלון. הניתוח נערך על 51 קבוצות בהן ענו יותר משלוש שחקניות (סה"כ 237 שחקניות). גיל השחקניות 26-60 ($M = 42.7, SD = 6.18$) עם ניסיון שנע בין עונה אחת ל-14 עונות ($M=4.14, SD=2.28$).

מדדים

כל חמשת המדדים קובצו למוצע קבוצתי של כל פריטי השאלון בסקלת הממד. הפריטים דורגו בין 1 (נמוך) ל-7 (גבוה).

תחרות פנימית – נמדדה על ידי שלושה פריטים שנכתבו על ידי החוקרת על בסיס תיאור התחרות הפנימית בראיונות. מהימנות הממד $\alpha=0.80$.

הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה – נמדדה על ידי 4 פריטים שתורגמו והותאמו מתוך מדד הערכה-עצמית-מבוססת-ארגון של Pierce and Gardner (2004). מהימנות הממד $\alpha=0.86$.

אמון ביכולות – נמדד על ידי שלושה פריטים שהותאמו מתוך שאלון אמון של Mishra and Mishra (1994) עם מהימנות $\alpha=0.70$.

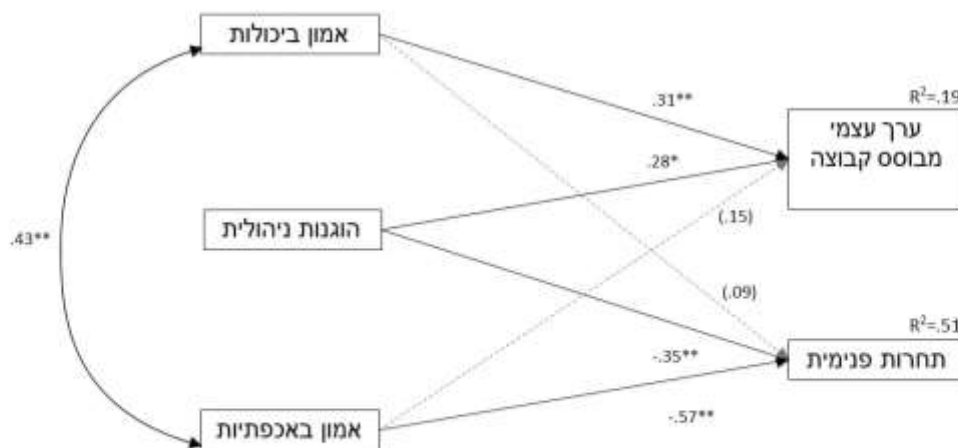
אמון באכפתיות הקבוצתית – נמדד על ידי שלושה פריטים שהותאמו מתוך שאלון אמון של Mishra and Mishra (1994) עם מהימנות $\alpha=0.84$.

הוגנות ניהולית – נמדדה על ידי שלושה פריטים שהותאמו משאלון הוגנות של Tyler (1988) ומהראיונות, עם מהימנות מדד $\alpha=0.80$.

ממצאים

המודל המשוער נבחן בניתוח משוואות מבניות (Structural Equation Modeling), בתוכנת R-studio 1.0.143 עם lavaan package. הניתוח הציג מדדי התאמה גבוהים (ראו תרשים 2). השערה ה-1 ב-שערה כי אמון קבוצתי ביכולות יהיה קשור באופן חיובי לתחושת ערך בקבוצה. השערה אוששה, ונמצא קשר חיובי מובהק ($\beta=.34, p<0.01$). השערה ה-1א ניבאה קשר שלילי בין אמון קבוצתי ביכולות לבין התחרות הפנימית הנתפסת בצוות. השערה זו לא אוששה – לא נמצא קשר מובהק בין המשתנים ($\beta=.09, n.s$). השערה ה-1ג שיערה, כי הקשר בין האמון ביכולות לבין ההערכה-העצמית-מבוססת-הצוות יהיה גבוה יותר מאשר הקשר בין האמון ביכולות לתחרות הפנימית, וקיבלה אישוש מכך שהקשר לתחרות הפנימית אינו מובהק.

תרשים 2: תוצאות המודל המשוער – שיעור המתאמים בין ממדי האמון וההוגנות לבין תחרות פנימית וערך עצמי-מבוסס-קבוצה



N=51
*p<0.05
**p<0.01

Dashed arrows are relation that were not included in the final SEM analysis

	Chi-square	DF	RAMSEA	CFI	TLI	NFI
Model 1	2.06 (n.s.)	2	0.025	0.999	0.995	0.961

טבלה 1: מטריצת מתאמים וסטטיסטיקה תיאורית למדדי המחקר

	ממוצע	ס. תקן	1	2	3	4	5
1. תחרות פנימית	3.28	0.89	0.80				
2. ערך עצמי מבוסס-קבוצה	5.88	0.53	-.092	0.86			
3. אמון ביכולות	5.70	0.72	-.204	.368**	0.70		
4. אמון באכפתיות	5.78	0.69	-.607**	.316*	.433**	0.84	
5. הוגנות ניהולית	5.89	0.79	-.454**	.306*	.104	.171	0.80

N=51 קבוצות

מהימנות מוצגת באלכסון

** Significant at the .01 level (2-tailed).

* significant at the .05 level (2-tailed).

השערה ה-2א הייתה, כי אמון באכפתיות הקבוצתית יהיה קשור באופן שלילי לתחרות הנתפסת בקבוצה. השערה זו אוששה ונמצא קשר שלילי חזק ומובהק בין המשתנים ($\beta = -.57, p < 0.01$). השערה ה-2ב שיערה כי ימצא קשר חיובי בין אמון באכפתיות הקבוצתית לבין הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה. השערה זו לא קיבלה תמיכה מהממצאים ($\beta = .15, n.s$). השערה ה-2ג טענה, כי הקשר לתחרות הפנימית יהיה גבוה מהקשר לתחושת הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה. השערה זו אוששה, מכיוון שהקשר ששוער כחלש יותר לא היה מובהק.

המתאם בין ממדי האמון היה גבוה ומובהק ($\beta = .43, p < 0.01$). לא נמצא מתאם בין ממדי האמון לבין הוגנות ניהולית (ראו טבלה 1).

השערות ה-3 א ו-ב שיערו, כי הוגנות ניהולית תהיה קשורה באופן שלילי לתפיסת התחרות הפנימית, ובאופן חיובי לתחושת הערכה-עצמית-מבוססת-הקבוצה. שתי ההשערות אוששו ונמצאו קשרים מובהקים בין המשתנים ($\beta = -.35, p < 0.01, \beta = .23, p < 0.05$).

דיון

ממצאי המחקר מראים כי בהתאם להשערות, אמון בין השחקניות והוגנות נתפסת של המאמן היו קשורים באופן שלילי לתחרות הפנימית בקבוצה ובאופן חיובי לתחושת הערך של חברות הקבוצה. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם סקירתם של Greer and Dannals's (2017), שהעלתה כי הוגנות ניהולית קשורה לקונפליקטים על משימה ועל תהליך, כאשר אלו קשורים לקונפליקטים בינאישיים ולתחרות בין חברי הצוות.

הקשר בין הוגנות ניהולית להערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה נחקרה מעט. תמיכה לקשר שנמצא בין הוגנות ניהולית להערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה, מתקבלת ממחקרם של Minibas-Poussard, Le Roy and Erkmen (2017), אשר מצאו כי הערכה-עצמית-מבוססת-ארגון מתווכת בין הוגנות ארגונית לבין מחויבות ארגונית. הקשר בין אמון בצוות לבין הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה מקבל תמיכה גם ממחקר מטא-אנליזה של Lau, Lam and Wen's (2014), אשר מצא כי תחושת העובד/ת כי הוא/היא זוכה לאמון מצד הדרג הניהולי הייתה קשורה באופן חיובי להערכה-עצמית-מבוססת-הארגון של העובד/ת.

עוד שוער כי יימצא הבדל בקשר בין ממדי האמון לבין תחרות פנימית נתפסת והערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה. השערה זו קיבלה תמיכה על ידי הממצאים, שהראו כי אמון ביכולות הקבוצתיות קשור לתחושת הערך של השותפים, ואילו אמון באכפתיות הקבוצתית היה קשור לתפיסת התחרות הפנימית. מחקרים המפרידים בין ממדי האמון השונים, הם מעטים (Connolly, et al., 2015). Connolly ושותפיו ביצעו מטא-אנליזה ל-150 דוגמאות של קשרים בין ממדי היכולת והיושרה של אמון לבין עלויות סחר. ממצאי מחקרם מראים, כי אמון ביכולות ואמון ביושרה היו מובחנים זה מזה באופן מובהק בעוצמה בה ניבאו עלויות סחר. אמנם Connolly ושותפיו (2015) חקרו ממדי אמון שונים מאשר אנו חקרנו, אך עדיין מספקים תמיכה לרעיון כי לממדי האמון השונים ניבויים שונים לעמדות ולדינמיקה בינאישית ובין-ארגונית.

מחקר זה מוגבל להקשר הספציפי בו נבדק ולמספר הקבוצות, שמגביל את יכולות הניתוחים הסטטיסטיים. עם זאת, הוא פותח כיוונים מעניינים מבחינה מחקרית להבחנה בין סוגי האמון השונים והקשר שלהם להחלטות שונות ולמערכות יחסים אישיות וארגוניות.

מבחינה ניהולית מדגישים הממצאים את חשיבות ההוגנות הניהולית ובניית אמון בין השותפים ליצירה ולשמירה באופן שוטף של דינמיקה תוך-צוותית תומכת ביצועים. כפי שתואר במבוא, התהליך של שמירת הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה יציבה, שתומכת בשיתוף ובעבודת צוות, הינו תהליך דינמי הדורש ויסות פנימי וניהולי קבוע בתוך מערכות היחסים בצוותים (Costa, Fulmer & Anderson, 2017; De Cremer)

השותפים וכלפי הצלחת השותפות, מסתמנים ככלי ניהול חשובים לתהליך ויסות זה. (Tyler, 2005). הוגנות ניהולית ושמירה על אמון ביכולת הביצוע ואמון ברצון הטוב והאכפתיות כלפי

מקורות

- Balliet, D., & Van Lange, P. A. (2013). Trust, conflict, and cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1090-1112.
- Bunger, A. C. (2013). Administrative Coordination in Non-profit Human Service Delivery Networks, The Role of Competition and Trust. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1155-1175.
- Capaldo, A. (2014). Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 685-703.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Aguinis, H. (2015). Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More?. *Journal of Management*, 0149206315596813.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior* 1-16.
- Crocker, J., & Park, L. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological bulletin*, 130(3), 392.
- Day, D. V., Gordon, S., & Fink, C. (2012). The sporting life: Exploring organizations through the lens of sport. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 397-433.
- Dayan, M., & Di Benedetto, A. (2008). Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 566-576.
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2005). Managing group behavior: The interplay between procedural justice, sense of self, and cooperation. *Advances In Experimental Social Psychology*, 37, 151-218.
- Fischer, R. (2013). Belonging, status, or self-protection? Examining justice motives in a three-level cultural meta-analysis of organizational justice effects. *Cross-Cultural Research*, 47(1), 3-41.
- Gazley, B. (2010). Why not partner with local government? Non-profit managerial perceptions of collaborative disadvantage. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 51-76.
- Greer, L. L., & Dannals, J. E. (2017). Conflict in teams. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, 317-343.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457-501

- Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 112-127.
- Mackey, J. D., Perrewé, P. L., & McAllister, C. P. (2017). Do I fit in? Perceptions of organizational fit as a resource in the workplace stress process. *Group & Organization Management, 42*(4), 455-486.
- Minibas-Poussard, J., Le Roy, J. & Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review, 46*(8), 1635-1650.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management, 33*(2), 261-279.
- Mitchell, G. E., O'Leary, R., & Gerard, C. (2015). Collaboration and performance: Perspectives from public managers and NGO leaders. *Public Performance & Management Review, 38*(4), 684-716.
- Molina, A., Jakopec, A., Cropanzano, R., & Moliner, C. (2017). The role of peer justice climate. *Organizational Justice: International Perspectives and Conceptual Advances, 87-106*.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*(5), 591-622.
- Poortvliet, P. M., & Giebels, E. (2012). Self-improvement and cooperation: How exchange relationships promote mastery-approach driven individuals' job outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(3), 392-425.
- Pyszczynski, T., Greenberg, J., Solomon, S., Arndt, J., & Schimel, J. (2004). Why do people need self-esteem? A theoretical and empirical review. *Psychological bulletin, 130*(3), 435-468.
- Seong, J. Y., & Choi, J. N. (2014). Effects of group-level fit on group conflict and performance: The initiating role of leader positive affect. *Group & Organization Management, 39*(2), 190-212.
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2007). A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. *Social Justice Research, 20*(1), 10-34.
- Tzafir, S. S., Enosh, G., & Egozi, L. (2018). *The Inter-Relationship of Trust, Anger and Aggression, A two level perspective*. In Searle, R. H., Nienaber, A. M. I., & Sitkin, S. B. (Eds.). (2018). *The Routledge Companion to Trust*. Routledge. pp. 522-535.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

טכנולוגיה בשירות ארגונים



האינטרנט של הדברים: כיצד לבנות פתרון מוצלח

חנן מרקוביץ¹⁶

מבוא

דומה כי המושג "האינטרנט של הדברים" או IoT – Internet of Things נהיה שכיח בעת האחרונה. תחזית עדכנית צופה כי גודל שוק ה-IoT יכפיל את עצמו ל-520 מיליארד דולר עד לשנת 2021, עם שיעור צמיחה שנתי מורכב של 50% לרכיבים מסוימים בשוק (מקור: [Bain & Company, August 08, 2018](#)). מאמר זה מתמקד במהפכת האינטרנט של הדברים, הנוגעת לכל אדם ולשיקולים המרכזיים במימוש מוצלח של פתרון, תוך הבאת דוגמאות מעשיות.

כדרכם של מושגים, יש להגדירם לפני השימוש בהם, ולכן מוצעת ההגדרה הבאה עבור האינטרנט של הדברים: חיבור של אנשים, חפצים וסביבות אל האינטרנט, על מנת לייצר ערך. חיבור אנשים אל האינטרנט נעשה לדוגמה על ידי שימוש בטלפון חכם או שימוש במחשב לביש, כגון צמיד שמנטר דופק ותנועה. חיבור חפצים אל האינטרנט מבוצע במקרים של רכב אוטונומי, רחפן, מזגן ביתי או מכונה בקו יצור. סביבות המחוברות לאינטרנט יכולו לרוב גם אנשים ו/או חפצים. דוגמאות נפוצות הן בית חכם בו הרכיבים בבית ניתנים לשליטה מרחוק, או שדה גידולים העושה שימוש בחיישנים לשיפור היבול. כך גם מפעל ייצור ועיר חכמה המאמצת באופן מתמשך טכנולוגיות לשיפור רווחת תושביה ומבקריה. בחיבור "דברים" אל האינטרנט צפונים יתרונות וחסרונות. יתרונות ה-IoT כוללים גישה וניהול מרוחקים של חפצים, איסוף מידע ממגוון מקורות, אוטומציה ואופטימיזציה של תהליכים והפחתת עלויות. מאידך, החסרונות העיקריים של טכנולוגיות אלו נעוצים בבעיות אבטחה ופרטיות מידע, מורכבות פתרונית מולטי-דיסציפלינאריים ועלויות הטמעה בחלק מהמקרים.

עם מגוון כה רחב של שימושים ויישומי אינטרנט של הדברים, נשאלת השאלה כיצד ניתן לבנות פתרון IoT מוצלח? פתרון המניב ערך ומצליח עסקית וטכנולוגית? לצורך כך, אתמקד בדוגמה של העיר החכמה ובשלושה מרכיבים עיקריים לפתרון מוצלח: המודל העסקי, טכנולוגיית "קצה לענן" – Edge to Cloud ותשתית דיגיטלית לפתרון בעית הסיילואים – Silos¹⁷.

כדי להבין את המרכיבים הנדרשים לפתרון מוצלח, נתבונן בדוגמת פרויקט [LinkNYC](#). עיריית ניו יורק פרסמה מכרז בו ביקשה להחליף 7,500 טלפונים ציבוריים בעמדות דיגיטליות חכמות. קונסורציום בשם City Bridge המורכב מ: Google, Qualcomm, CIVIQ Smartscape, זכה במכרז. במסגרת הפרויקט מוחלפים הטלפונים הציבוריים בעמדות חכמות, הנקראות גם קיוסקים דיגיטליים או לינק בקיצור.

¹⁶ יזם פנים-ארגוני, יועץ ומרצה hanan@hananmarkovich.com

¹⁷ תחומים נפרדים ומבודדים הפועלים בתוך מערכת אחת.



LinkNYC בניו-יורק. צילום: חנן מרקוביץ

כל עמדה חכמה מציעה להולכים ברחוב את השירותים הבאים בחינם: אינטרנט אלחוטי מהיר מבוסס סיב אופטי, טעינת מכשירים ניידים, קבלת מידע עירוני בזמן אמת, הודעות לתושבים, שיחות ברחבי ארצות הברית וכפתור שירותי חירום – 911. נכון להיום, מותקנות למעלה מ-1,700 מערכות בניו-יורק, והתקנות החלו גם בבריטניה במסגרת פרויקט [InLinkUK](#) (בו מתוכננות כ-1,000 מערכות). בכל חודש מותקנות בניו-יורק כ-35 עמדות חדשות, וכיום כ-5 מיליון משתמשים ו-500,000 שיחות טלפון המבוצעות בכל חודש.

מרכיב ראשון: מודל עסקי

המודל העסקי של פרויקט LinkNYC מבוסס על מתן שירותים דיגיטליים לאנשים ברחוב, מימון העלויות באמצעות הצגת פרסומות על גבי שני מסכי 55" וחלוקת רווחים עם העירייה. למעשה, ההתחייבות היא לשלם תשלום מינימלי שנתי ועוד אחוזים ממכירת הפרסומות. נכון לרגע זה, עומד הקונסורציום בתשלום המינימלי. באשר לתשלום אחוזים ממכירת הפרסומות, נחתם הסכם חדש בו נקבע כי הרווח מהפרסומות ישולם בשנה האחרונה לחוזה (אורכו 15 שנים) עם 10% של ריבית.

אם כן, לפנינו דוגמה למימון פרויקט ומודל עסקי המבוסס על מכירת פרסומות. זאת בניו-יורק, העיר כנראה האידיאלית ביותר למודל עסקי מסוג זה בשל תנועה ערה ומתמשכת של אנשים רבים. אך מה בנוגע לערים ואזורים אחרים שאינם כה פופולריים? האם גם שם ניתן לבסס מודל עסקי המבוסס פרסומות? במקרים כאלה קרוב לוודאי שפרסומות בלבד לא יוכלו לממן את עלות הפרויקט, ויידרש מימון מצד העירייה.

לכן, הלקח הראשון לבניית פתרון IoT מוצלח (ולמעשה, נכון לגבי כל עסק) הוא הגדרת מודל עסקי עובד, מודל בו וידאנו שברור מי משלם, בעבור מה, כמה ואיך. נשמע טריוויאלי ועדיין קיימים מקרים רבים בהם חברות מתמקדות יותר בטכנולוגיה שלהן מאשר במודל העסקי. לדוגמה, סמנכ"ל בכיר בחברה מהגדולות בעולם נאם בכנס ערים חכמות וסיפר על פרויקט פיילוט שביצעה החברה באחת הערים בארצות הברית. בתום הפיילוט המוצלח שאלו נציגי החברה את ראש העירייה, האם היה מרוצה מביצועי המערכת. ראש

העירייה ענה בחיוב ושאל כמה יעלה לעבור משלב הפיילוט להתקנה עירונית, ונענה במספר של עשרות מיליוני דולרים. פה הסתיים הקשר בין החברה לעירייה, סיפר נציג החברה בכנס. הנציג סיים באומרו: "אם אינכם יודעים מראש מאיפה יגיע התשלום, אל תתחילו לעבוד". דוגמה נוספת, בפאנל חברות טכנולוגיות בתחום הערים החכמות, התלוננו נציגי החברות על כך שעיריות אינן מוכנות לשלם בעבור הפתרונות שלהם. האמת הלא נעימה היא, שהפתרונות שהוצעו על ידי החברות לא פותרים בעיות אמיתיות שיש לעיריות, ולכן הן אינן מוכנות לשלם. אם לדוגמה נפער בור מסוכן בכביש, האם תשלם העירייה עבור תיקון הכביש? ומה לגבי סדק מסוכן המתפתח בגשר המשמש הולכי רגל, או תאורה בטיחותית בכביש שהתקלקלה ועלולה לגרום לתאונה? במקרים כאלה העירייה חייבת לשלם בשל היותה ניצבת בפני בעיה המחייבת פתרון. אולם כשחברה טכנולוגית מציעה להטמין חיישנים בקרקע לצורך ניטור חנייה – איזו בעיה מהותית זה פותר לעירייה? לחלופין, כשחברה אחרת מציעה להתקין פחי אשפה חכמים שדוחסים את האשפה ומודיעים מתי הם מלאים ועדיין אין לפרויקט היתכנות כלכלית – מדוע שהעירייה תשלם על כך?

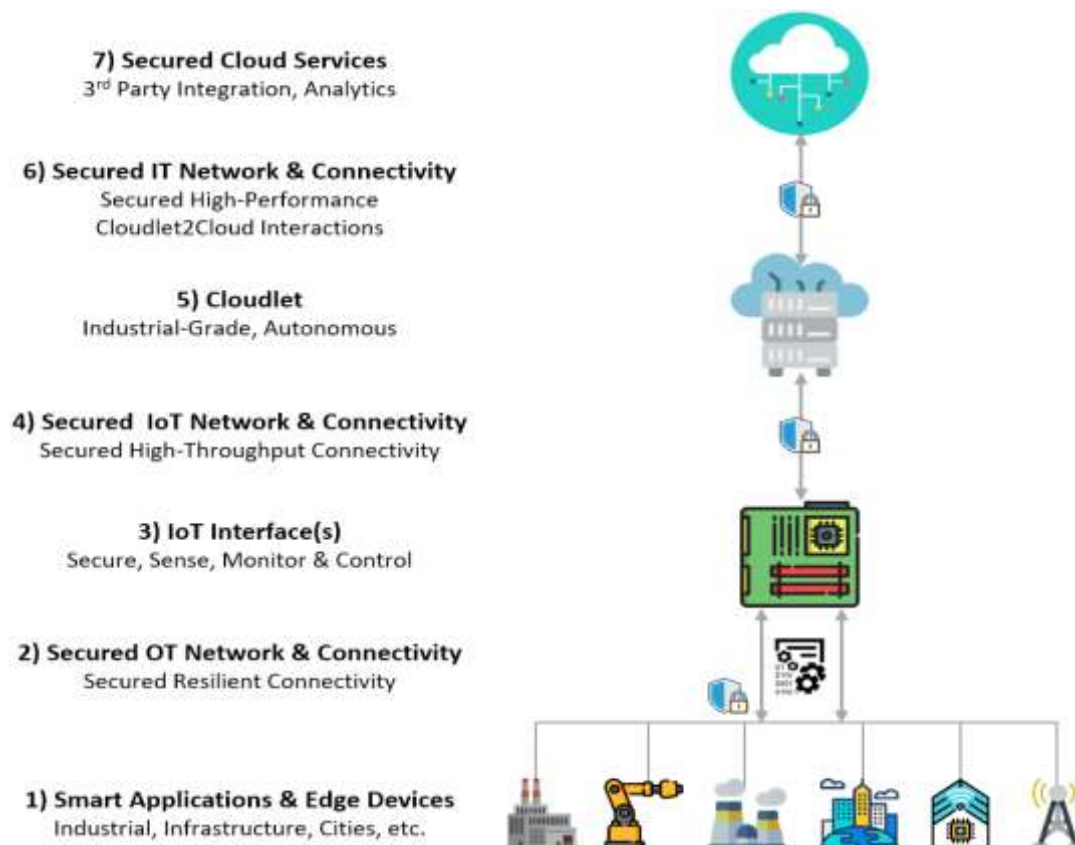
לכן, קריטריון מספר אחד לפתרון IoT מוצלח הוא: מודל עסקי ברור בו לקוחות משלמים עבור הפתרון.

מרכיב שני: הטכנולוגיה

הקריטריון השני לפתרון IoT מוצלח נעוץ כמובן בטכנולוגיה. מכיוון שפתרונות IoT הינם פתרונות מולטי-דיסציפלינאריים, נדרש להתייחס לפתרון לאורך השדרה. מרמת הקצה – Edge – משמע, הרכיבים בעולם הפיזי, ועד לענן – Cloud. לדוגמה, רכיבים או יחידות הקצה – Edge devices – יכולים להיות בני אדם, גוף תאורה, מכונת כביסה, רכב או מכונת ייצור. למעשה, כל רכיב פיזי הצורך או מייצר מידע, מוגדר כיחידת קצה. הענן מתייחס למערכת ניהול מרכזית המאוחסנת בשרתים ובמחשבים מרוחקים ותפקידה לנהל את יחידות הקצה. פתרון משולב ומקיף מרמת יחידות הקצה ועד לענן נקרא בקיצור קצה לענן – Edge to Cloud או E2C.

על מנת להבין מדוע פתרון קצה לענן הכרחי בעולם האינטרנט של הדברים ומה קורה אם לא מיישמים פתרון שכזה, נתבונן בדוגמה האמיתית הבאה. חברה המייצרת עבור תחנות כוח ציוד דוגמת מחליפי חום, גנרטורים, ממירי גז ועוד – נקרא לה חברת P (Power). בכיר בחברה זיהה כי יש מקום רב להתייעלות תהליכית בתחום עיסוק החברה, ועל כן פנה לאחת החברות המוכרות בעולם המתמחה בניתוח מידע בענן לצורך שיתוף פעולה – נקרא לה חברת C (Cloud). לאחר שפנה הבכיר לחברת C, התברר כי אנשי החברה לא ידעו כיצד לסייע. בשיחה עם הבכיר בלטו שני פערים מהותיים בין שתי החברות. הראשון, פער בעולמות התוכן של החברות. חברת C עוסקת בניתוח מידע ומציעה כלים שימושיים רבים בענן. אין לחברת C כל הבנה בעולמות התוכן של חברת P, לא לגבי אופן פעולה של חברות חשמל, או ציוד לתחנות כוח, הבעיות או האתגרים המונחים לפתחן של חברות מסוג זה. לכן נדרש חיבור, גשר בין עולמות התוכן השונים. מנהל מוצר מנוסה יכול לאפיין את הבעיות וההזדמנויות שבחברת P, ולהגדיר פתרון עסקי-טכנולוגי שיוכל להתבסס על הטכנולוגיה שמציעה חברת C. מומחיות מסוג זה שמורה לרוב למנהלי שיווק-מוצר – Product Marketing, אנשים קריטיים בכל ארגון. תפקידם לזהות צרכים בשווקים, אתגרים והזדמנויות, ולבנות מודל עסקי מבוסס טכנולוגיות שייצור מנועי צמיחה חדשים לחברה. הפער השני נעוץ בפתרון הטכנולוגי. בעוד לחברת P מערכות קצה הנמצאות בעולם הפיזי, חברת C מציעה פתרונות בענן. אך מה בנוגע לחיבור הקצה אל הענן? מי מטפל בחיבור יחידות הקצה אל האינטרנט? מי מטפל באבטחת המידע? בבחירה ובמיזוג של חיישנים נוספים אל יחידות הקצה? בניהול אוטונומי של יחידות הקצה כשחיבור לענן אינו אפשרי? בניהול תוכנותי

הנתפר במיוחד לצורכי חברה P: התשובה הקצרה היא – לא חברת C. כדי להבין את גודל הבעיה, דמיינו מצב בו אדם נמצא בלב ים ורואה אי נפלא ומרוחק. האנשים שעל האי מבטיחים שלל של יתרונות לאיש הנמצא בלב ים לוא רק יגיע אליהם. "אבל איך אני מגיע אליכם?", שואל האיש בלב ים. "זו כבר הבעיה שלך", עונים האנשים על האי. כך בדיוק בפתרונות IoT רבים היום, חברות מציעות פתרונות חלקיים בלבד שאינם מטפלים בכל צורכי הלקוח והשלבים ההכרחיים - Edge2Cloud. כדי להבין את מורכבות הפתרון והצורך, נתבונן באיור הבא:



פתרון IoT: Edge2Cloud. מקור: Robust E2C

הפתרון מתחיל ביחידות הקצה (רכיב מספר 1 בדיאגרמה) שיכולות להיות קיוסקים דיגיטליים, קווי ייצור במפעל תעשייתי, מצלמות, אביזרים בבית חכם, רובוטים, רחפנים, גופי תאורה וכדומה.

כל הרכיבים הנמצאים מעל ליחידות הקצה (רכיבים 2-7 בדיאגרמה), מהווים את עמוד השדרה של פתרון ה-Edge2Cloud. כדי לתקשר עם יחידות הקצה, יש ראשית, ליצור חיבור מאובטח בין היחידות לשאר המערכת ועד לענן. פתרון תקשורת מאובטחת (רכיב 2 בדיאגרמה) נדרש כדי לאפשר זרימת מידע מיחידות הקצה, ובאותו הזמן לחסום התקפות אפשריות מיחידות קצה מתחזות. חשוב להבין, כי כל מידע הזורם מיחידות הנמצאות בעולם הפיזי מהווה מקור אפשרי לחדירה ולפגיעה במערכת ה-Edge2Cloud. לכן יש להגן על המידע המוזרם מיחידות קצה לגיטימיות, וכמובן חזרה אליהן. סינון המידע, סיווגו כלגיטימי והגנה עליו נעשים בשלושה אופנים: על ידי ניהול זהויות של יחידות הקצה, ניתוח אלגוריתמי של התנהגות יחידות הקצה ושימוש בחומת אש מוגדרת תוכניתית. לאחר שמומשה תקשורת מאובטחת בין יחידות הקצה לתשתית

פתרון ה-Edge2Cloud, נדרש לרוב ממשק אלקטרוני (רכיב 3 בדיאגרמה) בדמות כרטיס(ים) אלקטרוניים ו/או מחשבים מקומיים שתפקידם ניהול מקומי. ניהול זה בלתי תלוי בחיבור לרשת או לענן, של יחידות הקצה וכן שילוב של חיישנים נוספים, חיצוניים ליחידת הקצה המדוברת. לדוגמה, במקרה של הקיוסק הדיגיטלי נמצא כרטיסים אלקטרוניים מבוססי מיקרו-מעבדים המנהלים את פעולת הקיוסקים, לרבות ניהול תרמי של המערכת. במקרה של טמפרטורת סביבה גבוהה, מערכת המחשוב הפנימית תזהה באמצעות חיישנים כי נדרש לקרר את הרכיבים ותגביר את פעולת המאווררים הפנימיים. המערכת אף יודעת להפעיל כל מאוורר במהירות הנדרשת, לזהות במידה וקיימת תקלה במאוורר כלשהו, להתריע ולפצות בעזרת המאווררים האחרים. בנוסף, במידה וטמפרטורת העבודה הפנימית עדיין גבוהה מהרצוי, מערכת הניהול המקומית תדע לעמעם את עצמת המסכים כדי שיפחיתו את כמות החום הנפלטת אל פנים הקיוסק. במקרים מסוימים של טמפרטורות קיצון, אף ייכבו אוטומטית המערכות הלא חיוניות בקיוסק כדי להגן מפני נזק בלתי הפיך. ניהול מתקדם שכזה מצריך ממשק IoT אלקטרוני משולב המבוסס על פיתוח של כרטיסים אלקטרוניים, כתיבה של תוכנה לכרטיסים - קושחה (Firmware), ניהול תוכנת של הכרטיסים ושילוב של חיישנים חיצוניים.

מעל הממשק האלקטרוני נמצאת שכבת הרשת והקישוריות (רכיב 4 בדיאגרמה) שבה רשת מוגדרת תוכנה מאפשרת חיבור מהיר, מאובטח ומופרד של ערוצי תקשורת מרובים. במקרה הקיוסקים הדיגיטליים, החיבור המהיר מתאפשר בשל חיבור לסיב אופטי או כבלי נחושת. האתגר נובע מהצורך לספק על גבי פס התקשורת שירות Wi-Fi פתוח לכל ברחבי העיר. בהיבט של אבטחת מידע, ערוץ כזה של תקשורת הפתוח לכל צופן בחובו סכנות וניסיונות חדירה. על כן, פתרון הרשת מציע מספר ערוצי תקשורת, הנפרדים זה מזה (VPN – Virtual Private Network) ומאפשרים העברת מידע מאובטח. דומה הדבר למערכת כבישים ציבורית בה כל אחד יכול לנוע בנתיביה, וחלק מהנתיבים מוקצה לטובת מנהרות סגורות המאפשרות רק למידע מסוג מסוים לנוע. כך ניתן לייחד "נתיב" לטובת רשת Wi-Fi ציבורית, ו-"נתיבים" אחרים לצורך העברת מידע תפעולי של הקיוסקים, העלאה של תוכן ועוד.

כל המבנה שהוסבר עד כה ברכיבים 1 עד 4 מייצג פרישה מקומית, לדוגמה בעיר אחת או מפעל אחד מתוך קבוצה של מפעלים. אך מה בנוגע לפרישה רחבה יותר של מספר ערים, מפעלים או בתי אב? במקרה שכזה נדרש ניהול מקומי של הפרישה, הנעשה באמצעות ענן מקומי/ענן קצה, הנקרא Cloudlet (רכיב 5 בדיאגרמה). ענן הקצה הינו למעשה מרכז מחשוב – Data Center, הנמצא פיזית קרוב ליחידות הקצה. תפקידו לאפשר שרידות בהיעדר קישוריות לענן מרכזי, ניהול יחידות הקצה באופן אוטונומי, אספקת כוח חישובי והפחתה משמעותית בזמן השיהוי (Latency) – הזמן הנדרש מתחילת בקשת מידע מהענן ועד שהמידע מתקבל. בעיר בה מאות אלפי יחידות קצה, ינהל ענן הקצה יחידות אלו וישמש מתווך מידע, תוך חיבור חומרתי ותוכנתי מאובטח (רכיב 6 בדיאגרמה) לפתרון הענן (רכיב 7 בדיאגרמה). לכן, בפרישה של מאות אלפי יחידות IoT נמצא כי פתרון ענן מנהל פרישות של ענני קצה המנהלים בתורם יחידות קצה רבות. חשוב לציין, כי בחינה של פתרון ה-Edge2Cloud מראה כי שילוב אבטחת המידע בפתרון הינו קריטי בכל רובד ועל כן מיושם בכל אחד ממרכיביו.

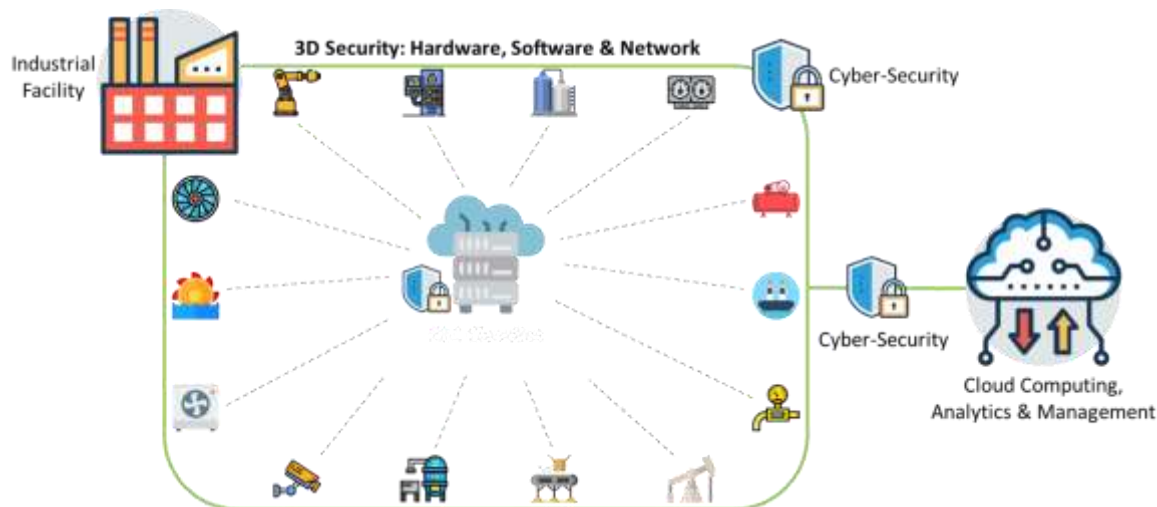
מרכיב שלישי: תשתית דיגיטלית לפתרון בעיות הסיילואים (Silos)

כשבוחנים לעומק שימושי קצה, כגון עיר חכמה או בית חכם, ניתקל באתגר השלישי והחשוב. סיילואים – תחומים נפרדים ומבודדים הפועלים בתוך מערכת אחת. גישור וחיבור בין הסיילואים מניב ערך חדש

למערכת כולה. לדוגמה, עיר היא מערכת בה פועלים תחומים נפרדים ומבודדים כמו: מערכת התאורה, איסוף האשפה, תחבורה, רמזורים וביטחון. כל תחום כזה פועל בנפרד עד כדי מחלקות נפרדות בעירייה וכוח אדם נפרד, שאינו בהכרח מתואם עם מחלקות אחרות. במצב שכזה, מה קורה אם מצליחים לשלב בין הסיילואים? לצורך כך, נתבונן בדוגמה פשוטה יחסית בה שילוב מידע מסיילו חיישני תנועה ברחוב עם סיילו מערכת ניהול התאורה, יניב ערך חדש לעירייה. למעשה, ניתן להתאים את רמות האור ברחוב לתנועת האנשים, וכך לחסוך כסף ותאורה מיותרת בשעות הלילה. ברחובות רבים אין כל תנועה רוב הלילה, ולכן ניתן לעמעם את תאורת הרחוב. ברגע שתזוהה תנועה על ידי החיישנים, תוגבר רמת ההארה למקסימום כדי לספק תאורה נאותה. כאשר החיישנים מזהים כי שוב אין תנועה ברחוב, יעמעמו גופי התאורה את אורם, יחסכו אנרגיה ועלויות חשמל לעירייה. דוגמה נוספת, היא מעולם הבית חכם. עם מגוון פתרונות ויצרנים, סביר להניח שבית נתון יכלול לדוגמה: רמקול חכם של גוגל, מנעול חכם לדלת של אוגוסט סמארט, מצלמה של לוגיטק, בייבי סנס, וכולם עובדים ללא קשר או תלות אחד בשני. אם הייתה דרך פשוטה לגשר בין כל הסיילואים האלו, ניתן היה לקבל ערך חדש ללקוחות בדמות בית שמנוהל טוב יותר עם רמת אבטחה משופרת. לדוגמה, הבייבי סנס יזהה שהתינוק במיטה, יעביר את המידע למנעול דלת הבית שימנע נעילה של הבית, או לפחות יספק התראה שעומדים לעזוב את הבית ושהתינוק עלול להישאר לבד. בנוסף, הרמקול החכם יתריע קולית לנמצאים בבית על הימצאות התינוק במיטה בזמן שמנסים לצאת מהבית. אתגר הסיילואים רלוונטי כמובן גם בתעשייה ובקווי הייצור, כאשר במקרים רבים מכוונות בקו הייצור עובדות ללא אינטראקציה בין הקווים או בינן לבין עצמן. כך לדוגמה, בטכנולוגיות קיימות חיישנים המזהים תקלה במכונה נתונה יתריעו על כך. אולם מה בנוגע למערכת שתדע להשתמש במידע הזה ולהסיט את הייצור לקו אחר, או לחלופין, לשקלל עדיפויות ייצור של מכוונות אחרות? בביקור שהתקיים באחת מחברות הייצור הגדולות בארץ אמרו המארחים, כי נכון להיום חסרה להם מערכת ניהול ותקשורת מרכזית בין קווי הייצור, מערכות המידע נפרדות, ניהול המלאי מופרד ואתגר אבטחת המידע – בהתאם. אם כך, כיצד מתמודדים עם אתגר הסיילואים, המציע גם הזדמנויות עסקיות משמעותיות לאלו היכולים לו? על ידי הטמעה של תשתית דיגיטלית.

מערכת אחודה של תוכנה, חומרה, ותקשורת המאגדת, מאבטחת, מוליכה ומתפעלת מידע. בדומה לתשתיות החשמל, מים ותחבורה המשמשות צרכנים שונים, כך התשתית הדיגיטלית משמשת את הצרכנים ויצרני המידע שבא או עובר ליחידות הקצה. אם נתבונן בשכונה של בתים פרטיים, לכל בית כביש גישה שמתחבר לכבישי השכונה ומשם למערכת כבישים עירונית ובינעירונית. לא היינו מעלים על הדעת שכל נהג המתגורר בבית פרטי יסלול לעצמו כביש עד העיר, אלא מובן מאליו שכל הנהגים חולקים תשתית כבישים משותפת. כך גם בתשתיות משותפות אחרות בהם התושבים חולקים, למשל איסוף אשפה או תאורה. שימוש בתשתית שיתופית נראה טבעי, אך לא כך הוא הדבר עם פתרונות IoT המותקנים היום. לדוגמה, בפתרונות עיר חכמה כל יצרן פורש לעצמו תשתית מקומית. כך לדוגמה, ספק גופי תאורה יציע את יחידות הקצה עם פתרון תקשורת ייחודי, חומרה ייעודית, אבטחת מידע ופתרון ענן בהתאם. ספק חיישני חנייה יציע אף הוא פתרון תקשורת משלו, חומרה ייעודית, אבטחת מידע ופתרון ענן אחר. והנה לאט, אבל בטוח, כל ספק טכנולוגיה מטמיע סיילו משלו, כאשר העירייה אינה יכולה לנהל את כל הפתרונות בצורה אחודה. הבעיה מחמירה לנוכח העובדה, כי פריסת תשתית באשר היא דורשת מומחיות. ישנם היבטי שרידות, שירותיות, אבטחת מידע וניהול, שאינם בתחום המומחיות של ספקי פתרונות הקצה. זאת ועוד, פרישה של מספר תשתיות יוצרת כפילות מיותרת, המסתכמת בעלויות גבוהות יותר ללקוח. לכן, מימוש ארכיטקטורת

Edge2Cloud מהווה למעשה תשתית דיגיטלית, בה ניתן ורצוי להשתמש לכלל צורכי ה-IoT בעיר החכמה, בבית החכם או במפעל חכם, כפי שמוצג בדיאגרמה.



תשתית IoT דיגיטלית: מימוש במפעל תעשייתי. מקור: Robust E2C.

כאשר מוטמעת תשתית אחודה, ניתן לנהל את יחידות הקצה ללא תלות במיקומן ואופיין, לפתור את בעית הסיילואים ולהפיק ערך חדש. חשבו על חזון בו עיר או מפעל מטמיעים תשתית מידע שכזו ומחייבים את כל חברות הפתרונות המעוניינות לשלב את הטכנולוגיות שלהן, להתאים עצמן ולהשתמש בתשתית הקיימת של העיר או המפעל. למעשה, ספקיות פתרונות קצה צפויות לקבל בברכה תשתית שכזו שתקל על שלב האינטגרציה, תקצר את משך זמן ההטמעה ותעלה את האמינות הכוללת של המערכת המשולבת. זאת ועוד, תשתית דיגיטלית שכזו צפויה לחסוך עלויות רבות, הן ללקוח והן לספקי הפתרונות, בשל השימוש בתשתית האחודה.

סיכום

פתרון IoT מוצלח דורש, בראש ובראשונה, מודל עסקי ברור ובדוק, בו הפתרון עונה על צורך אמיתי של לקוחות וכאשר ברור מי ישלם, על מה וכמה. הפתרון הטכנולוגי דורש התייחסות גורפת מהקצה לענן – Edge2Cloud, אחרת מדובר בפתרון חסר, וגלגול בעיות רבות לפתחם של הלקוחות. בעת מימוש הפתרון הטכנולוגי, אבטחת המידע היא נדבך קריטי לאורך השדרה מהקצה לענן, ודורשת מומחיות, בדומה לשאר רכיבי הפתרון. לבסוף, אתגר הסיילואים מהווה, כאמור, בעיה אמיתית שהולכת וגדלה עם התקנתם של פתרונות IoT מקומיים שאינם מתוכננים כראוי. התשובה לבעית הסיילואים טמונה בתכנון ובפריסה של תשתית דיגיטלית: תוכנה, חומרה ותקשורת המנהלים באופן אחוד, מידע הנוצר מרכיבי IoT באשר הם.

בראייה ניהולית, כמנהל מפעל או כמנהל טכנולוגיות בעיר, חשוב להכיר את אתגרי פתרונות ה-IoT ולהתמקד בפתרון בעיית הסיילואים. למידת לקחים מפתרונות שהוטמעו ובוצעו בהצלחה והבנת הנדרש ברמה התשתיתית, הינם צעד ראשון בדרך להצלחה.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מדור ראיונות



על פרויקט ההעסקה הישירה וניהול משאבי אנוש באוניברסיטה ריאיון עם שרה צזנה לרגל פרישתה לגמלאות

ראיינו אריה רשף ולליב אגוזי

שרה צזנה החלה עבודתה באגף משאבי האנוש באוניברסיטת חיפה בשנת 1985 עם סיום תואר שני במדעי ההתנהגות והניהול בפקולטה לתעשייה וניהול בטכניון. בינואר 2019 פרשה לגמלאות בתפקידה האחרון כראש אגף משאבי האנוש באוניברסיטת חיפה.

נפגשנו עם שרה לריאיון על התפקיד ועל פרויקט יישום ההעסקה הישירה של עובדי ועובדות הניקיון באוניברסיטה.

איך הגעת לתחום משאבי אנוש?

הגעתי לתחום משאבי אנוש די במקרה. חברה שלמדה איתי הייתה ראש מדור סגל מנהלי באגף משאבי אנוש והיא הציעה לי לבוא לאוניברסיטה על מנת לבצע ניתוחי עיסוקים של העובדים ולסייע למוטי כהן, שהיה ראש אגף כח-אדם כאשר החל לקדם פרויקט זה. בהמשך, נשארתי, והתמקדנו בפיתוח כלים ופיתוח אמצעים לניהול משאבי אנוש באוניברסיטה בצורה מתקדמת תוך אימוץ כלים מקצועיים שהופיעו בספרות המקצועית. התמקדנו באותו זמן בניית עיסוקים, הערכת ביצוע ובנושא התגמולים. אני הגעתי עם הידע של הספרות המקצועית מהטכניון ומוטי חיבר אותי למציאות הארגונית. באשר לניתוח עיסוקים, החלטנו שלא מבצעים ניתוח של כל התפקידים, אלא עושים באופן הדרגתי על פי מה שנדרש. אם יש תפקיד חדש עושים ניתוח, אם מתפנה תפקיד עושים ניתוח וכך הלאה.

לאחר מכן החלטנו שצריך תהליך מסודר של הערכת עובדים. באותה תקופה היו כ-500 עובדים בסגל המנהלי. המרכיב הקשה יותר בתהליך היה עצם התנעת המהלך. כלומר, איך אתה באמת מצליח להניע מהלך כזה בסגל המנהלי ולקבל את שיתוף הפעולה הן מצד המנהלים והן מצד ועד העובדים, כי הרי בסופו של דבר, כולנו יודעים שכשאנחנו עובדים בארגון ציבורי קיים קושי בביצוע מהלכים שכאלה וצריך לחפש את הדרך הנכונה כדי להטמיע את זה. אחת הדרכים היעילות לקדם את המהלך הייתה למחשב את התהליך. כתוצאה מכך יכולנו לספק דו"חות לכל מנהל על העובדים שלו ולהבהיר כי המשובים לא נשארים באיזשהו תיק זנוח. מעבר לכך, התאפשר לנו גם לראות את נתוני הרוחב על כלל העובדים.

ניסינו לתת לזה ערך יותר יישומי ובשילוב של ציוני הערכת הביצוע במשולב עם הערכת המוטיבציה של העובד ניתן היה לראות מה נדרש לעשות עם עובדים מצטיינים, עם עובדים שחסרה להם הכשרה ועם עובדים שיש לשקול סיום העסקתם.

אני לא יכולה להגיד שבקטע הזה מאד הצלחנו אבל יצרנו כאן כלי משמעותי ששימש אותנו לא מעט שנים. בנוסף, גם נוצר סוג של אמון שכשהמנהל נותן הערכה לעובד זה לא משהו שנזרק בתוך התיק ושוכחים ממנו אלא משהו שמתקיים באופן מאד מסודר. לאחר מכן כשהיינו דנים בעובדים – בקידומים לתפקידים אחרים, קידומים בתגמולים וכו' התחשבנו בהערכה של אותו עובד.

האם מחשבתם את התהליך?

כן, הכל היה ממוחשב אני מדברת על שנת 88, היום זה נראה טריוויאלי. אז הערכנו ביצועים עפ"י ציונים והסתכלנו על סטיות התקן והשונויות בין היחידות ובין הציונים שנתנו מנהלי היחידות ויכולנו להבחין אילו מנהלים מחמירים יותר ואילו מחמירים פחות. בחידוש תהליך הערכה בתקופה האחרונה, החלטנו באופן מודע שלא להשתמש במחשוב לאור אימוץ המגמה שתופסת של צמצום הדגשת הציונים המספריים וחזוק של הערכה מילולית והתייחסות לחוזקות וחולשות ומה נדרש לשיפור. זאת הדרך שאנחנו הולכים בה כיום. הגישה המספרית סטטיסטית נראתה לנו פחות מתאימה ויעילה היום.

זה היה מכשול טכנולוגי?

כן, היה גם מכשול טכנולוגי אבל אחרי שעשינו בנצ'מארקינג החלטנו שאנחנו לא רוצים למחשב את זה. היה לנו חשוב יותר שיהיה טופס הערכה מילולי ופחות היה חשוב לנו הציון המספרי. אנחנו לא רצינו להגיע לכך שבתקופות של קידום נסתכל רק על הציון. רצינו שתהיה הערכה מילולית, ובעיקר שיתאפשר שיח בין המנהל לעובד.

עוד תהליך שעברנו היה כשעמוס שפירא מונה בשנת 2012 להיות נשיא האוניברסיטה הוא רצה ליישם תכנית מדדים KPI (Key Performance Indicators). גם כאן השקענו מאמץ רב בפיתוח ובהסברה - מה זה KPI וזאת מתוך כוונה לקבל את שיתוף הפעולה מהמנהלים. ה KPI היה יחידתי, אבל החלטנו שבמסגרת הערכת הביצוע של העובדים שה KPI יתבצע גם ברמה האישית. הערכת ביצוע נעשתה אחת לשנה. בשנה הראשונה הפעלנו לחץ ניכר ונעשו הערכות ביצוע רבות. בשנה השנייה גם הפעלנו הרבה לחץ אבל בשנה השלישית קצת מיתנו את הלחץ.

עשיתם הדרכות למנהלים?

ברור. מנהל שלא עבר הדרכה לא העביר שיחת הערכה. גם מנהל שהיה פחות משנה בתפקידו לא ביצע הערכה. כמו כן, לא בוצעה הערכה על עובדים שהיו בתפקידם פחות משנה. באופן טבעי לא היו לנו 100% הערכות.

מה הלקחים שלך מהתהליך?

הקריטריונים להערכה השתנו עם השנים, אבל ראינו שההערכות לא משתנות הרבה משנה לשנה ולכן יש לשקול אם נדרשת הערכה מידי שנה מעבר לכך, אני חושבת שמה שחשוב בתהליך זה השיחה בין המנהל לעובד ואת המהלך הזה צריך לחזק דבר נוסף שיש לחשוב עליו הינו הצורך להפריד בין הערכה לקידום, כי מה שחשוב לנו ולעובד זאת הביקורת על מה טוב מה טוב מאד מה פחות ומה צריך לשפר. מעבר לכך, בעיקר לאכוף את הנוהל להערכה ומשוב בארגון.

אילו פעילויות משאבי אנוש נוספות בצעתם שהיו משמעותיות לתפקוד העובדים?

ש: נושא הגיוס- אתחיל מזה שצריך לגייס את האנשים המתאימים. כאן המעורבות של משאבי אנוש היא מאד משמעותית. אני לא מדברת על שליטה בתהליך כי בסופו של דבר המנהל הקולט צריך להחליט עם מי מתאים לו לעבוד. אבל תהליך הסיוע למנהלים בבחירת העובדים המתאימים היא מטלה חשובה של האגף.

הדבר הנוסף הוא להכשיר את המנהלים לניהול, כי הרבה פעמים מנהל היחידה בא עם הידע המקצועי שלו ופחות יודע מה זה ניהול משאבי אנוש ואיך לנהל אנשים. דבר נוסף זה להיות מחוברים אלינו, לבוא אלינו עם בעיות שאותרו ולנסות למצוא פתרונות משותפים גם בהיבט המקצועי של העובד וגם בהיבט האנושי.

לעבוד מול המנהלים או מול העובדים?

ש: זו אחת התובנות שלי בנושא, אשר התפתחו במהלך השנים. פעם חשבתי שמנהל משאבי אנוש צריך לדעת לעשות הכל, והיום אני יודעת שבעצם מי שצריך לעשות את זה אלה הם מנהלי היחידה וכשאתה רוצה להעביר נושא / פרויקט / מהלך חדש המנהלים הינם סוכני השינוי. ואם אתה לא תכשיר אותם אתה לא תקבל את התפוקות הטובות ביותר. מצד שני אתה לא יכול לשכוח את העובדים. ואתה לפעמים מטפל בעובדים ברמה אישית. מאד השתדלנו שלעובדים תהיה דלת פתוחה.

המטרה שלנו הייתה ברב המקרים לקדם עובדים מתוך האוניברסיטה. מאד השתדלנו בעניין הזה. למשל, היו מספר מקרים שפנינו באופן יזום לעובדים שיפנו למכרז או שאפשרנו לעובדים שרוצים לקבל הכנה לריאיון, לשבת עם אחראית העסקה וללמוד איך אתה מביא את עצמך הכי טוב בריאיון. זה לא נעשה באופן יומיומי כמובן. דרך אגב, גם אחרי שעבדת עם עובד אתה לא תמיד רואה את זה בריאיון. אחרי הריאיון ניתנה לעובדים המעוניינים בכך הזדמנות לקבל משוב על הריאיון. לא כולם ניצלו וגם אחרי המשוב חלק קיבלו מה שאמרו להם וחלק לא קיבלו.

מה לדעתך הייתה הפעילות המשמעותית ביותר שבצעת?

גולת הכותרת שלי הייתה בשעתו טיפול במתח גמולים. בפרויקט זה חילקנו את תפקידי המינהל הקיימים ל- 9 שלבים - דרגים. השיבוץ של תפקידים בדרגים היה תוצאה של קריטריונים שונים כמו מורכבות התפקיד, עצמאות, ביקוש והצע בשוק, השכלה נדרשת. במקביל לאותם דרגים הוגדר מתח גמולים המהווים את שכרו של העובד. כך כל בעל תפקיד יודע באיזה דרג הוא יושב ובמקביל יודע מה סף הגמולים שהוא יכול לקבל. בכל תפקיד שיצא למכרז פנימי פרסמנו את הדרג ומתח הגמולים שלו. בדיוני קידומים פעמיים בשנה יכולנו לדון בכל עובד בהשוואה לפי התפקיד והדרג שלו.

דבר נוסף שעשינו, בשנת 95 כשנכנס פרופ' אהרון קלרמן לתפקיד סגן נשיא למנהל, פיתחנו את פרויקט שאיפה למצוינות שכלל מספר פרויקטים. אחד הפרויקטים היה להגיע לאחוז מסוים של בעלי תואר בין עובדי המנהל באוניברסיטה. התחלנו ממרכזות החוגים כי חשבנו שמי שמטפלת בסטודנטים, צריכה גם לדעת מה עובר על הסטודנטים בשנות לימודיהם. יצרנו קשר עם החוג לשירותי אנוש וכל שנה הצטרפו כמה עובדות לחוג לשירותי אנוש כדי לגמור תואר ראשון. נוצר מצב שתוך כמה שנים כל העובדות שהגיעו כעובדות צעירות לאוניברסיטה סיימו תואר ראשון. חלק גדול מהן המשיך לאחר מכן לתואר שני. בחלק מן המקרים מהלך זה יצר תסכול בקרב עובדים שלא התקדמו לאחר מכן לתפקידים אחרים מסיבות שונות.

לשאלתך לגבי עתודה ניהולית, נמנענו מכך, על מנת שלא ליצר תסכול. עם זאת, קיימנו מספר ניכר של השתלמויות למנהלים קיימים בנושא פיתוח מנהלים לצורך שיפור איכות הניהול.

בעבודה עם ברוך מרזן, סגן הנשיא והמנכ"ל הייתי רוצה להדגיש מספר נושאים חשובים שבצענו לדעתי האחד - סקר שביעות רצון, שהפך להיות סקר שנתי שבחן את שביעות הרצון של העובדים בסגל האקדמי ובסגל המנהלי כמו גם הסטודנטים. החשיבות שבסקרים אלה – לא הייתה הסקר עצמו, אלא מה עושים עם תוצאות הסקר וכיצד מקדמים פתרונות לקשיים שהתגלו. אני חושבת שהסקר שיקף תובנות ידועות אבל אפשר טיפול באופן מסודר ומוגדר. השתמשנו בסקר גם כדי ללמוד על תוצאות של שינויים ארגוניים, שהיו במהלך השנים ואני מאמינה, שקבלנו תוצאות שאפשרו להבין היכן צריך להמשיך ולתקן והיכן יש שביעות רצון ממה שנעשה.

השני - עסקנו רבות בהגדלת אחוז בני המיעוטים בסגל המנהלי באוניברסיטה. כשהתחלנו לפני 7 שנים היו 2.8% בני מיעוטים בסגל המנהלי. שיעור זה היה יחסית גבוה בין האוניברסיטאות. השקענו בכך עבודה מרובה ובשנה האחרונה עמד שיעור בני המיעוטים על 5.8%. יתכן שהמספר נשמע נמוך, אך התהליך אינו פשוט והדרך עוד ארוכה. (הערת העורך: ללא עובדי הניקיון).

פעילות נוספת חשובה לדעתי, שנעשתה בשנה האחרונה ואני מאמינה שלאור חשיבותה בחיזוק הקשר בין האוניברסיטה והקהילה ולאור ההדים הטובים שהגיעו, תהפוך למסורת שנתית, הינה יום "עושים טוב לקהילה" – יום בו עובדי האוניברסיטה בסגל המנהלי והאקדמי מתנדבים ביחד באחד המקומות בחיפה – בבתי ספר או בגינות הקהילתיות או בבתי אבות ועוד.

מה היו המכשולים בנושא העסקת בני מיעוטים?

במקרה זה מדובר לרוב בגיוס חיצוני וזאת לאחר שכבר עברו ויה דולורוזה עם נסו לגייס עובד מבפנים. הליך הגיוס הינו מורכב ולרוב צריך להיעשות בזמן קצר - איסוף מספר מספק של קורות חיים, שהיווה בעיה בפני עצמה, פניה לאנשי קשר ולעמותות מחייב זמן ארוך לעיתים, נכונות של מנהלים להיות גמישים בנושא זה ועוד ועוד רצינו לעשות זאת באופן משתף, תוך הכשרת לבבות ולא כופה ועם זאת להגיע לתוצאות המקוות והמיועדות. התוצאות מדברות בעד עצמן.

אנחנו מדברים על ארגון שיש לו מטרה, ארגון אקדמאי – האם למשאבי אנוש יש השפעה על החלק האקדמי?

אני מאמינה שיש השפעה, אבל חלקית והייתי שמחה אם הייתה יותר גדולה. אבל, גם כאן אני מאמינה שהשפעה זו תגדל ברבות הימים. נראה לי שבשנים האחרונות רואים שינוי. הרקטור עשה לאחרונה קורס של שלושה ימים לראשי חוגים. אגף משאבי אנוש, הוזמן להעביר שם הרצאה ובעיקר להדגיש את הממשק של האגף עם הסגל האקדמי ועם בעלי התפקיד הניהולי של ראשי חוגים.

בנוסף, קידמנו את ההיכרות בין האגף והסגל האקדמי. אני ומנהלת המחלקה לסגל אקדמי באגף נהגנו להזמין ולהיפגש עם כל אחד מראשי החוגים החדשים עם כניסתם לתפקיד ולהציג בפניהם את הממשקים הקיימים, הסברנו מתי כדאי שיפנו לעזרתנו והצענו להם ליווי והנחיה באמצעות Coacher. לשמחתי, היו כאלה ששמחו לקבל סיוע זה נעזרו בשרות הזה. אני חושבת שראשי חוגים שמקבלים היום את התפקיד

מבינים את אופיו הניהולי של התפקיד ואת החשיבות של רכישת כלים ניהוליים על מנת להצליח בו. מעבר לכך, מנהלת המחלקה לסגל אקדמי ואחראית סגל אקדמי בכיר הנהיגו יוזמה של פגישות אישיות עם חברי סגל אקדמי חדשים להסבר הממשקים והקשר של חברי הסגל עם האגף. אני מאמינה כי בכך הקשר התהדק.

בשנה האחרונה הנהגנו מפגש חגיגי של הנהלת האוניברסיטה עם חברי הסגל האקדמי הבכיר ובני ובנות זוגם על מנת לחזק את החשיבות שרואה האוניברסיטה בהם. ההדים היו טובים ואני מקווה כי תחילה של מסורת זו תימשך.

את הגעת ללא ניסיון ניהולי איך היה המעבר לניהול?

תהליך הכניסה לתפקיד הניהולי, היה מאד הדרגתי. עבדתי צמוד לראש האגף והייתי מעורבת בהיבטים השונים באגף. עם זאת, לא ניתן להתעלם מהעובדה שיש שינוי וחלק מהעובדים עליהם אתה אחראי עמיתים ועכשיו אתה מנהל. זה לא תמיד היה פשוט. בהמשך כשאתה מקבל עובדים יותר צעירים אתה כבר יותר בר סמכא, כבר יש לך את סוג של "דרגות על הכתפיים" ובתפקיד אתה מהווה יותר סוג של מנטור. להגיד שגם אז זה פשוט לא הייתי אומרת.

אם הייתה לך הזדמנות לעשות קדנציה של ראש מנהל בפקולטה האם היית עושה זאת ?

אני חושבת שכן. אני סבורה כי ביצוע תפקיד שטח חשובה לתפיסת התפקיד ביחידת מטה, מרחיבה את הידיעות ואת ההתנסויות וזו המלצתי לעובדים בכלל ולעובדי האגף בפרט.

במבט לעתיד מה האתגרים שעומדים בפני המחליף שלך? עצות למחליפך?

בעידן הטכנולוגיות המתקדמות, חשוב קודם כל לקדם את הטכנולוגיות האפשריות והמתאימות לצרכי העבודה העכשוויים ובמקביל להיות קשוב לאנשים – לעובדים, ולנסות להשיט את האוניה הענקית והמורכבת יחד – סגל אקדמי ומנהלי להשגת היעדים האוניברסיטאיים הקרובים כמו גם היותר רחוקים.

מעבר לכך, צריך לזכור את מקומו המיוחד של הסגל המנהלי בקידום יעדי האוניברסיטה ואת חשיבותו המרכזית בקידום.

ספרי קצת איך הגיעו להעסקה ישירה מה היה התהליך?

מנקודת המבט שלנו (מ"א) בחודש מרץ 18 הודיע לי סגן הנשיא והמנכ"ל שהועד המנהל החליט לעבור להעסקה ישירה של עובדי הניקיון. זו לא הייתה הפתעה מרעושה שהרי היו כבר הכנות מוקדמות של בחינת התכנות ונתונים כספיים כבר קודם לכן, אבל לעיתים עד שדברים קורמים עור וגידים – לוקח קצת זמן. הדבר שקצת הפתיע אותי היה שהחליטו לעשות את זה ב"זבנג וגמרנו" ולא באופן הדרגתי כמו שחשבתי שיקרה, בניין בניין תוך הפקת לקחים והסקת מסקנות.

תתארי את התהליך שעברתם ליישום ההחלטה.

מבחינה אישית אני מאד מסכימה עם ההחלטה הערכית. אבל מצד שני חשבתי לעצמי שאם היו מקבלים את ההחלטה לפני 2015, אז זו הייתה החלטה מצוינת. ב 2015 נחתם ההסכם עם ההסתדרות לגבי תנאי העסקה של עובדי חברות הניקיון ומצבם השתפר מאד. חשבתי שבמצב כזה העסקה ישירה כבר לא תשפר

הרבה.

הוקם צוות בראשות סגן הנשיא והמנכ"ל ובהשתתפות משאבי אנוש, יעוץ משפטי, משק ומבנים, דוברות, נציג הוועד. לצוות הצטרף גם יועץ מקצועי שעזר לנו להתמודד עם המציאות הזאת.

הקמנו צוות משנה באגף משאבי אנוש שכלל נציגים של היחידות הרלוונטיות תוך הסתייעות צמודה עם היועצים המשפטיים והיועץ החיצוני – עודד נוריאל. עודד היה זה שראה תמיד את האור בקצה המנהרה והדגיש בפנינו את תחושת ההוקרה של עובדי הניקיון בבחינת "איזו מתנה אתם נותנים להם". הראיה הוורודה שלו הייתה מאד חשובה כי היו גם ימים לא פשוטים עם תחושה קצת אפורה.

היינו מחויבים לממש את ההחלטה בפרק זמן קצר של 5 חודשים בלבד על ארבעה מתוך חמישה בנינים באוניברסיטה. ההחלטה הייתה שהמעבר יהיה בתקציב הקיים. עשינו בנצי-מארקינג באוניברסיטאות אחרות. ויצמן תמיד העסיקו בהעסקה ישירה ואריאל שהיא אוניברסיטה חדשה יחסית גם היא יישמה תהליך של העסקה ישירה. אנחנו היינו הראשונים מבין האוניברסיטאות שבצענו את המעבר מהעסקת קבלן להעסקה ישירה ותחושת החלוציות הייתה חלק מאד משמעותי בעבודה שלנו ובמוטיבציה לכל אורך הדרך.

לפרויקט הזה יש שותפים רבים – ראש אגף משק ומבנים, מנהל אחזקה משקית, מנהלת הפרויקט באגף משאבי אנוש. הקמנו צוותי משנה, שכל אחד מהם התייחס לנושאים אחרים כגון: איך מעסיקים?, איך מגייסים? האם ממשכים עם העובדים הקיימים? האם מביאים עובדים חדשים? האם מביאים עובדים מחוץ לחיפה או מתוך חיפה? מי האנשים שרוצים לעבוד בניקיון? איך אנחנו מגיעים אליהם? האם יש ביקוש? מהו המבנה הארגוני? איך לנהל את זה? איזה סוג הדרכות צריך לתת להם?

הבנו שיש לנו כאן אתגרים רבים, אבל החלטנו שיוצאים לדרך ואם נדרש נתקן תוך כדי תנועה. העיקר היה לעמוד במימוש ההחלטה בצורה הטובה ביותר שאנחנו יכולים. נצמדנו להגדרות של הוועד המנהל שנשארים באותה מסגרת תקציב. זה אפשר העסקה בשכר מינימום אולם עם תנאי העסקה של האוניברסיטה כלומר מספר ימי חופשה, מספר ימי מחלה ואופן ניצול ימי מחלה כמקובל באוניברסיטה. המשמעויות של זה עצומות. העסקה בחמישה ימי עבודה לעומת שישה אצל הקבלן, העסקה במשרה מלאה ולא באופן חלקי. הקשר עם הקבלנים נעשה באמצעות אגף משק ומבנים וגם הוא לא היה פשוט.

בסופו של דבר לאחר השלמת הפרק הזה הצלחנו בזמן קצר ביותר לגייס עובדים ל-68 משרות קבועות ועוד 11 לפי משרות שעתיות להשלמות ולימי שישי. חלק מן העובדים היו עובדי הקבלן וחלק אחר נדרשו לגייס באופן עצמאי. פניה שלנו למספר חברות כח אדם, נתקלה בקושי אמיתי ובהסבר שלהם, מדוע אנחנו מכניסים עצמנו לצרה, שלא נצליח לגייס והם כמובן לא יכולים לסייע בידינו. דיברנו עם נציגי עמותות כדי להגיע לעובדים בדאלית אל כרמל ועוספיה. גם הם הסבירו לנו כמה האפשרות שלהם לסייע לנו הינה בעייתית. כמו למשל, המשמרת השנייה נגמרת ב 22:00 ואיך עובדת תחזור לבד באוטובוס. איך מצב זה עלול להיתפס בעיני החברה. פנינו למרכזי קליטה מתוך מטרה לקלוט עובדים יוצאי אתיופיה. גם שם ההצלחה הייתה קטנה. הסתבר לנו שהמהלך אינו פשוט בלשון המעטה והתחושה הייתה שאנחנו פועלים כנגד הזמן...

דבר נוסף שהיה בעייתי - אנחנו באגף משאבי אנוש יודעים לגייס עובדים אבל גיוס "בוטיק" לפי צרכי היחידות כאשר נדרש תפקיד חדש, כאשר מתפנה תפקיד וכיו"ב. היינו מגייסים 60 עובדים בשנה. לא ידענו לגייס גיוס מסה – לגייס 70 עובדים בבת אחת. יש לציין שהזמן היה בעוכרנו. התחלנו את התהליך באפריל והיעד לתחילת ההעסקה הישירה היה בראשון לאוקטובר. כאן צריך לזכור שבחודש אוגוסט יש חופשה

מרוכזת מעבר לכך שבחודש זה יש גם חופשה לילדים ויש לנו עובדות שהן אימהות לילדים קטנים. בחודש ספטמבר הנוכחי – חודש החגים היו בסך הכל 6 ימי עבודה. היינו צריכים לעשות תכנית עבודה מאד הדוקה. היה חשש מאד גדול אבל באמת התקדמנו בצעדים משמעותיים עם עזרה רבה ושיתוף פעולה של כולם.

בעיה נוספת שנתקלנו בה הייתה שחלק גדול מעובדי חברות קבלן הינם בני משפחה. באוניברסיטה, לא מעסיקים קרובי משפחה, נושא מאד מוקפד היום. פעם דיברנו על שיטת הגיוס הטובה ביותר של "חבר מביא חבר". היום הטבענו את הסלוגן שהביא איל, סגן ראש האגף "חבר מביא אחר", גם על בעיה זו התגברנו ולבסוף קיבלנו אישור בתחום זה לאפשר גם גיוס מוגבל של בני משפחה וזאת על מנת לעמוד בלוח הזמנים.

גם פערי שפה ותקשורת היוו קושי. על מנת להתמודד עם אתגר זה דאגנו למתורגמנים לערבית ורוסית בעת הצורך. הדוגמא לכך הייתה שהעובדות באגף משאבי אנוש סיפרו שהן היו מתקשרות להזמין מועמד לריאיון היו מקרים של אנשים ששמעו עברית וסגרו את הטלפון. נתקלנו בעובדים שלא היה להם חשבון בנק. התקשורת במקרים רבים הייתה לא מול העובד עצמו אלא מול הבעל או מול הילד. כל הדברים האלה שאיתם היינו צריכים להתמודד הקשו על ההתקדמות. בתכנון, חשבנו לקיים ראיונות אישיים כמקובל בגיוס באוניברסיטה. אולם, בסופו של דבר כשהגענו לחודש יולי ומספר העובדים לא היה מספק החלטנו לוותר על הראיונות האישיים כמקובל. עשינו לעובדי הקבלן מפגשים קבוצתיים עם אגף משאבי אנוש ואגף משק ומבנים. מצאתי את עצמי מדברת מול מועמדים שונים, אשר השפה העברית לא שגורה בפהים והיינו צריכים ראש אגף משק ומבנים (מאי) ואני להתאים את השפה. הדגשנו בפניהם את העובדה שיש להם ולנו זכות להיות ראשוניים בפרויקט חברתי ויש להם אחריות לא פחותה להצלחת הפרויקט בבחינת החלוץ ההולך לפני המחנה. אם הפרויקט יצליח אצלנו – ארגונים אחרים יממשו גם אצלם. אחרי המפגש המשותף עברו המועמדים לחדרים שם נתבקשו למלא ערכת עובד חדש – הכוללת באופן טבעי טפסים רבים. הם מילאו את הטפסים בעזרת אחראית השמה ומתורגמן. כמו כן, עשינו ימי עיון ואוריינטציה לכל המועמדים שהתקבלו. הכנו ערכות קליטה כמקובל ואת שני הנהלים המרכזיים, נוהל בטיחות בעבודה והטרדה מינית תרגמנו לשלוש שפות – ערבית, רוסית ואמהרית. העובדות באגף משאבי אנוש נרתמו מאד וחלק מעבודה האדמיניסטרטיבית אף לקחו הביתה בחופשות באוגוסט ובספטמבר. מיותר לציין כי מאד הערכנו את ההירתמות הזו.

ימי האוריינטציה שקיימנו לעובדים, היו מאד חגיגיים, עם כיבוד, כולל שי קטן. המועמדים שהגיעו והיו רגילים לראות שמתקיימים כנסים כאלה לאחרים, התקשו להאמין שמפגש חגיגי זה היה מיועד להם. באותו מפגש קבלו העובדים את מכתב הקבלה, כשהמטרה העיקרית הייתה ליצור בהירות ומחויבות להגיע לעבודה בראשון לאוקטובר.

עשינו שינויים בהיערכות באוניברסיטה תוך כדי תנועה. למשל, הוסיפו תקן למשאבי אנוש וליחידות נוספות. דאגנו לתכנית הדרכה לא רק לנקלטים אלא גם לקולטים. דהיינו, אם קודם מנהל בניין היה לו מפקח מטעם הקבלן שהיה אחראי על עובדי הניקיון, עכשיו הקשר הוא ישירות שלו. הוא אחראי על ההגעה של העובדים בזמן, על ההיעדרויות על איכות העבודה שלהם וגם לגבי בעיות אישיות שיכולות להתעורר. לאור המגוון של העובדים הייתה תחושה של מגדל בבל, לא רק מבחינת השפה כי אם גם הבדלים תרבותיים שונים אותם צריך ללמוד ולהבין כיצד פועלים במרחב כזה. מינינו סגנית ערביה לממונה על מניעת הטרדה מינית.

האם היה דברור לפרויקט?

הבנו כבר בשלב התכנון את חשיבות הדברור. היה לנו חשוב לצד הדברור החיצוני, שעליו אחראי דובר האוניברסיטה לעשות תהליך מסודר של הכשרת הלבבות פנימי, בבחינת הכנת סגל האוניברסיטה לשינוי וקבלתו באופן ראוי. עם הפרסום החיצוני באמצעות כתבות בעיתונות, די בתחילת הדרך הבנו שהתהליך הינו בבחינת אל חזור ... קיבלנו הרבה תגובות חלק אוהדות וחלק פחות. התגובות של העמיתים שלי באוניברסיטאות האחרות היו ביקורתיות מאד ואני יכולה אף להבין אותם. אני מקווה שהצלחה בקידום הפרויקט ויותר מכך בהצלחת התהליך עצמו הן מבחינת הארגון והן מבחינת העובדים יהוו בסופו של דבר טריגר ליישומם בארגונים רבים נוספים ובמוסדות האחרים להשכלה גבוהה.

אילו אתגרים יש בפרויקט הזה?

הייתי מסתכלת על האתגרים בשני ממדי זמן: האתגר הראשון שהיה לנו בפרויקט זה היה להשיט את הסירה למקום מבטחים – דהיינו לדאוג שהעסקה ישירה עם כל הקשיים שביישום תתחיל ב-1 באוקטובר כפי שתוכנן באופן מלא וראוי. האתגר השני שהתוצר של עבודת הניקיון לא יינזק ולהיפך הלקוחות – סגל האוניברסיטה והתלמידים אף יהיו יותר שבעי רצון מהניקיון. אתגר נוסף ולא פחות חשוב ואולי זה שישפיע יותר מכל על שביעות הרצון של הסגל והתלמידים הינו השגת שביעות הרצון של עובדי ועובדות הניקיון עצמם. במידה והם אכן ירגישו יותר מחויבים ויותר מזוהים עם האוניברסיטה וילכו עם תחושה של גאווה יחידה – האתגר השני ימומש באופן טבעי.

אולם יש גם לזכור שחלק מן הבעיות שבגינן מנהלי משאבי אנוש חוששים מיישום העסקה ישירה של עובדי ניקיון הינו העתיד – פתרונות במצב של שחיקה של עובדי הניקיון, התמודדות עם הקושי הפיסי עם התבררות העובד או העובדת שהרי מדובר בתפקיד פיסי, השתלבות טובה במערך התפקידים באוניברסיטה ועוד ועוד...

אז איך את מסכמת את החוויה?

ההתנסות שלי כפי שתיארתי את חלקה הייתה ממש בתחילת הפרויקט ובהתייחס אליה בלבד. אבל בתחושה שלי עשינו משהו טוב. היוזמה לפרויקט מבורכת ואני מאמינה כי יישומה אף הוכתר בהצלחה. עוד יש הרבה עבודה אבל הסך הכל היה מוצלח וחשוב חברתית. למרות החששות בתחילת הדרך אני שמחה לציין כי התחברתי מאד לפרויקט ואני מאמינה כי אוניברסיטת חיפה תרמה להיבטים כלל חברתיים אבל לא פחות מכך אף נתרמה ממנו. מעבר לכך, לראות את החינוך של עובדת הניקיון אצלנו בקומה והכרת התודה שלה, לאחר השינוי בהעסקתה, היה שווה את כלל המאמצים שנעשו. אני מאמינה שכל העובדים המעורבים בפרויקט (בלשכת סגן נשיא ומנכ"ל, באגף משאבי אנוש, באגף משק ומבנים, באגף כספים, בדברות) עשו זאת בתחושה של שליחות וגאווה לכל אורך הדרך.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הזמנה לכנס השנתי ה-20 של המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי



המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי
Center for the Study of Organizations
& Human Resource Management



הכנס השנתי ה-20

העסקה ישירה – מתיאוריה למעשה: עובדי ניקיון כמקרה בוחן

יום שלישי, י"ט אדר ב' תשע"ט, 26 במרץ 2019

אולם הסנאט (קומה 29), מגדל אשכול, אוניברסיטת חיפה

13:30	התכנסות וכיבוד קל
14:00	פרופ' ערן יוגודה-גדות דיקן הפקולטה למדעי החברה, אוניברסיטת חיפה
ז"ר מושב - ד"ר אורנה בלומן, החוג לשיחתי אמש, אוניברסיטת חיפה	
14:15	פרופ' אורלי בנימין המחלקה לסוציולוגיה, אוניברסיטת בר אילן
15:00	גב' שרה צזנה ראש אגף משאבי אמש היוצאת, אוניברסיטת חיפה
15:45	הפסקה ז"ר מושב – ד"ר אריה רשף, החוג למינהל עסקים, אוניברסיטת חיפה
16:00	מר ניסים חיים סגן מנהל למשאבי אנוש, ארגון ותשתיות- בית החולים רמב"ם
16:45	פרופ' יערה בר און ומר קובי אלדר משיאת מכללת אורנים, מנכ"ל מכללת אורנים
17:30	פרופ' יצחק סמואל חבר הנהלת המרכז לחקר ארגונים, אוניברסיטת חיפה
	דברי סיכום

ההשתתפות אינה כרוכה בתשלום, אך מומלץ להירשם מראש. [להרשמה לכנס](#)

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש מפרסם מאמרים העוסקים בתחומים של ניהול ארגונים וניהול המשאב האנושי בארגון: מאמרים מחקריים ותיאורטיים, תיאורי גישות, שיטות ופרויקטים מניסיונם של ארגונים. הרבעון נועד לקהל החוקרים ולאנשי הניהול בארגונים, כמו גם ליועצים ארגוניים, ומטרתו לקדם את הקשר בין עולם הידע הנצבר בארגונים לעולם הידע בעולם המחקר האקדמי. אנו רואים חשיבות גדולה בחיבור בין מחקרים ו/או פרויקטים עם עולם הארגונים, ומזמינים כותבים להדגיש איך המסקנות עשויות להשפיע על ניהול נכון יותר.

להלן תיאור אופן הגשת המאמרים לרבעון:

- ✓ יוגשו מאמרים שלא נמצאים בבדיקה לפרסום בכתב עת אחר.
 - ✓ המאמרים יוגשו בקובץ word במייל לכתובת: cohrm@univ.haifa.ac.il
 - ✓ המאמרים יהיו כתובים בפונט דיוויד 12, רווח 1.5 בין השורות, שוליים 2.5 ס"מ מכל צד, ולא יעלו על 15 עמודים כולל רשימת מקורות. איורים וגרפים ישובצו במקום המיועד להם בטקסט. הרבעון אינו מודפס, ולכן ניתן לשבץ איורים בצבעים.
 - ✓ שפת הכתיבה עברית או אנגלית. למאמר המוגש באנגלית יצורף תרגום שם המאמר, כמו גם תקציר בעברית.
 - ✓ בראש המאמר יופיעו שמות הכותבים. בהערה בתחתית העמוד הראשון תצוין השתייכותם האקדמית או הארגונית, וכתובת e-mail אליה יוכלו הקוראים לפנות.
 - ✓ הפניות למקורות המידע ייעשו לפי כללי הרישום האקדמי. שימוש בידע כלשהו באופן כוזב, לא אתי או לא חוקי, הינו על אחריותם הבלעדית של הכותבים.
 - ✓ רשימת מקורות המידע בסוף המאמר תיכתב לפי כללי ה-APA.
- לדוגמה:

Nesterkin, D. A., & Ganster, D. C. (2015). The effects of nonresponse rates on group-level correlations. *Journal of management*, 41(3), 789-807.

נקודות נוספות:

- כל המאמרים ייבדקו על ידי שני קוראים.
- הודעה בדבר קבלת המאמר, דחייתו או בקשות לתיקון, תישלח עד חודשיים מיום ההגשה.
- הרבעון מפורסם בפורמט אלקטרוני בלבד, ויופץ ויוצג באתר המרכז לחקר ארגונים באוניברסיטת חיפה.

הרבעון לחקר הארגונים והמשאב האנושי מודה לכם על תרומתכם לקידום השיח הפורה בין עולמות הידע הרבים והגשתם לקוראים בשפה העברית.

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly

