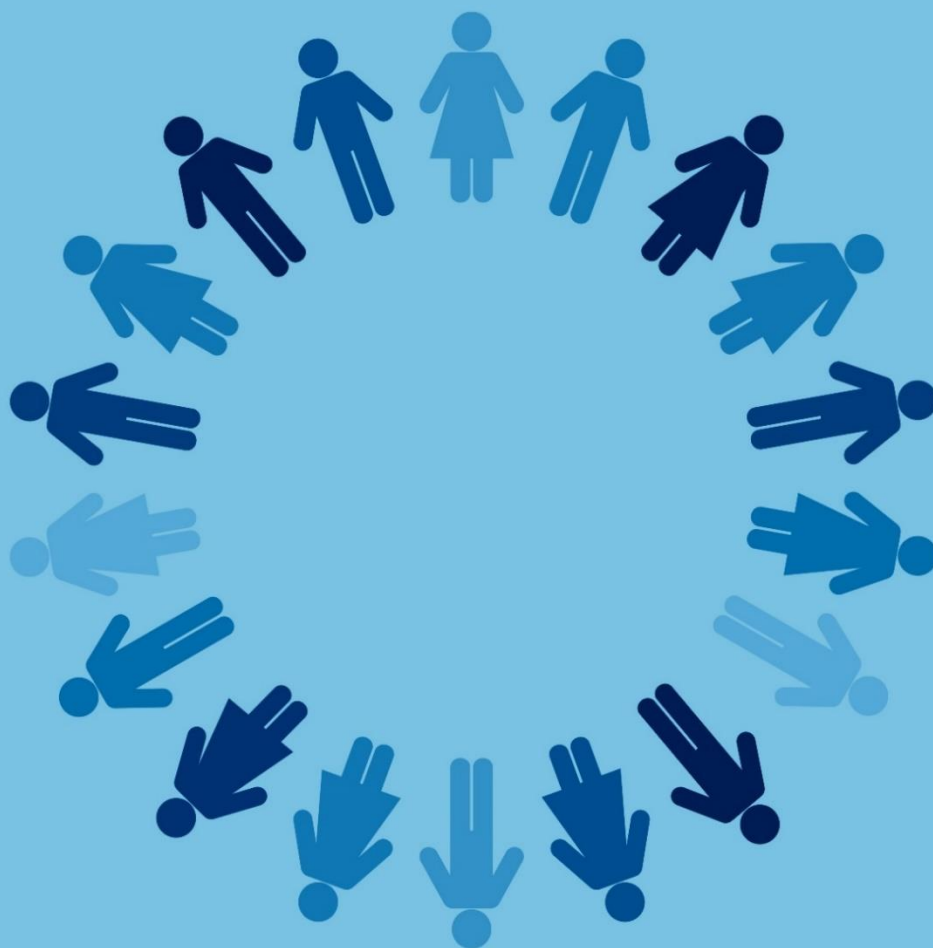


הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly



העורך

אריה רשף

עורכת אחראית

נעמה בר-און שמילוביץ

עורכת לשונית

ורד פטרר-אלון

עיצוב גרפי

אורין קדרון

חברי המערכת

דני צבר <i>Drexel University</i>	יצחק הרפז אוניברסיטת חיפה	יוחנן אלטמן <i>WU Vienna University</i>
שי צפריר אוניברסיטת חיפה	אלי וייץ אוניברסיטת תל-אביב המכללה האקדמית רמת גן	גיא אנוש אוניברסיטת חיפה
דפנה רבן אוניברסיטת חיפה	יעקב ויסברג אוניברסיטת בר-אילן	מיכל בירון אוניברסיטת חיפה
ארי רוזנטל פרטרום ישראל	דלית יסעור-בורוכוביץ 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>
לליב אגוזי המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי	יצחק סמואל אוניברסיטת חיפה	יוסי דקל <i>K. O. Dekel & Co.</i>

ISSN: 2616-730

תוכן העניינים

4	דבר העורך אריה רשף
6	דיווח מחקרי קצר (Research note) : עמדות כלפי עבודה מן הבית ותחושת לחץ בקרב עובדים שנאלצו לעבוד מן הבית במהלך גל הקורונה הראשון בישראל יצחק הרפז ורפאל שניר
12	מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית ואקלים אתי לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית בקרב מנהלי בית ספר יסודי בישראל ליבי לבנה מילון ואורלי שפירא לשציניסקי
26	אימוץ חדשנות בפיתוח תוכנה בארגון (Inner Source) בעזרת משחק עירית פרנט ודפנה רבן
46	תכונות אישיות של עובדים בארגוני בריאות ותפיסתם את איכות השירות: בחינת האמון בין חברי הצוות, תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות כגורמים מתווכים אמית גור, דנה וימן-זקס וליאור סתווי
67	יישום מודל ההשפעה הקולקטיבית באשכול רשויות: המקרה של החינוך למדעים וטכנולוגיה צפית לוקץ ואורית חזן
81	מיהו מנהל יישובי מצטיין ומוביל שינוי בתוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון 360? טניה לוי-גזנפרנץ
95	מדור ראיונות ללמוד דרך הרגליים ראיון עם גיא קליימן – מנכ"ל בענף המלונאות
102	פינת הפרויקטים מה זה אקסלרטור – ולמי הוא מתאים? תמר ערבה ונורית איל
108	פינת יחסי עבודה ומדיניות חברתית צעירות וצעירים בחזית הקורונה – מדיניות עכשיו !! אורלי ביטי
111	הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

דבר העורך



אנחנו שמחים להציג את הגיליון הראשון של הרבעון לשנת 2021. מדרך הטבע, גיליון זה עוסק גם בנושא הקורונה, אך יחד עם זאת הרחבנו את היריעה לתחומים נוספים ומגוונים שקשורים לניהול משאבי אנוש והטמעת תהליכים ארגוניים.

משבר הקורונה חשף את עולם העבודה בעוצמה רבה לצורך להמשיך את הפעילות באמצעות עבודה מהבית. גם ארגונים מסורתיים ושמרניים הפנימו את העובדה שעבודה מרחוק היא דבר מועיל. גם בחלוף המשבר תיתפס העבודה מרחוק כחשובה בדיוק כמו העבודה במשרד והדבר יצריך חשיבה מחודשת על ניהול המשאב האנושי.

לתפיסות העובדים את השינוי באופי העבודה תהיה חשיבות בהטמעת השינוי. יצחק הרפז ורפאל שניר בחנו את העמדות ותחושות הלחץ של 403 עובדים שנאלצו לעבוד מהבית במהלך הגל הראשון של משבר הקורונה בישראל. מממצאי מחקרם עולה כי העמדות לגבי עבודה מן הבית הן יותר חיוביות מאשר שליליות, וכי רמת הלחץ של העובדים איננה גבוהה.

בפינת יחסי העבודה ומדיניות חברתית מציגה אורלי ביטי את חשיבות הטיפול בצעירים בתקופה משבר הקורונה. לטענתה, מדינת ישראל חייבת להתעשת במהירות ולהכין מדיניות כוללת ותוכנית מתקצבת עם מדדי הצלחה, הפועלת לשילוב צעירות וצעירים בשוק התעסוקה והיא מציעה במאמרה קווים מנחים למדיניות זו.

ליבי לבנה מילון, ואורלי שפירא לשצ'ינסקי מבקשות לענות במחקרן "מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית ואקלים אתי לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית בקרב מנהלי בית ספר יסודי בישראל", על השאלה באיזו מידה המודל האינטגרטיבי הכולל תפיסות אישיות מסוג זהות מקצועית ותפיסות ארגוניות מסוג אקלים אתי עשוי להסביר התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית בקרב מנהלים של בתי ספר יסודיים. במחקר בחנו שתי החוקרות את הקשרים שבין מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית ואקלים אתי לבין התנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP). מממצאי המחקר אפשר ללמוד שמנהלי בתי ספר שתופסים את זהותם המקצועית באופן חיובי ומקיימים אקלים אתי פורמלי בבית ספרם, הם מנהיגים אותנטיים שמתנהגים התנהגות אזרחית וממעטים להשתמש בטקטיקות השפעה בלתי נאותה מתחום הפוליטיקה הארגונית.

גם טניה לוי-גזנפרנץ מבקשת לבחון את משמעותה של מנהיגות אותנטית. במחקרה היא בחנה את דפוסי המנהיגות של מנהלי יישובים מצטיינים ומשפיעים בתוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון 360. ממצאי המחקר מצביעים על כך כי מנהלים יישוביים מצטיינים מאופיינים בארבעה ממדי מנהיגות העולים בקנה אחד עם תיאוריית המנהיגות האותנטית: מודעות עצמית, עיבוד מאוזן, שקיפות ביחסים לאחרים ופרספקטיבה מוסרית מופנמת, וכי מנהלים יישוביים בעלי סגנון הנהגה אותנטית נוטים ליישם אסטרטגיות מנהיגות הכוללות: בניית חזון, מעורבות פעילה, ניסוח והבעת דעה, הטמעה ובקרה.

משחוק, משמעותו שימוש באלמנטים של עיצוב משחקים בהקשרים שאינם משחקיים במטרה לעודד התנהגויות רצויות, להעלות את רמת הכישורים ולהגדיל את המוטיבציה, שיתוף הפעולה, המעורבות והביצועים של העובדים. ארגונים המיישמים משחוק נעזרים במנגנונים בתחומים שונים על מנת להשיג את מטרות הארגון בצורה יעילה ומהנה. עירית פרנט ודפנה רבן חקרו את נושא אימוץ החדשנות בפיתוח תוכנה בארגון בעזרת משחוק. מסקנות המחקר מצביעות על כך שהשפעת המשחוק על הנכונות לתרום לפרויקטים

של משתמשים אחרים הינה חיובית ושמנגנוני משחוק חברתיים משפיעים לחיוב על שיתוף עם קבוצות אחרות, ולכשעצמם הם אטרקטיביים ונותנים ערך מוסף של השתייכות לקהילה ולימוד נושאים חדשים.

משבר הקורונה מיקד את תשומת ליבו של הציבור בתפקודם של ארגוני בריאות ורבים העלו על נס את תפקודם של עובדי מערכת הבריאות. שירות איכותי ללקוחות תורם ליתרון התחרותי של ארגונים בכלל ולארגוני בריאות בפרט. לאיכות השירות היבט מקצועי והיבט הקשור ליחס אישי כלפי המטופל. במחקר שנערך לפני משבר הקורונה בחנו אמית גור, דנה וימן-זקס, וליאור סתווי את הקשר בין מאפייני אישיות (מצפוניות ונעימות) של העובדים ובין תפיסת איכות השירות שלהם. בנוסף, נבדקה במחקר השאלה האם מערכת היחסים בין חברי הצוות, היא גורם מתווך בין מאפייני האישיות של העובדים ובין תפיסת איכות השירות בעיניהם. ממצאי המחקר עולה כי אמון בין העובדים הינו משתנה מתווך בין אישיות העובד ובין תפיסת איכות השירות.

ייעול מערכת החינוך ושיפור איכות ההוראה הינו נושא שעולה חדשות לבקרים בציבוריות הישראלית. צרכים אלו הודגשו בתקופת המשבר. משנת 2010 הוקמו בישראל 10 אשכולות רשויות אזוריים במטרה לאפשר לרשויות לשפר את אספקת השירותים לתושביהן, תוך איגום משאבים אזוריים וניצול יתרון הגודל של אשכול הרשויות. במאמרן, בוחנות צפית לוקץ ואורית חזן את יישום מודל ההשפעה הקולקטיבית כמודל לפעולה חינוכית באשכול רשויות בנושא החינוך למדעים וטכנולוגיה וממליצות על דרכי פעולה יעילות להפעלת פעילות חינוכית באמצעות אשכול רשויות.

בפינת הראיונות אנחנו מפגישים את הקוראים עם מנהלים בתחומי עיסוק שונים. הפעם בחרנו להביא ראיון עם מנהל בענף המלונאות. גיא קליימן נדבק בחיידק המלונאות כבר בשנת 1988 ומאז הוא שימש בתפקידי ניהול בכירים במלונות בכל רחבי העולם, כמו גם גיבש הבנה נרחבת לגבי תפעול בתי מלון יוקרתיים. במסגרת הראיון מציג גיא את תפיסות הניהול שלו ומתאר את התפתחות הקריירה שלו.

פינת הפרויקטים מוקדשת לנושא האקסלרטורים. אקסלרטורים (או בעברית: "מאיצים") הם תוכניות שנועדו להאיץ את קצב ההתפתחות של סטארטאפ בשלביו המוקדמים. בעולם הרחב קיימים מגוון רחב של אקסלרטורים שנועדו לסייע להקמה וצמיחה של סטארטאפים, כאשר כל תוכנית אקסלרציה מגדירה נקודתית לאיזה שלב בפיתוח הסטארטאפ היא מיועדת (מרעיון בלבד, ועד מוצר עובד ולקוחות משלמים; מלפני גיוס הון ראשוני ועד אחרי השקעה). תמר ערבה ונורית אייל שעוסקות בנושא זמן רב ורכשו ניסיון רב בהפעלת תוכניות לאקסלרטורים, עורכות הכרות עם הנושא לקוראים, ומתארות את המתודולוגיה ודרכי היישום של הנושא בישראל.

קריאה מהנה ובריאות שלמה. תקוותנו שהרבעון הבא יבשר את היציאה מהמשבר.

אריה רשף

[חזרה לתוכן העניינים](#)



דיווח מחקרי קצר (Research note)

עמדות כלפי עבודה מן הבית ותחושת לחץ בקרב עובדים שנאלצו לעבוד מן הבית במהלך גל הקורונה הראשון בישראל¹

יצחק הרפז² ורפאל שניר³

תקציר

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבדוק עמדות כלפי עבודה מן הבית ותחושת לחץ בקרב 403 עובדים שנאלצו לעבוד מן הבית בהנחיית משרד הבריאות במהלך הגל הראשון של משבר הקורונה בישראל. נמצא כי העמדות לגבי עבודה מן הבית הן יותר חיוביות מאשר שליליות, וכי רמת הלחץ של העובדים איננה גבוהה. בנייתו רגרסיה היררכית שנערך לניבוי תחושת לחץ מאז התחלת העבודה מן הבית, נמצא כי משתני רקע ומשתנים מצביים ניבאו באופן מובהק 5.6% משונות תחושת הלחץ. משתני אישיות ועמדות ניבאו באופן מובהק 40% נוספים משונות תחושת הלחץ. קרי, יש תימוכין לגישה לפיה התפיסה הסובייקטיבית של המציאות משפיעה על אנשים יותר מאשר המציאות עצמה. באופן ספציפי, נמצא קשר חיובי בין מספר שנות לימוד, עמדות שליליות כלפי עבודה מן הבית, והפרעה של עבודה למשפחה לבין תחושת לחץ. כמו כן נמצא קשר שלילי בין גיל, עמדות חיוביות כלפי עבודה מן הבית, שביעות רצון מן החיים, שביעות רצון מן העיסוק, ומחויבות לא-כספית לעבודה לבין תחושת לחץ. המנבא החזק ביותר של תחושת לחץ הוא עמדות שליליות כלפי עבודה מן הבית.

מבוא

עבודה מרחוק היא עבודה שאינה דורשת הימצאות באתר מסוים, ולעובד מתאפשר לבצע ממקומות שונים (משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים, 6.4.2020). לנוכח ההתפתחות בטכנולוגיות המידע, האפשרות לעבודה מרחוק גוברת, לפחות בחלק מן העיסוקים. עבודה מן הבית היא אחד הסוגים של עבודה מרחוק. במהלך הגל הראשון של משבר הקורונה בישראל התרחש ניסוי טבעי בקנה מידה חסר תקדים, בו כמיליון [ע"פ אבירם-ניצן (8.6.2020), מדובר ב-30% מן השכירים] נאלצו בהנחיית משרד הבריאות לעבוד מן הבית.

על פי (Harpaz, 2002), לעבודה מן הבית ישנם הן יתרונות (לדוגמא, יותר שיקול דעת עצמאי, חסכון של זמן והוצאות הנסיעה לעבודה), והן חסרונות (למשל, קושי להתרכז בעבודה בשל היעדר הפרדה בין תחומי הבית והעבודה ותחושה של בדידות) עבור הפרט. ככל שהחוויה כוללת של העבודה מן הבית היא יותר שלילית עבור העובד, היא עלולה להגביר את תחושת הלחץ, וכפועל יוצא לפגוע בתפקודו וברווחתו. חשוב להטעים בהקשר זה כי בניגוד למצב שגרה אשר בו עבודה מן הבית, במידה ומבוצעת, מבוצעת באופן וולונטרי כלומר, בהסכמה הדדית של העובד והארגון, הרי שבמהלך הגל הראשון של משבר הקורונה בישראל נאלצו עובדים רבים לעבוד מן הבית, ככורח המציאות, בהנחיית משרד הבריאות.

תחושת הלחץ של עובדים והשפעה לרעה על בריאותם ורווחתם עלולה להתחזק ממכלול של גורמים. ביניהם ניתן למצוא את: (1) החסרונות הקלסיים של עבודה מן הבית, (2) עצם האילוץ לאופן עבודה זה (אותו חווים

¹ אנו מודים לרשות המחקר במכללה האקדמית עמק יזרעאל על המענק לביצוע מחקר זה.
² פרופ' יצחק הרפז, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, itzhakh@yvc.ac.il
³ פרופ' רפאל שניר, המכללה האקדמית ת"א-יפו, המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, rafi-snir@bezeqint.net

עובדים רבים ברחבי העולם במהלך משבר הקורונה), (3) היכולת הטכנולוגית המתפתחת לניטור עובדים וחדירה לפרטיותם בעבודה מן הבית, כמו גם (4) העמימות המובנית הכרוכה בהתמודדות עם משבר הקורונה (Kniffin et al., 2020).

למחקר הנוכחי שתי מטרות עיקריות. הראשונה, לבדוק את רמת העמדות החיוביות והעמדות השליליות כלפי עבודה מן הבית ותחושת הלחץ בקרב עובדים, אשר נאלצו בהנחיית משרד הבריאות לעבור בין לילה לעבודה מן הבית, במהלך הגל הראשון של משבר הקורונה בישראל. השנייה, לבדוק מה מנבא את תחושת הלחץ בקרב עובדים אלה, בהתייחס לשלושה סוגי מנבאים: (1) משתני רקע (כגון גיל, מין, ומספר שנות לימוד), (2) משתנים מצביים (מספר ימים של עבודה מן הבית, היקף משרה של עבודה מן הבית), ו-(3) משתני אישיות ועמדות (מסוגלות עצמית מקצועית, עמדות חיוביות כלפי עבודה מן הבית, עמדות שליליות כלפי עבודה מן הבית, הפרעה של עבודה למשפחה, הפרעה של משפחה לעבודה, שביעות רצון מן החיים, שביעות רצון מן העיסוק, ומחויבות לא-כספית לעבודה).

שיטה

מדגם והליך

בסקר מקוון השתתפו 403 נבדקים שדיווחו כי הונחו לעבודה מן הבית במהלך גל הקורונה הראשון בישראל, מתוך מדגם אינטרנטי מייצג של האוכלוסייה היהודית הבוגרת שנערך ע"י חברת איי-פאנל. המדגם כלל: 55% גברים, 76% נשואים או בזוגיות קבועה ללא נישואין, ו-74% הורים. ממוצע גילם - 39 שנים, ממוצע שנות לימודיהם - 15 שנים, ממוצע הימים בהם משתתפי הסקר עבדו מן הבית עד מועד המענה על הסקר - 51 ימים. נתוני הסקר נאספו בתקופה 13.5.2020-19.5.2020.

כלי מחקר עיקריים

א. מסוגלות עצמית מקצועית - מדד המורכב משישה פריטים בסולם ליקרט מתוך שאלון השחיקה של Maslach (et al., 1996): "באיזו תדירות אתה מרגיש את התחושות/חושב את המחשבות הבאות?" מ-1 (אף פעם) עד 5 (מאוד). פריט לדוגמא: "אני יכול לפתור באופן יעיל בעיות שמתעוררות בעבודתי". מהימנות מדד זה כעקביות פנימית (קרונבך אלפא) במחקר זה =0.87.

ב. עמדות חיוביות כלפי עבודה מן הבית - מדד הכולל תשעה פריטים בסולם ליקרט, אשר חובר במיוחד למחקר הנוכחי, על בסיס יתרונות של עבודה מן הבית עבור הפרט שצוינו במאמרו של Harpaz (2002), בהתאמה למצב של משבר הקורונה: לגבי כל משפט, ציין עד כמה אתה מתנגד או מסכים אליו, מ-1 (מתנגד במידה רבה) ועד 5 (מסכים במידה רבה). פריט לדוגמא: "עבודה מן הבית מאפשרת לי יותר שיקול דעת עצמאי". מהימנות כעקביות פנימית במחקר זה =0.87.

ג. עמדות שליליות כלפי עבודה מן הבית - מדד המכיל שבעה פריטים בסולם ליקרט, אשר חובר במיוחד למחקר הנוכחי, על בסיס חסרונות של עבודה מן הבית עבור הפרט שצוינו במאמרו של Harpaz (2002), בהתאמה למצב של משבר הקורונה: לגבי כל משפט, ציין עד כמה אתה מתנגד או מסכים אליו, מ-1 (מתנגד במידה רבה) ועד 5 (מסכים במידה רבה). פריט לדוגמא: "קשה לי להתרכז בעבודה כאשר אני עובדת מן הבית. מהימנות כעקביות פנימית במחקר זה =0.84.

ד. הפרעה של עבודה למשפחה - מדד זה (Gutek et al., 1991) כולל ארבעה פריטים בסולם ליקרט: לגבי כל משפט, ציין עד כמה אתה מתנגד או מסכים אליו, מ-1 (מתנגד במידה רבה) ועד 5 (מסכים במידה רבה). פריט לדוגמא: "לאחר סיום העבודה, אני עייפה מדי מכדי לעסוק בחלק מהדברים שאני נהנית לעשות עם בני משפחתי". מהימנות כעקביות פנימית במחקר זה =0.85.

ה. הפרעה של משפחה לעבודה - המדד (Guttek et al., 1991) כולל ארבעה פריטים בסולם ליקרט: לגבי כל משפט, ציין עד כמה אתה מתנגד או מסכים אליו, מ-1 (מתנגד במידה רבה) ועד 5 (מסכים במידה רבה). פריט לדוגמא: "לעיתים קרובות אני עייף מדי בעבודה, בגלל פעילויות משפחתיות/מטלות במשק הבית". מהימנות כעקביות פנימית במחקר זה = 0.83.

ו. שביעות רצון מן החיים - מדד של פריט אחד בטווח של 1 (במידה מעטה) עד 7 (במידה רבה): עד כמה בסך הכל אתה שבע רצון מהחיים שלך?

ז. שביעות רצון מן העיסוק - מדד של פריט אחד בטווח של 1 (במידה מעטה) עד 7 (במידה רבה): עד כמה בסך הכל אתה שבע רצון מעבודתך הנוכחית?

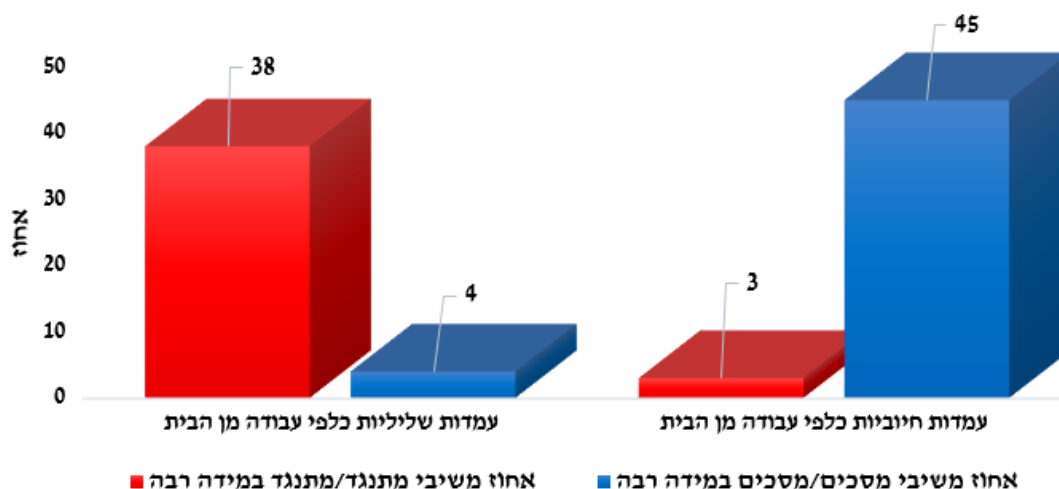
ח. מחויבות לא-כספית לעבודה - 'שאלת הלוטו' (Harpaz, 1990): תאר לעצמך שזכית בהגרלה, או ירשת סכום כסף גדול, ויש באפשרותך לחיות חיי רווחה מבלי לעבוד. מה היית עושה בנוגע לעבודה? 1 - הייתי מפסיק לעבוד, 2 - הייתי ממשיך לעבוד באותה משרה, 3 - הייתי ממשיך לעבוד בתנאים חדשים. הנבדקים סווגו לשתי קטגוריות: אלה שהיו מפסיקים לעבוד, לעומת אלה שהיו ממשיכים לעבוד (בין אם באותה משרה ובין אם בתנאים חדשים).

ח. לחץ - התאמה של מדד Perceived Stress Scale (PSS) (Cohen et al., 1983), הכולל ארבעה-עשר פריטים בסולם ליקרט: "מאז שהתחלת לעבוד מן הבית, באיזו מידה הרגשת/חשבת באופן הבא?" מ-1 (במידה מעטה) ועד 5 (במידה רבה). פריט לדוגמא: "רוגז בגלל משהו בלתי-צפוי שקרה". בפריטים 4, 5, 6, 7, 9, 10, ו-13 בוצע היפוך סקלה. דוגמא לפריט שבוצע בו היפוך סקלה: "תחושה שהנך שולט על האופן שבו אתה מנצל את הזמן שעומד לרשותך". מהימנות כעקביות פנימית במחקר זה = 0.88.

תוצאות

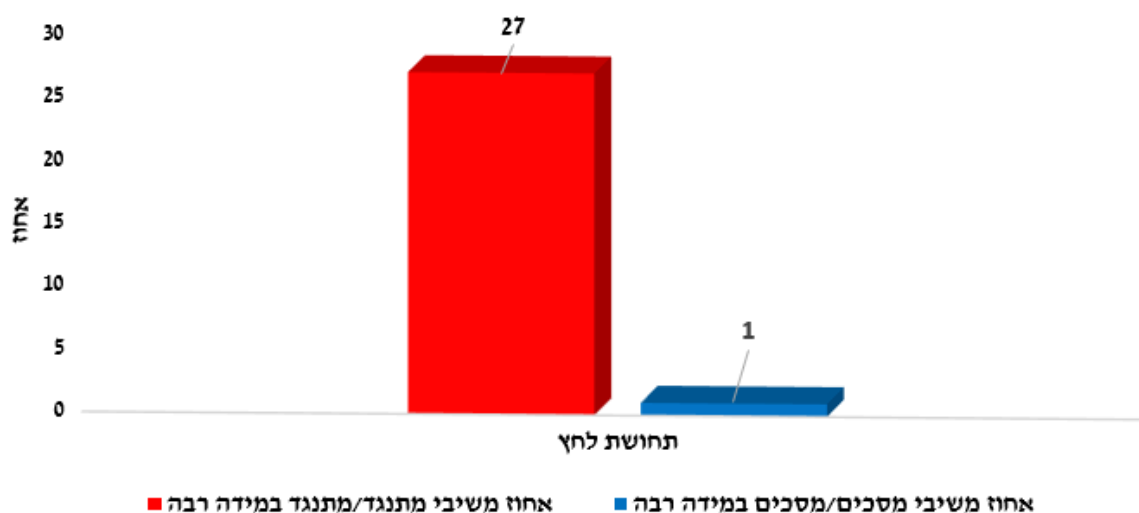
ממוצע עמדות חיוביות לגבי עבודה מן הבית הוא 3.8 (סטיית תקן = 0.81), כאשר 45% מן הנבדקים ענו תשובות מסכים/מסכים במידה רבה. לעומת זאת, ממוצע עמדות שליליות לגבי עבודה מן הבית הוא 2.4 (סטיית תקן = 0.85), כאשר 4% בלבד מן הנבדקים ענו תשובות מסכים/מסכים במידה רבה. (ראו תרשים מס' 1).

תרשים מס' 1: שיעור בעלי עמדות חיוביות ושליליות כלפי עבודה מן הבית



ממוצע תחושת לחץ מאז התחלת העבודה מן הבית הוא 2.5 (סטיית תקן = 0.68), כאשר 1% בלבד מן הנבדקים ענו תשובות מסכים/מסכים במידה רבה. (ראו תרשים מס' 2).

תרשים מס' 2: שיעור בעלי תחושת לחץ מאז התחלת העבודה מן הבית



מן הנתונים עולה שהעמדות לגבי עבודה מן הבית הן בסך הכל יותר חיוביות מאשר שליליות, וכי רמת תחושת הלחץ איננה גבוהה. אינדיקציות נוספות לכך שרמת הלחץ איננה גבוהה הן כי רק 1.7% מן הנבדקים דיווחו על נטילת תרופות הרגעה (במרשם רופא), ורק 1% מן הנבדקים דיווחו על נטילת תרופות נגד חרדה (במרשם רופא) מאז התחלת העבודה מן הבית.

נערכה רגרסיה היררכית לניבוי תחושת לחץ מאז התחלת העבודה מן הבית. בצעד הראשון הוכנסו כמנבאים משתני רקע (גיל, מין, מספר שנות לימוד) ומשתנים מצביים (מספר ימים של עבודה מן הבית, היקף משרה של עבודה מן הבית). בצעד השני הוכנסו כמנבאים משתני אישיות ועמדות (מסוגלות עצמית מקצועית, עמדות חיוביות כלפי עבודה מן הבית, עמדות שליליות כלפי עבודה מן הבית, הפרעה של עבודה למשפחה, הפרעה של משפחה לעבודה, שביעות רצון מן החיים, שביעות רצון מן העיסוק, ומחויבות לא-כספית לעבודה). משתני הרקע והמשתנים המצביים ניבאו באופן מובהק 5.6% משונות הלחץ ($F(5,396)=4.71, p<0.001$). משתני אישיות ועמדות ניבאו באופן מובהק 40% נוספים משונות הלחץ ($F(8,388)=35.64, p<0.001$).

לכל אחד מן המשתנים הבאים: גיל ($\beta=-0.22, p<0.001$), מספר שנות לימוד ($\beta=0.13, p<0.05$), עמדות חיוביות לגבי עבודה מן הבית ($\beta=-0.22, p<0.001$), עמדות שליליות כלפיה ($\beta=0.31, p<0.001$), הפרעה של עבודה למשפחה ($\beta=0.13, p<0.005$), שביעות רצון מהחיים ($\beta=-0.17, p<0.001$), שביעות רצון מהעיסוק ($\beta=-0.10, p<0.05$), ומחויבות לא-כספית לעבודה ($\beta=-0.09, p<0.05$) יש תרומות ייחודיות מובהקות לניבוי תחושת לחץ. דהיינו, נמצא קשר חיובי בין מספר שנות לימוד, עמדות שליליות כלפי עבודה מן הבית, והפרעה של עבודה למשפחה לבין תחושת לחץ. כמו כן נמצא קשר שלילי בין גיל, עמדות חיוביות כלפי עבודה מן הבית, שביעות רצון מן החיים, שביעות רצון מן העיסוק ומחויבות לא-כספית לעבודה לבין תחושת לחץ. המנבא החזק ביותר של תחושת לחץ הוא עמדות שליליות כלפי עבודה מן הבית. טבלה מס' 1 מציגה את סיכום ממצאי הרגרסיה ההיררכית לגבי התרומות הייחודיות לניבוי תחושת לחץ.

טבלה מס' 1: סיכום ממצאי רגרסיה היררכית לגבי התרומות הייחודיות לניבוי תחושת לחץ

תחושת הלחץ נמוכה יותר כאשר:	תחושת הלחץ גבוהה יותר כאשר:
<ul style="list-style-type: none"> - הגיל גבוה יותר - העמדות החיוביות כלפי עבודה מן הבית חזקות יותר - שביעות הרצון מן החיים גבוהה יותר - שביעות הרצון מן העיסוק גבוהה יותר - המחויבות הלא-כספית לעבודה גבוהה יותר 	<ul style="list-style-type: none"> - מספר שנות הלימוד רב יותר - העמדות השליליות כלפי עבודה מן הבית חזקות יותר - ההפרעה של עבודה למשפחה חזקה יותר

בנוסף, במבחני t למדגמים בלתי-תלויים ובניתוחי שונות חד-כיווניים, לא נמצאו הבדלים מובהקים בתחושת לחץ בין: (1) גברים לנשים, (2) תושבי אזורים שונים בארץ, (3) חילוניים, מסורתיים ודתיים, ו-(4) רווקים, אלה שנמצאים בזוגיות קבועה ללא נישואין, נשואים וגרושים.

דיון

מתחילת שנות השבעים של המאה הקודמת, עבודה מרחוק החלה לתפוס מקום במדינות שונות ובארגונים שונים, בהיקפים כאלה ואחרים. עם פרוץ מגיפת הקורונה ב-2020 הפכה שיטת עבודה זו לכורח המציאות במימדים שמעולם לא ידענו קודם לכן. כמו לגבי שיטות שונות של עבודה, גם על ההיבטים החיוביים והשליליים של עבודה מרחוק נכתב כבר בעבר (למשל, Harpaz, 2002).

תוצאות מחקר זה מצביעות על כך שהעמדות לגבי עבודה מן הבית הן בסה"כ יותר חיוביות מאשר שליליות, וכי רמת הלחץ איננה גבוהה. התמשכות מצב בו שני ההורים נאלצים לעבוד מן הבית, כאשר הם נמצאים עם פעוטות שצריך להשגיח עליהם, או עם ילדים שצריכים ללמוד בהוראה מרחוק באמצעות אותן תשתיות מחשוב ביתיות, עלולה להגביר אצלם את השחיקה ולפגוע ביכולתם להתרכז בעבודה (לדוגמא, וואלה עסקים, 14.10.2020).

דפוס הממצאים לפיו משתני אישיות ועמדות מנבאים במידה רבה יותר את תחושת הלחץ, בהשוואה למשתני רקע ומשתנים מצביים, מהווה תימוכין לגישה לפיה התפיסה הסובייקטיבית של המציאות משפיעה על אנשים במידה רבה יותר מאשר המציאות עצמה. היות ואנשים שונים יכולים לתפוס/לחוות ולפרש את אותה מציאות אובייקטיבית נתונה באופנים שונים, הרי שגם החלטותיהם והתנהגותם ביחס למציאות יכולות להיות שונות. השלכה יישומית אפשרית של דפוס ממצאים זה היא שעל מנת להגדיל את הסבירות לתפקוד טוב ושביעות רצון של העובדים בעבודה מן הבית, למשתני אישיות ועמדות יש פוטנציאל לשמש כמנבאים בהליכי מיון להתאמה לאופן עבודה שכזה.

באופן ספציפי, מעצם היותו של לחץ תחושה שלילית, מובן הקשר החיובי בין עמדות שליליות כלפי עבודה מן הבית, והפרעה של עבודה למשפחה, לבין תחושת לחץ; כמו גם הקשר השלילי בין עמדות חיוביות כלפי עבודה מן הבית, שביעות רצון מן החיים, שביעות רצון מן העיסוק ומחויבות לא-כספית לעבודה לבין תחושת לחץ. הממצא לפיו יש קשר חיובי בין מספר שנות לימוד לבין תחושת לחץ יכול להיות מוסבר בכך שמשכילים יותר מודעים להשלכות השליליות האפשריות של סיטואציה ספציפית, בבחינת "יוסיף דעת יוסיף מכאוב".

הממצא לפיו יש קשר שלילי בין גיל לבין תחושת לחץ יכול להיות מוסבר בכך שלמבוגרים יש ניסיון חיים רב יותר, והיות והם כבר חוו אופני התמודדות מורכבים בעבר, הם נוטים לחוות לחץ במידה פחותה יותר.

אחד המשתנים החשובים שמשפיעים על לחץ בעבודה הוא אי-ביטחון תעסוקתי (De Witte et al., 2015). משתנה זה לא נבדק במחקר הנוכחי, אך ייתכן שנוכח מציאות בה יש כמליון מובטלים בשוק העבודה, והתקשורת מדווחת השקם והערב על גורלם המר, יש להניח שעובדים מהבית חשים עצמם כברי מזל על שגורלם שפר עליהם ולפיכך תחושת הלחץ שלהם נמוכה יחסית, כפי שנמצא במחקר.

מן הראוי להתייחס בזהירות לממצאים אלה, כל עוד משבר הקורונה לא יסתיים. למרות זאת, ניתן להניח כי בחלוף משבר הקורונה, עבודה מן הבית תהיה רווחת בישראל ברמה גבוהה יותר מאשר לפני פרץ המשבר. אומנם, יש סוגי עבודות שכלל לא ניתן לבצע אותן מן הבית (לדוגמה, הסעות), או שאופן ביצוען נפגם לפחות באופן חלקי במדיום זה (למשל, הוראה מקוונת). לעומת זאת, שיחות אחד על אחד או ישיבות ניתנות לביצוע במדיום זה, ויש קלות רבה יותר בתיאום מועדן וביצוען כאשר המשתתפים אינם צריכים לצאת מן הבית ולבזבז זמן בפקקי תנועה.

רשימת מקורות

אבירם-ניצן, ד. (8.6.2020). משבר הקורונה: עבודה מהבית. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה. נדלה מתוך: <https://www.idi.org.il/blogs/special-economic-survey/march-april-2020/31797>

וואלה עסקים. (14.10.2020). אי אפשר להמשיך בשגרת עבודה ולימודים מהבית. נדלה מתוך: <https://finance.walla.co.il/item/3392242>

משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים. (6.4.2020). הסדרים לעבודה מרחוק. ירושלים: משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים.

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24 (December), 385-396.

De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job Insecurity, Health and Well-Being. In J. Vuori, R. Blonk, & R.H.Price (Eds.), *Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course (Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being)* (pp. 109-128). Dordrecht, the Netherlands: Springer.

Gutek, B.A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.

Harpaz, I. (1990). *The meaning of work in Israel: Its nature and consequences*. New York: Praeger.

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74-80.

Kniffin, K.M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S.J., Bakker, A.B., & Creary, S.J. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>.

Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter M.P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual*, 3rd edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית ואקלים אתי לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית בקרב מנהלי בית ספר יסודי בישראל

ליבי לבנה מילון⁴, אורלי שפירא לשצ'ינסקי⁵

תקציר

המחקר בוחן את הקשרים שבין מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית ואקלים אתי לבין התנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP) בקרב מנהלי בית ספר יסודי בישראל. המסגרת התאורטית נשענת על תאוריית הרצף שפותחה על ידי Ajzen & Fishbein (2005) הדנה בקשר שבין תפיסות - עמדות - התנהגויות. המחקר מבקש לענות על השאלה באיזו מידה המודל האינטגרטיבי הכולל תפיסות אישיות מסוג זהות מקצועית ותפיסות ארגוניות מסוג אקלים אתי וכן מנהיגות אותנטית, עשוי להסביר התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית בקרב מנהלים של בתי ספר יסודיים במחוזות משרד החינוך. מדגם המחקר כלל 410 מנהלים של בתי ספר יסודיים, ממחוזות שונים ברחבי הארץ והתבסס על דיווחים עצמאיים, שנמסרו באמצעות שאלונים. המחקר התמקד בניתוח נתיבים (SEM – Structural Equation Modeling) באמצעות תוכנת Amos לצורך בחינת השערות המחקר ולתיקוף המודל בכללותו. ממצאי המחקר מעידים על קשרים בין תפיסות אישיות מסוג זהות מקצועית לבין תפיסות ארגוניות מסוג אקלים אתי, ובין מנהיגות אותנטית, וכן על קשרים בין מנהיגות אותנטית לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית. המחקר הנוכחי מלמד, שמנהלי בתי ספר שתופסים את זהותם המקצועית באופן חיובי ומקיימים אקלים אתי פורמלי בבית ספרם, הם מנהיגים אותנטיים, שמתנהגים התנהגות אזרחית והם ממעטים להשתמש בטקטיקות השפעה בלתי נאותה מתחום הפוליטיקה הארגונית. לא נמצאו קשרים בין התנהגות אזרחית לבין התנהגות פוליטית כלומר, כל אחת מההתנהגויות עומדת בפני עצמה. ממצא זה מחזק את ההשערה לפיה מנהלי בתי ספר יכולים לנקוט בעת ובעונה אחת גם בהתנהגות אזרחית וגם בהתנהגות פוליטית.

רקע

המחקר הנוכחי בוחן את תפיסות מנהלי בתי ספר יסודי מסוג זהות מקצועית ואקלים אתי ארגוני וקושר ביניהן לבין התנהגות אזרחית (OCB Organizational Citizenship Behavior) - המציינת את תרומתם של העובדים לארגון על סמך רצונם הטוב, באופן החורג מההגדרה הרגילה של תפקידם, ללא קשר למערכת התגמולים הישירים או העקיפים, ולהתנהגות פוליטית פנים ארגונית, או מיקרו פוליטית (Organizational Politics - OP) - המתארת התנהגות המשמשת עובדים ומנהלים במודע להשגת יעדים אישיים או ארגוניים כלשהם. התנהגות זו מאופיינת בממד בלתי פורמלי של הפעלת השפעה בלתי לגיטימית ושימוש בכוח בדרכים שונות. בתור שכזאת, מצטיירת התנהגות פוליטית בארגון כהתנהגות בלתי נאותה, וכתופעה שלילית הפוגעת ביעדי הארגון. יש הרואים בהתנהגות זו הכרח בל יגונה להשגת יעדי הארגון וככלי עזר למנהלי ארגונים (Mizrahi et al., 2016; Vigoda-Gadot, 2007). מודל המחקר נבנה בזיקה לתיאוריית הרצף שפותחה על ידי Ajzen (2012). התאוריה עוסקת בהבנת גורמים המשפיעים על כוונותיו של האדם ועל התנהגותו בפועל, והיא דנה בקשר שבין תפיסות ועמדות להתנהגות. המחקר בוחן מודל אינטגרטיבי שיסביר את הסיבות ואת

⁴ ד"ר ליבי לבנה מילון, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, Libi@milons.co.il
⁵ פרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, Shapiro04@biu.ac.il

הגורמים שעומדים מאחורי התנהגויות מנוגדות אלה בקרב מנהלים של בתי ספר יסודיים בישראל, כשהוא נסמך על הספרות התאורטית העוסקת בנושא התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית. מטרת המחקר המרכזית היא לבחון תפיסות אישיות ותפיסות ארגוניות מסוג זהות מקצועית ואקלים אתי ומנהיגות אותנטית, כמשתנה מתווך, שיכולים לנבא התנהגויות הנתפסות כמנוגדות, התנהגויות אזרחיות ופוליטיות בקרב מנהלים של בתי ספר יסודיים.

זהות מקצועית (Professional Identity) ואקלים אתי (Ethical climate)

המושג "זהות" מייצג תהליך שבו האדם משלב את תפקידו ואת התנסותו החברתית לדימוי שהוא מייחס לעצמו. חלק מהזהות העצמית (self-identity) של האדם היא גם זהותו המקצועית (professional identity), וזו עונה על השאלה "מי אני, או מה אני, כאיש מקצוע" (Beijaard et al., 2013). בשנים האחרונות, נתפסת הזהות המקצועית כגורם חשוב המשפיע על ביצועי העובד. היא מורכבת מתכונות בעלות רלוונטיות תעסוקתית, ומניסוח ערכים חברתיים ואתיים, והיא מתפתחת ככל שצוברים ידע וניסיון בתפקיד (Beijaard et al., 2013). פישרמן ווייס (2011), מצביעים על ארבעה גורמים המרכיבים את הזהות המקצועית: *תחושת ביטחון בבחירתו המקצועית* - מנהל בית ספר שבטוח בבחירתו המקצועית יחוש זהות מקצועית מגובשת; *תחושת החוללות העצמית* - גורם זה מתייחס לתחושתו של המנהל על פיה הוא מסוגל להיות מנהל בית ספר טוב; *תחושת השליחות* - גורם זה מציג את הקשר שבין תחושת השליחות המפעמת בלבו של המנהל לתרומתו לבית הספר, ובוחנת גם את האופן שבו הוא רואה בעצמו שליח של החברה, של אידיאל מסוים, או של התלמידים; *תמוניטין החינוך וההוראה* - גורם זה מדגיש את האופן שבו החברה רואה את תפקיד ניהול בית ספר ואת ההערכה שהיא רוחשת לו, כחלק מזהות מקצועית.

תפיסה ניהולית של תפקיד המנהל מתבטאת בכל מה שמלווה את המנהל במילוי תפקידו: אופן התנהגותו, שיטות העבודה שלו, צורת חשיבתו והצהרותיו. אקלים אתי זהו המישור ההתנהגותי-פרקטי שמבטא את הנורמות של הארגון, את הנהלים הנהוגים בו ואת יישומי הארגוניים, שכולם מבוססים על הנחות היסוד של העובדים בארגון, על תפיסותיהם המשותפים ועל הערכים שהם חולקים, לגבי מה מותר ומה אסור וכיצד יש לטפל בנושאים מסוימים מבחינה מוסרית (שפירא-לשצ'ינסקי, 2005; Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2010). מחקרים מצביעים על כך (לדוג', Nielsen & Massa, 2013), כי שיתוף עובדים בניהול הכולל מעורבות פעילה של העובדים, למשל, בתהליך קבלת החלטות, יוצר שותפות של כלל חברי הארגון בתהליך הגדרת מערכת הערכים, כתוצר של חברי הארגון כקולקטיב, שיתוף זה יוצר תפיסה משותפת אשר תורמת ליצירת אקלים אתי אשר כל חברי הארגון משפיעים ומושפעים ממנו. Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt (2010), הציגו שני ממדים של אקלים אתי: א. אקלים של אכפתיות ודאגה (Caring) המתבטא בשאיפתם הכנה של העובדים לדאוג לרווחתם של האחרים. ב. אקלים פורמלי של כללים וחוקים (Law and Code) מבוסס על מדיניות שהארגון קובע, כולל קודים מקצועיים של העובדים בהתמודדותם מול דילמה אתית.

מנהיגות אותנטית (Authentic Leadership)

מנהיגות אותנטית היא מושג המתייחס ליכולתם של אנשים להשפיע על אחרים ולהניע אותם לביצוע משימה על ידי התנהגויות נורמטיביות נאותות, תוך שימוש במינימום אמצעי כפייה (Avolio et al., 2007). מנהיגות אותנטית (Authentic Leadership) נתפסת כתכונה המגדירה את מערכות היחסים בין המנהיגים למונהגים באמצעות בניית תקשורת דו כיוונית, מתן חיזוקים ושיתוף בקבלת החלטות, לצד שמירה על איזון המתחים הטבעיים המאפיינים את תפקיד המנהיגות, בד בבד עם חשיפת חולשותיהם האנושיות של המנהיגים (Goffee & Jones, 2005). מנהיגות אותנטית מְבַנֶה תרבות ארגונית שמעודדת התנהגות אתית (Gardner et

Gardner (al., 2011; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014) ועמיתיו (2011) הציעו מודל המאפיין את המנהיגות אותנטית: מודעות עצמית (Self-awareness) - האופן שבו בוחן המנהיג את עצמו כנגד נקודות החוזק והחולשה שלו ושל סובביו. עיבוד מאוזן (Balanced processing) - מתייחס למנהיגים המוכנים לקבל הצעות המנוגדות לעמדתם. שקיפות ביחסים לאחרים (Relational transparency) - נקיטת התנהגות אותנטית בצורה גלויה ואמיתית. פרספקטיבה מוסרית מופנמת (perspective Internalized moral) - יכולתו של המנהיג ללמוד מיחסיו ההדדיים עם הסביבה, להתחזק ולכוון את התנהגותו על פי המטרות שהציב לעצמו, על פי סטנדרטים מוסריים וערכים פנימיים.

הקשרים בין תפיסות לעמדות

הזהות המקצועית של מנהלי בית ספר מושפעת מהגדרת תפקידם. ככל שיש ברשותו של מנהל בית ספר יותר ידע וניסיון בתפקיד, כך הזהות המקצועית שלו מבוססת יותר, ומאפשרת לו לקבל החלטות בדרך המשקפת את מנהיגותו האותנטית דרך שיתוף הצוות החינוכי המונהג תחתיו, ולא מכוח לחצים חיצוניים או אינטרסים אישיים. מנהיגי חינוך אותנטיים מתפתחים ומטפחים קשרים ומערכות יחסים עם אנשיהם באמצעות העצמת הצוות החינוכי בבית הספר, וזו מחייבת פתיחות, שיתוף ומתן לגיטימציה להבעת דעות (Avolio et al., 2007). מחקרים הציגו קשר חיובי בין אקלים אתי לבין מחויבותו של עובד לארגון (Banks et al., 2016), במחקר זה בחרנו להתמקד בקשר שבין אקלים אתי לבין מנהיגות אותנטית מנקודת מבטו של מנהל בית הספר. אחת התכונות המאפיינות מנהיג אותנטי היא המחויבות שלו לעובדים מתוך ראיית צרכיהם, ולכן, מחויבותו לארגון קשורה לדרך שבה הוא מתנהל עם הכפופים לו. סביבה ארגונית המאופיינת באקלים אתי חיובי עשויה להסביר את מנהיגותו האותנטית של מנהל בית הספר. אקלים של אכפתיות מקדם נכונות אישית בקרב העובדים לקידום הארגון. היבטים אלה מאפשרים פיתוח מנהיגות אותנטית, המאופיינת בשילוב סינרגי של מודעות עצמית ורגישות לצורכי האחר. ולכן ניתן להניח, כי:

H1 יימצא קשר חיובי בין תפיסת הזהות המקצועית לבין מנהיגות אותנטית בקרב מנהלי בית ספר.

H2 יימצא קשר חיובי בין תפיסת האקלים האתי לבין מנהיגות אותנטית בקרב מנהלי בית ספר.

התנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP)

המונח "התנהגות אזרחית" הוגדר כהתנהגות בארגון המבטאת את תרומתו של העובד לארגון מעבר לרמה שאליה הוא מחויב, היא אינה מזוהה על ידי מערכת התגמולים הפורמלית, ובאופן כללי הארגון זקוק לה כדי לתפקד ביעילות ובתכליתיות (DiPaola & Tschannen-Moran, 2014; Somech, & Oplatka, 2014). מחקרים מצביעים, כי למעשה, לא תמיד מצוין קו גבול ברור בין בעלי התפקידים באשר להתנהגות במסגרת התפקיד לבין התנהגות אזרחית (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). התנהגות אזרחית נחקרה במערכת הבית ספרית בעיקר ביחס למורים, נמצא, כי התנהגות אזרחית תורמת ליעילות הארגונית בבית הספר, משפיעה על הישגי התלמידים ועל הדימוי הבית ספרי (DiPaola & Tschannen-Moran, 2014). התנהגות אזרחית שלוש ממדים עיקריים להתנהגות אזרחית במערך הבית ספרי: (Somech & Drach-Zahavy, 2000) הציגו שלושה ממדים עיקריים להתנהגות אזרחית במערך הבית ספרי: לתת עזרה (לדוגמה, סיוע בהתמודדות עם בעיות אישיות מחוץ לבית הספר וניסיון לפתור אותן); התנהגות אזרחית כלפי בית הספר כארגון (לדוגמה, הטמעת חידושים בהוראה); התנהגות אזרחית כלפי צוות בית הספר (לדוגמה, מילוי תפקיד במערך הארגוני של בית הספר בהתנדבות).

התנהגות אזרחית נחשבת לגורם חיובי ורצוי בכל ארגון. אולם במחקרים שונים (Bolino et al., 2013; Vigoda-Gadot, 2007) הציגו את צדה השלילי של התופעה הזאת. הטענה היא, כי התנהגות כזאת אינה נובעת דווקא מרצון חופשי, אלא מאילוצים גלויים או סמויים ומחשש שאם לא ינהגו בהתאם לציפיות,

הממונים יפגעו בקידום או בתנאיהם. התנהגות זו נקראת "Compulsory Citizenship Behavior" (CCB) (התנהגות אזרחית כפויה). יש הרואים באזרחות הארגונית הכפויה שיטה חדשה לניצול מודרני של עובדים, המאופיינת בכך, שרצונו הטוב של העובד מתורגם לביצוע משימות שאינן חלק מתפקידו, ואף על פי כן הן הופכות להיות חלק מהגדרת התפקיד (Vigoda-Gadot, 2007). צד שלילי נוסף של התנהגות אזרחית בארגונים מכונה "בטלה חברתית" (Social Loafing), תופעה זו באה לידי ביטוי כאשר הנטייה לסמוך על עבודתם של אחרים, גוררת השקעה של פחות מאמצים מצד היחיד לו היה מבצע את העבודה לבדו. זו הסיבה לכך שלעיתים קבוצות מתפקדות פחות טוב מאשר סך הביצועים של חבריהן בעבודה אינדיבידואלית (Meyer et al., 2016).

פוליטיקה ארגונית (Organizational Politics, OP) מבטאת צורך אנושי לשלוט, לצבור כוח, להשפיע ולמלא צרכים ארגוניים ואישיים לצדם של אחרים ולעתים, על חשבונם (ויגודה, 1997). מחקר זה התמקד בהיבט ספציפי של הפוליטיקה הארגונית, זו המכונה "פוליטיקה פנים ארגונית", כפי שהיא מתבטאת בהתנהגות הפוליטית של המנהלים בין כותלי בתי הספר כלפי הכפופים בהפעלתם ביוזעין טקטיקות השפעה לשם השגת יעדים אישיים או ארגוניים כלשהם. מחקרים שונים (Ferris et al., 2016; Kapoutsis & Thanos, 2016) מציינים, כי טקטיקות השפעה פוליטיות מאפשרות לארגון להיות אפקטיבי מצד אחד, ומצד שני הן מאפשרות לפרט לממש את שאיפותיו. ויגודה (שם) העלה שורה של טקטיקות השפעה נפוצות ביותר על ידי מנהלים, כמו לדוגמה; חנפנות, שהיא ניסיון לרצות ולספק את רצונותיו של האחר כדי שירגיש חשוב ומחוזר, או הפעלת מניפולציות כדי לשלוט באנשים בלי ידיעתם, באמצעות שליטה במידע או במשאבים. אף על פי שרוב הספרות בתחום נוטה להתייחס לפוליטיקה ארגונית כתופעה שלילית מבחינה מוסרית ומוזיקה לתפקוד יעיל של הארגון, מממצאי מחקרים נוספים (Ferris et al., 2016; Vigoda-Gadot & Beeri, 2011) עולה שלהתנהגות פוליטית יש לעיתים גם היבטים חיוביים שתורמים למימוש יעדי הארגון או הפרט בו.

הקשרים בין מנהיגות אותנטית להתנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP)

מנהיגים אותנטיים עשויים להוות גורם שיתרום להתנהגותם האזרחית של כלל העובדים בארגון, לרבות ההתנהגות האזרחית של מנהלי בית הספר עצמם. מנהיגים אותנטיים, הפועלים ממניעים פנימיים, שאינם תרים אחר רווח אישי והשגת מעמד וכבוד, יעשו מעל ומעבר למען הארגון ולמען השגת מטרותיו. התנהגות אותנטית מעודדת התנהגויות אזרחיות בקרב עובדים (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). לפיכך ניתן לשער כי:

H3 ככל שתפיסת המנהיגות האותנטית של מנהלי בית ספר תהיה גבוהה יותר, כך ביטויי ה-OCB שלהם תהיה גבוהה יותר.

Nejad et al. (2011) גורסים, כי ככל שיש למנהיג פחות עצמאות בביצוע תפקידיו, כך ינקוט יותר טקטיקות פוליטיות לקידום יעדיו. למנהיג אותנטי תהיה תחושה של קרבה לארגון, רצון ונכונות להשקיע משאבים כדי לממש את יעדי הארגון, ועל כן ימעיט בהפעלת טקטיקות פוליטיות להשגת השפעה ארגונית או אישית. מנהל שלא ביסס את מנהיגותו האותנטית בארגונו, ינקוט לעיתים התנהגות פוליטית כדי להשפיע על תהליכים בארגון. Brown & Trevino (2006) הגיעו למסקנה, כי התנהגות לא נאותה בארגונים קשורה להעדרה של מנהיגות אותנטית בארגון ולהתנהגות לא אתית ולא מוסרית מצד המנהיג, ולפיכך, ניתן להניח כי:

H4 יימצא קשר שלילי בין תפיסת המנהיגות האותנטית לבין OP בקרב מנהלי בית ספר.

הקשרים בין התנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP)

התנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP) – הן אוסף של מעשים מכוונים שמנסים להשפיע על תפקודו של הפרט ושל הארגון, מתוך רצון להשיג יעדים אישיים או ארגוניים. OCB היא גישה המייצגת את הצד החיובי בהתנהגות הפרט בארגון (Organ, 1988; DiPaola & Tschannen-Moran, 2014), OP היא גישה המייצגת אוסף של התנהגויות לא לגיטימיות שנתפסות כשליליות, ואף על פי כן הן תופסות מקום חשוב בהשגת יעדיו של הארגון. ממצאיהם של החוקרים (Ferris et al., 2016) הראו, כי ארגון שבו ננקטת התנהגות פוליטית לעתים קרובות ובאופן בלתי יעיל, הוא ארגון שהשפעתו על העובדים רעה. מחקרם של Spector & Fox (2010) הראה, כי ככל שהעובד נוקט יותר התנהגות אזרחית, כך הדבר יביא לתועלת הארגון. לפיכך, ניתן להניח כי:

H5 יימצא קשר שלילי בין OCB לבין OP.

מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית, אקלים אתי לבין OCB ו- OP

זהות מקצועית ואקלים אתי בארגון עשויים להקשר למנהיגות אותנטית ברמה גבוהה, והיא שתסביר את ההתנהגות האזרחית ואת ההתנהגות הפוליטית. המודל המחקרי מציג קשר לא ישיר בין זהות מקצועית ואקלים אתי, לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית. ההשערה היא, שמכיוון שההתנהגויות הארגוניות הן מכוונות וניתנות לשליטתו של העובד, יתקיים תיווך בין התפיסות לבין ההתנהגויות באמצעות המשתנה המתווך – מנהיגות אותנטית. הנחה זו מבוססת על תיאוריית הרצף של Ajzen & Fishbein (2005, 2012) שעל פיה, תפיסות המשקפות אמונות, מנחות את עמדותיהם של אנשים ואת התנהגויותיהם. על פי המודל המוצע, זהות מקצועית רופפת ואקלים אתי חלש מנבאים מנהיגות אותנטית חלשה הגורמת להתנהגות פוליטית, ואילו זהות מקצועית איתנה ואקלים אתי טוב, מעידים על מנהיגות אותנטית ברמה גבוהה אשר עשויה להוביל להתנהגות אזרחית בארגון ולצמצום התנהגות פוליטית. בהסתמך על מחקרם של Ajzen & Fishbein (שם, שם), לפיו עמדות הן משתנה חשוב שמתווך בין תפיסות לבין התנהגויות, ניח קיומו גם במודל הנוכחי. לפיכך ניתן לשער, כי:

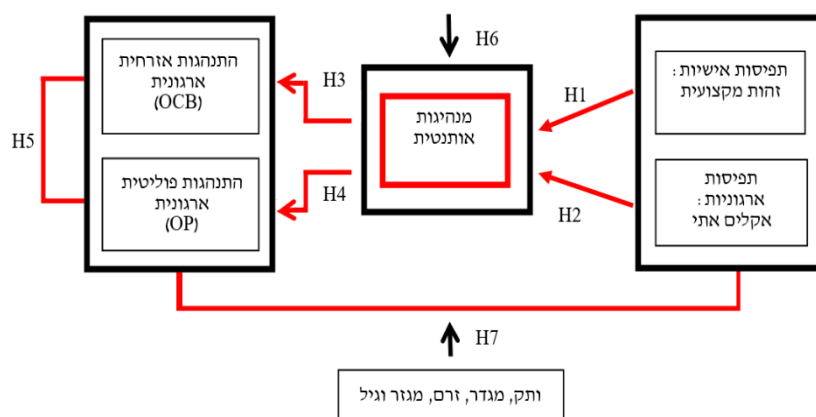
H6 מנהיגות אותנטית תתווך את הקשר שבין זהות מקצועית ואקלים אתי לבין OCB ל- OP.

במחקר הנוכחי נבחן גם את השפעתם של גורמי רקע אישיים תעסוקתיים (ותק במשרד החינוך וותק בתפקיד הניהול), וגורמים סוציו-דמוגרפיים (גיל, מגדר, מגזר וזרם חינוך) שמשפיעים על מודל התיווך. לפיכך ניתן לשער, כי:

H7 גורמי רקע אישיים הכוללים: גורמים תעסוקתיים (ותק במשרד החינוך וותק בתפקיד הניהול),

גורמים סוציו-דמוגרפיים (גיל, מגדר ומגזר) יתערבו במודל התיווך המוצע.

תרשים מס' 1: מודל המחקר



אוכלוסייה ומדגם

במחקר השתתפו 410 מנהלי בתי ספר יסודיים, אשר מנהלים בכל אחד מששת המחוזות הבאים: צפון, דרום, מרכז, תל אביב, דרום וירושלים, כולל מנחי. המדגם כלל 56% נשים ו-44% גברים, ממוצע גיל המנהלים הוא 48.5 שנים. 72.6% הנם יהודים. 4.4% מהמנהלים הם בעלי תואר ראשון בחינוך (B.Ed), 82.8% בעלי תואר שני (M.A), 8% הנם בעלי תואר ראשון (B.A) ו-4.9% הנותרים הם בעלי תואר שלישי (Ph.D). ממוצע שנות הלימוד של המנהלים עומד על 18.7 שנים, הוותק הממוצע של המנהל במערכת החינוך הוא 24 שנים, וממוצע הוותק בתפקיד מנהל בית ספר יסודי עומד על 9.9 שנים.

כללי אתיקה

המחקר נערך לאחר קבלת אישור מלשכת המדען הראשי של משרד החינוך ויידוע מנהלי המחוזות בדבר עריכת המחקר במחוזות שעליהם הם אחראיים. לאחר קבלת אישור, פנינו אל המפקחים הכוללים וקיבלנו רשימת כתובת הדואר האלקטרוני המאובטחת של מנהלי בתי ספר יסודיים תחת פיקוחם. מתוך הרשימה שנתקבלה בחרנו כל מנהל שלישי באופן אקראי. השאלונים הללו נשלחו כשאלוני "גוגל דוקס" (Google Docs), והמנהלים השיבו אותם מבלי שניתן יהיה לדעת את שמם ואת כתובת הדואר האלקטרוני האישי שלהם. המנהלים קיבלו הסברים על מטרות המחקר וחשיבותו, הובטחה סודיות לצד ההבטחה שהמסקנות שיתבססו על תשובות השאלונים יהיו כלליות, ושאי אפשר יהיה לזהות על פיהן מחוז, בית ספר או מנהל. דף הפתיחה של השאלון תיאר את יעדי המחקר והבטיח שהחוקרים ישמרו על האנונימיות על פי כללי האתיקה של הפסיכולוגים וקוד ההתנהגות המחייב אותם (Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct, 2002). הוסבר לנחקרים בכתב, כי אינם חייבים להשתתף במחקר וגם אם יתחילו להשתתף בו, הם יכולים בכל רגע נתון לפרוש ממנו.

משתני המחקר

תפיסות (משתנים ב"ת):

זהות מקצועית – מדד המתבסס על שאלון של פישרמן וווייס (2011). הממד מונה 27 פריטים, פריט לדוגמה:

"אני שלם עם בחירתי בניהולי". מהימנות הסולם כולו $\alpha=0.89$.

אקלים אתי – מדד המבוסס על השאלון של ויקטור וקאלן (Victor & Cullen, 1988). הממד מונה 27 פריטים,

פריט לדוגמה: "במקום עבודה זה דואגים לרווחת העובדים". מהימנות כללית $\alpha=0.87$.

עמדות (מתווד):

מנהיגות אותנטית – מדד המבוסס על הממד של Avolio ועמיתיו (2007), ומונה 16 פריטים. פריט לדוגמה:

"אני אומר לעובדים את האמת לאמיתה". מהימנות כללית: $\alpha=0.91$.

התנהגויות (משתנים תלויים):

OCB: מדד זה מבוסס על השאלון של Somech & Drach-Zahavy (2000), הממד מונה 23 פריטים. פריט

לדוגמה: "כאשר עמית לעבודה מאחר, אני נוהג לסייע במקומו". מהימנות כללית של השאלון $\alpha=0.90$.

OP: מדד זה מבוסס על השאלון של ויגודה (1997), ומונה 14 פריטים אשר הורכבו ממספר מחקרים בנושא.

ויגודה גיבש אותם לשאלון אחד. רמת המהימנות הפנימית הייתה סבירה ונעה בין $\alpha=0.68$ לבין $\alpha=0.87$,

והקורלציות הפנימיות בין הפריטים לבין המדדים הכלליים של פוליטיקה ארגונית היו גבוהות יחסית, ונעו

בין $r=0.48$ ל- $r=0.81$. השאלון מורכב מ-4 תתי סולם: **עימות**, פריט לדוגמה: "אני מחמיא לעובד שלי על

הופעתו או התנהגותו גם אם אינו ראוי לכך כאשר הדבר מקדם את מטרותיי" (3 פריטים, $\alpha=0.64$), **משאב**

חיצוני, פריט לדוגמה: "אני משתמש בקשרים אישיים כדי להשפיע על העובדים שלי" (3 פריטים, $\alpha=0.63$),

4) פשרה מתוחכמת, פריט לדוגמה: "אני מוותר/עוזר לעובדי בעניין אחד ובתמורה מקבל דבר אחר" (פריטים, $\alpha=0.65$), שכנוע, פריט לדוגמה: "אני משתמש בנימוקים הגיוניים כדי להשפיע על העובדים שלי" (2 פריטים, $\alpha=0.80$).

הסקלה של כל השאלונים לעיל נעה על סקלת ליקארט מ 1 (לא מסכים בהחלט) עד 5 (מסכם בהחלט).
שאלון רקע – גיל, מגדר, מגור, זרם, ותק במשרד החינוך, השכלה, ותק כולל בתפקיד ניהול בית ספר.

ניתוח הנתונים

ניתוח נתוני המחקר נעשה בהתאם לשאלות המחקר ולהשערות שהוצגו באמצעות תוכנת SPSS גרסה 19 ותוכנת AMOS גרסה 18 לניתוח הנתונים, המבוססת על מערכת משוואות מבניות ומשמשת להצגת מודלים גרפיים של קשרים (קורלטיביים ורגרסיביים) בין משתנים (גלויים וסמויים) (Blunch, 2008; Byrne, 2013). המודל התיאורטי מורכב ממערכת קשרים, ישירים ועקיפים, בין משתני המחקר המתאר את המודל המחקרי התיאורטי לבחינת מערכת הקשרים שבין תפיסות-עמדות להתנהגויות. בשיטת ניתוח נתיבים (SEM - Structural Equation Modeling), מוצג מודל קשרים, שבו מיוצגים הנתונים באמצעות חיצים המסמנים את כיווני הקשרים. הניתוח נעשה באמצעות טכניקות סטטיסטיות על יסוד המתאמים בין משתני המודל.

ממצאים

טבלה מס' 1 מתארת את ממצאי פירסון, ממוצעים וסטיות תקן של משתנה המחקר ללא פירוק לממדיהם.

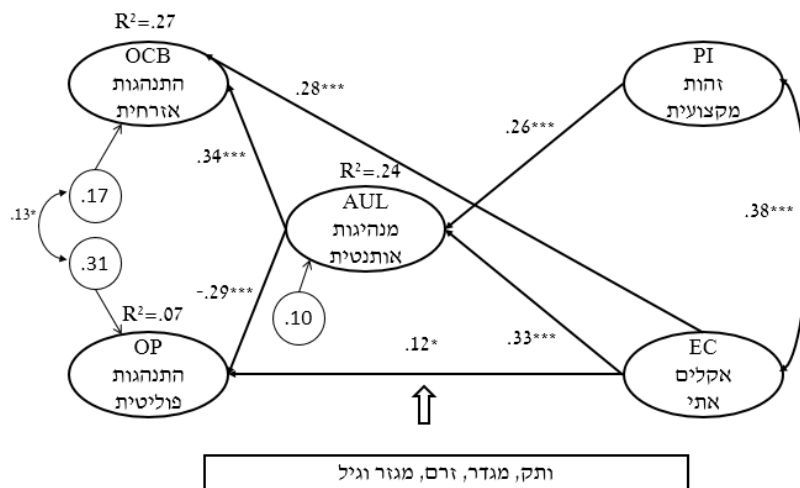
טבלה מס' 1: מתאמי פירסון, ממוצעים וסטיות תקן של משתני המחקר

	Professional Identity	Ethical climate	Authentic Leadership	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Politics
Professional Identity	4.3(0.35)				
Ethical climate	0.38***	3.8(0.42)			
Authentic Leadership	.38***	.43***	4.4(0.36)		
Organizational Citizenship Behavior	.28***	.43***	.46***	4.1(0.49)	
Organizational Politics	-0.15	0	-.24***	0.03	2.4(0.59)

על פי השערה H1 יימצא קשר חיובי בין תפיסת הזהות המקצועית לבין מנהיגות אותנטית בקרב מנהלי בית ספר. מאיור מס' 2 ניתן אכן לראות, שנמצא קשר חיובי כזה ($\beta=.26, p<.001$). לפיכך, השערה H1 אוששה. על פי השערה H2, יימצא קשר חיובי בין תפיסת האקלים האתי הארגוני לבין מנהיגות אותנטית בקרב מנהלי בית ספר. מאיור מס' 2 ניתן אכן לראות, כי נמצא קשר חיובי בין אקלים אתי למנהיגות אותנטית ($\beta=.33, p<.001$). על פי השערה H3, יימצא קשר חיובי בין המנהיגות האותנטית לבין התנהגות אזרחית. ואכן, מאיור מס' 2 ניתן לראות, כי נמצא קשר חיובי ($\beta=.34, p<.001$). לפיכך, השערה H3 אוששה. על פי השערה H4, יימצא קשר שלילי בין תפיסת המנהיגות האותנטית לבין התנהגויות פוליטיות בקרב מנהלי בית ספר. מאיור מס' 2 ניתן אכן לראות, כי נמצא קשר שלילי בין מנהיגות אותנטית להתנהגות פוליטית ($\beta=-.29, p<.001$).

לפיכך, השערה H4 אוששה. מטבלה זו ניתן לראות, כי בניגוד להשערה H5, על פיה יימצא קשר שלילי בין התנהגות אזרחית להתנהגות פוליטית, הממצאים מראים, כי לא נמצא קשר בין משתנים אלה. לפיכך, השערה H5 לא אוששה.

איור מס' 2: מודל משוואות מבניות עבור הסולמות הכוללים של משתני המחקר



$\chi^2(2)=6.00, p=.05, GFI=.994, IFI=.989, TLI=.941, CFI=.988, RMSEA=.070$

הערה: * $p < .05$, *** $p < .001$

אפקט תיווך של מנהיגות אותנטית בין המשתנים הבלתי תלויים לתלויים

כדי לבדוק את הקשרים בין המשתנים, בוצע ניתוח מודלים מבניים (SEM – Structural Equations Modeling) באמצעות AMOS שתוצאותיו מובאות באיור מס' 2. לאור המדגם הגדול (N=410), לא ניתן לצפות, כי מבחן חי בריבוע יהיה לא מובהק ועל כן עיקר ההסתמכות לגבי התאמת המודל היא על מקדמי ההתאמה: $RMSEA < 0.80, GFI, IFI, TLI, CFI > 0.90$ (Byrne, 2013). מקדמי ההתאמה (fit indices) שהתקבלו נמצאו משביעי רצון (איור מס' 2). בבדיקת המודל בשיטת קבוצות מרובות (Multigroup Analysis) לא נמצאו הבדלים במודל על פני משתני הרקע: ותק, גיל, מגדר, מגזר וזרם חינוך.

השערה H6 טענה כי מנהיגות אותנטית תתווך את הקשר שבין זהות מקצועית ואקלים אתי מצד אחד לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית מצד שני. ניתן לראות באיור מס' 2, כי אכן אין אפקט ישיר בין המשתנים הבלתי תלויים הללו לבין התנהגות פוליטית. ואולם, מטבלה מס' 1 ניתן לראות כי מלכתחילה אין מתאם בין התנהגות פוליטית לבין המשתנים הבלתי תלויים – זהות מקצועית ואקלים אתי. לפיכך לא ניתן להתייחס למנהיגות אותנטית כאל מתווך (Baron & Kenny, 1986). לעומת זאת, הקשר הישיר בין אקלים אתי להתנהגות אזרחית ($\beta = .28$) והתנהגות פוליטית ($\beta = .12$) זאת בנוסף לקשר העובר במנהיגות אותנטית, מעיד על כך שקשר זה בין אקלים אתי למשתנים התלויים מתווך באופן חלקי על ידי מנהיגות אותנטית.

טבלה מס' 2 מדגימה את האפקט הישיר, העקיף והכולל בין משתני המחקר, וכמו כן את תוצאות מבחן סובל (Sobel, 1982) למובהקות התיווך.

טבלה מס' 2: אפקט התיווך של מנהיגות אותנטית

The independent variable	Mediator	The dependent variable	Between independent and the a, mediator	Between the mediator and the dependent b	Direct c' , effect	Indirect c' ,effect	Total effect	The type of mediation	Sobel test
Professional identity	Authentic leadership	Organizational citizenship behavior	.26***	.34***	0	.09***	.09***	abundant	Z=6.03 P<.001
Ethical climate	Authentic leadership	Organizational citizenship behavior	.33***	.34***	.28***	.11***	.39***	partial	Z=5.74 P<.001

p<.05 *, p<.01 **, p<.001 ***

מבחן זה העלה, כי אפקט התיווך הוא מובהק ברמה של p<.001. על כן, חלק זה של ההשערה אושש.

השפעת גורמי רקע אישיים

השערה H7 טענה, כי ימצאו קשרים בין גורמים תעסוקתיים וגורמים סוציו-דמוגרפיים והם יתערבו במודל התיווך. כדי לבדוק את החלק הזה בהשערה, בוצע ניתוח מרובה קבוצות (Multigroup Analysis) על המודל המוצג באיור מס' 2. עבור הקבוצות השונות, גברים מול נשים, לא נמצא הבדל מובהק. לפיכך, חלק זה של השערה H7 לא אושש.

דיון

המטרה המרכזית של המחקר הייתה לבדוק אפקט תיווך של המנהיגות האותנטית על ידי בחינת מודל רב ממדי הכולל התנהגויות מנוגדות, מודל שטרם נבדק בעבר באשר להתקיימותן בו זמנית של התנהגות אזרחית לצד התנהגות פוליטית בתחום המנהיגות החינוכית. המודל האינטגרטיבי כולל תפיסות אישיות מסוג זהות מקצועית ותפיסות ארגוניות מסוג אקלים אתי. במחקר נבדק אפקט התיווך של המנהיגות האותנטית, תוך התחשבות ברקע האישי והארגוני של מנהלי בית ספר, והאם הוא עשוי להסביר נקיטה של התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית בקרב מנהלי בית ספר יסודי בישראל. המחקר העלה, כי משתני התפיסות כלפי מנהיגות אותנטית הסבירו את ההתנהגות הנאותה מצד אחד, זו הנקראת התנהגות אזרחית, ואת ההתנהגות הנחשבת בלתי נאותה ונקראת התנהגות פוליטית מאידך גיסא, וכך נבנה מודל אינטגרטיבי המסביר את ההתנהגויות השונות. מודל זה תומך בהשערות המחקר ובמודל המשוער. התנהגות אזרחית תורמת למען הארגון, אך יש גם הסברים המפרשים את ההתנהגות האזרחית כניצול מודרני של העובד. זאת ועוד: התנהגות פוליטית בארגון נחשבת בדרך כלל להתנהגות בלתי נאותה בארגון, אך יש הסברים שמהם עולה שהיא חיונית לארגון ולתפקודו של הפרט בו. המחקר הנוכחי נשען על תיאוריית הרצף שפיתחו Ajzen & Fishbein (2005,2012) ומסבירה את התנהגותם של עובדים בארגון כתוצר של תפיסות ועמדות.

הקשר בין הזהות המקצועית לבין מנהיגות אותנטית

נמצא כי לזהות מקצועית קשר חיובי למנהיגות אותנטית. ניתן להסביר קשר זה בזהות מקצועית המקדמת את הצלחתו של מנהל בית הספר ואת רווחת הארגון עליו אמון המנהל. ככל שזהותו המקצועית של מנהל בית ספר איתנה יותר, כך יתנהל הארגון על פי עקרונות המנהיגות האותנטית. החוקרים Beijaard et al., (2013) הניחו, שאם המדיניות הניהולית נבנית מתוך הזהות המקצועית, היא עולה בקנה אחד עם עקרונות המנהיגות האותנטית.

הקשר בין אקלים אתי לבין מנהיגות אותנטית

נמצא כי ישנו קשר חיובי בין אקלים אתי לבין מנהיגות אותנטית. ניתן להסביר קשר זה בחשיבות מקומם של מנהלי בית הספר כמנהיגי חינוך, הפועלים על פי בסיס אתי בארגון בו הם מנהלים, כמי שיוצרים אמון רב יותר של הצוות החינוכי בהם ויכולים לנהל קונפליקטים הקשורים למוסריות ואתיקה ובכך לפתח את מנהיגותם האותנטית. הקשרים החיוביים שנמצאו במחקר זה, תואמים לממצאים שנמצאו במחקרים שונים המעלים את הסברה כי סביבה של אקלים אתי מסוג זה בבית הספר, מאפשרת פיתוח של מנהל אותנטי המייצר אמון של העובדים בו כמנהיג חינוכי ובכך מפחית התנהגויות לא נאותות (Avolio & Walumbwa, 2014).

הקשרים בין מנהיגות אותנטית לבין OCB ו-OP

בהתבסס על עיקרון הרצף Ajzen & Fishbein (2005,2012) נמצא, כי מנהיגות אותנטית קשורה להתנהגות אזרחית ולהתנהגות פוליטית (לפי איור מס' 2). על פי העולה מממצאי המחקר, ההתנהגות הארגונית של מנהלי בית ספר היא סינתזה בין התנהגות אזרחית לבין התנהגויות פוליטיות, ועל כן, ישנם מצבים שבהם על המנהל לבחור בהתנהגות אזרחית על מנת לקדם את הארגון, אך הבחירה הזאת תגבה ממנו מחיר רגשי. המחיר הזה נובע מהעובדה שההתנהגות האזרחית שבה בחר, היא למעשה סוג של ניצול מודרני של עובד ההוראה, או שימוש בטקטיקות פעולה שליליות (גם אם במינון נמוך) שמטרתן לקדם את הארגון או את יעדיו האישיים.

הקשר בין מנהיגות אותנטית לבין OCB

ממצא נוסף העולה ממחקר נוכחי זה, מראה קשר חיובי בין מנהיגות אותנטית לבין התנהגות אזרחית; ממצא זה עולה בקנה אחד עם ההשערה והמחקרים אשר הראו, כי מנהיגות אותנטית תהיה קשורה לחיזוק הקשר לארגון, לרצון מצד העובד לגמול לארגון ולביצוע תפקידים חוץ תפקידיים (Avolio & Walumbwa, 2014; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). את הקשרים החיוביים שבין מנהיגות אותנטית לבין התנהגות אזרחית, ניתן להסביר ממצאי מחקרים שונים שערך Vigoda (2006,2007). ממחקריו עולה, שלאורך השנים, עובדים שביצעו פעולות למען הארגון שלא במסגרת תפקידם וללא תגמול רשמי, נחשבו לגורם חיובי ורצוי בכל ארגון. אלא שממחקריו עולה, שיש לתופעה הזאת גם צד שלילי: מתברר, שעובדים שמבצעים פעולות שאינן חלק מתפקידם והם אינם זוכים בתגמול פורמלי עליהן, חשים לעתים שהדבר נכפה עליהם. הסברה היא, שלעתים מקורה של התנהגות אזרחית מסוג זה, אינה ברצונם הטוב של מנהלי בית הספר אלא במיני הנחתות מגורמי על במערכת החינוכית. מנהלי בית ספר עומדים בפני עומס מקצועי אדיר. העומס הזה גוזר לעתים על המנהלים התנהגות אזרחית נטולת תגמול, שנגזרת מהחלטות משרד החינוך. יש מי שרואים בתופעה זו של "התנהגות אזרחית כפויה" שיטה חדשה לניצול מודרני של עובדים, המאופיינת בכך, שרצונם הטוב של עובד הופך להיות חלק מהגדרת תפקידו הפורמלי. כנראה, שמנהל בית ספר הרואה עצמו כמנהיג אותנטי לא מצליח להפריד בין הדרישות הפנים תפקידיות לדרישות החוץ תפקידיות, וכך נאלצים המנהלים לבצע עבודה נוספת אף על פי שאינה מתוגמלת פורמלית.

הקשר בין מנהיגות אותנטית לבין OP

ממצא נוסף שהעלה המחקר הנוכחי מצביע על כך שיש קשר שלילי בין תפיסת המנהיגות האותנטית להתנהגות פוליטית. האופן שבו תופסים המנהלים את מנהיגותם מהווה על פי ספרות המחקר מפתח להבנת התנהגויותיהם (Hameiri & Nir, 2016). מנהלים שמשתמשים בטקטיקות השפעה פוליטיות באופן מדוד הם מנהלים בעלי כוח והשפעה (Drory & Vigoda-Gadot, 2010) ולטענתם, אלמלא היה בידם משאב זה, הם היו מתקשים לבצע את מטרות הארגון, ומפתחים תסכול ותחושה שלילית כלפי הארגון עד לכדי אי יכולת לעבוד בתנאים הנדרשים של סביבה משתנה.

הקשר בין (OCB) ו- (OP)

נמצאו קשרים חלשים בין התנהגות אזרחית להתנהגות פוליטית. מכאן ברור שמשתני ההתנהגות הארגוניים הם עצמאיים, כך שמנהלים יכולים להתנהג בשתי התנהגויות הללו בעת ובעונה אחת.

אפקט התיווך של מנהיגות אותנטית בין תפיסות אישיות-זהות מקצועית ותפיסות ארגוניות-אקלים אתי לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית

המודל המבני במחקר הנוכחי מצביע על כך שמנהיגות אותנטית מתווכת באופן מלא את הקשר בין תפיסות זהות מקצועית לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית, ושמנהיגות אותנטית מתווכת תיווך חלקי את הקשר בין תפיסות אקלים אתי לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית. ממצאי המחקר הנוכחי תומכים חלקית בממצאים שהתפרסמו בספרות והבחינו בין השפעותיהם השונות של ממדי הזהות המקצועית על התנהגויות עובדים בארגון (Beijaard et al., 2013). במחקר הנוכחי נמצא, כי זהות מקצועית מתבטאת בקשר חיובי עם מנהיגות אותנטית, וכן קשורה בעקיפין להתנהגות אזרחית ולהתנהגות פוליטית. המנהיגות האותנטית בהקשר זה קשורה קשר חיובי עם התנהגות אזרחית וקשר שלילי עם התנהגות פוליטית. דבר זה מראה, כי מנהיגות אותנטית מתווכת בין שתי התנהגויות המנוגדות זו לזו: האחת היא התנהגות חיובית בבסיסה – התנהגות אזרחית, והשנייה התנהגות שלילית בבסיסה – התנהגות פוליטית. הצדקת התנהגות סותרת בקרב מנהלים יכולה לנבוע מהצדקת הניסיון להגיע לתוצאות. לעתים, הדרך הנוחה לעשות זאת היא לשנות את העמדה ביחס למטרה, או לפעול בניגוד לעמדה המוצהרת. בנוסף נמצא, כי אקלים אתי קשור קשר חיובי למנהיגות אותנטית הקשורה קשר שלילי להתנהגות פוליטית. ממצא זה תומך בספרות המחקר שהציגה את השפעתה החיובית של מנהיגות אותנטית על תפקוד מנהיגים בארגון ועל תרומתם להצלחת הארגון (Avolio & Walumbwa, 2014; Goffee & Jones, 2005).

לסיכום, המחקר הנוכחי מציג מספר מסלולים הקושרים בין התפיסות האישיות והתפיסות הארגוניות לבין עמדת המנהיגות האותנטית וההתנהגויות עצמן. התפיסות שקושרות את העמדות להתנהגויות השונות מורכבות ממניעים שונים, אישיים וארגוניים, המשפיעים על עבודת מנהל בית הספר. ממצאי המחקר מחזקים את הכתוב בספרות המקצועית בדבר תפקידם המורכב של מנהלי בית ספר הבולט ברבגוניותו, שכן יש בעבודתו היבטים פרופסיונליים לצד היבטים פדגוגיים.

תרומת המחקר

מחקר זה מרחיב את תמונת הידע התיאורטי הקיימת באיתור התפיסות האישיות והארגוניות העומדות להתנהגויות אזרחיות, ובאיתור הקשרים להתנהגות פוליטית בקרב מנהלי בית ספר יסודי בישראל. הבנת מערך הקשרים הללו יסייעו בהתמודדות נכונה עם התנהגויות נאותות ובלתי נאותות במערכת החינוך. המחקר הנוכחי תרם לביסוסה של תאוריית הרצף שפיתחו החוקרים אייזן ופישביין (Ajzen & Fishbein, 2005, 2012) על הקשרים שבין התפיסות, עמדות והתנהגויות. המודל הנוכחי מאיר את התופעה החשובה של התנהגות חיובית לכאורה, לצד התנהגות שלילית לכאורה בקרב מנהלים, וכן מסייע בהבנתה. בכך, מודל זה תורם להבנת תופעת ההתנהגות האזרחית על היבטיה החיוביים והשליליים. בנוסף לזאת, המחקר תורם גם להבנת משמעות ההתנהגות הפוליטית בקונטקסט הבית ספרי, שמדי פעם יש הכרח לנקוט אותה.

מגבלות המחקר

המגבלה הראשונה נובעת מכך שיש מקור אחד ויחיד לנתונים ולכן נתונים אלו חשופים לטעות הנובעת מהטיה עצמית וחוסר אובייקטיביות של המנהלים (המשיבים), בשל ניסיון לרצייה חברתית (Social Desirability) או כתוצאה מכך שהם אינם שופטים את עצמם נכונה. על מנת לנסות ולצמצם את הנטייה של המנהלים לענות באופן מוטה, נדרשו המשיבים לענות בשאלון המקוון על כל השאלות, למעט השאלון

האחרון שהשאלות בו התייחסו לנתונים אישיים. מגבלה נוספת במחקר מתייחסת לכך כי קיים חשש לפיו מודל המחקר הציב קושי נוסף והוא אורכם של השאלונים. ייתכן כי חלק מהשאלות נענו ללא שיקול דעת עמוק, בהתחשב בכך שעבודתם של המנהלים עמוסה ורבה. עם זאת, על מנת לצמצם תופעה זו, ההיגדים נערכו בסדר מגוון. כמו כן, אורך השאלון הנוכחי נפוץ בתחום מדעי ההתנהגות.

המלצות למחקר עתידי

המודל האינטגרטיבי שפותח ונבדק במחקר זה טומן בחובו פוטנציאל למחקר עתידי בתחום חקר מנהיגות אותנטית, התנהגות אחרת והתנהגות פוליטית בארגונים. המשך מחקר בנושא זה יסייע להבנה עמוקה יותר של ההווה התפקודית המורכבת של תפקיד מנהל בית ספר, לביסוס הצד החיובי של ההתנהגות האחרת ושל ההתנהגות הפוליטית התורמות לפרט ולארגון. המחקר הנוכחי הוסיף נדבך לתאוריית הרצף שפיתחו Ajzen & Fishbein (2005, 2012) ועל פיה, כדאי לבצע מחקרים נוספים כדי להרחיב את הידע בכל הנוגע לתקפותה של התאוריה על אוכלוסיות נוספות מתוך המערכת החינוכית. נטיות התנהגות מהוות משתנה חזק שמנבא התנהגויות בפועל. בעתיד ניתן יהיה להשתמש במשתני הנטיות - הנטייה להתנהגות אחרת והנטייה להתנהגות פוליטית כחלק משמעותי בחקר ההתנהגויות וביסוס התאוריה.

רשימת מקורות

- ויגודה, ע. (1997). מאפיינים, גורמים והשלכות של תהליכי השפעה בין אישי על ביצועי עובדים במנהל הציבורי הישראלי. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", אוניברסיטת חיפה.
- פישרמן, ש. ווייס י. (2011). זהות מקצועית של מורים: המושג ומדידתו. בתוך ד. ענבר (עורך), *דפים 51 זהות מקצועית של מורים: המושג ומדידתו* (עמ' 36-59). מכון מופ"ת.
- שפירא-לשצינסקי, א. (2005). הרקע האתי להתנהגויות נסיגה מסוג איחורים, היעדרויות ונטייה בקרב מורים. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", אוניברסיטת חיפה.
- Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. In P. A. M. Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology, vol 1* (pp. 438-459). London, UK: Sage.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracín, B. T. Johnson & M. P. Zanna (Eds.), *The Handbook of Attitudes* (pp. 173-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). Authentic Leadership Questionnaire. *Journal of Management, 34* (1), 89-126.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). 16 Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps that Remain. In D.V.Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 331-356). Oxford: Oxford University Press.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly, 27*(4), 634-652.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2013). The Emergence of Research on Teachers' Professional Identity: A Review of Literature from 1988 to 2000. *Advances in Research on Teaching, 19*, 205–222.

- Blunch, N. (2008). *Introduction to structural equation modelling using SPSS and AMOS*. Los Angeles, California: Sage.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 542-559.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595-616.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2014). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership, 11*(5), 424-447.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review, 20*(3), 194-202.
- Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. (2002). Retrieved from: http://www.puc.edu/_data/assets/pdf_file/0020/31529/APAEthics-Code.pdf.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Daniels, S. R., Lawong, D., & Holmes, J. J. (2016). Social influence and politics in organizational research what we know and what we need to know. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 24*(1), 5-19.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120-1145.
- Goffee, R. D., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review, 38*, 87 - 94.
- Hameiri, L., & Nir, A. (2016). Perceived uncertainty and organizational health in public schools: The mediating effect of school principals' transformational leadership style. *International Journal of Educational Management, 30*(6), 771-790.
- Kapoutsis, I., & Thanos, I. (2016). Politics in organizations: Positive and negative aspects of political behavior. *European Management Journal, 34*(3), 310-312.
- Meyer, B., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2016). That's not my place: The interacting effects of faultlines, subgroup size, and social competence on social loafing behavior in work groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(1), 31-49.
- Mizrahi, M., Vashdi, D. R., & Vigoda-Gadot, E. (2016). Learning culture and organizational politics: a theoretical model and preliminary test of their impact on effective organizational auditing. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of Organizational Politics: Looking Back and to the Future* (pp. 195-216). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S., & Hassani, M. (2011). Organizational political tactics in universities. *Higher Education Studies, 1*(2), 65-72.
- Nielsen, R. P., & Massa, F. G. (2013). Reintegrating ethics and institutional theories. *Journal of Business Ethics, 115*(1), 135-147.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: *The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Rosenblatt, Z. (2010). School ethical climate and teachers' voluntary absence. *Journal of Educational Administration, 48*(2), 164-181.

- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5-6), 649-659.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2014). *Organizational citizenship behavior in schools: Examining the impact and opportunities within educational systems*. London: Routledge.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59, 21-39.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



אימוץ חדשנות בפיתוח תוכנה בארגון (Inner Source) בעזרת

משחוק

עירית פרנט¹ ודפנה רבן²

תקציר

אימוץ עקרונות פיתוח תוכנה מעולם הקוד הפתוח בארגונים מסחריים ידוע בשם Inner Source (IS). אימוץ IS יכול להביא לשיפור ביעילות ובמהירות הפיתוח, איכות תוצרי הפיתוח, המקצוענות והחדשנות. למרות היתרונות, ארגונים מתקשים לאמץ את השיטה בגלל מבנים ארגוניים היררכיים, תרבות ארגונית וחששות המפתחים לשיתוף קוד. מחקרים קודמים מצאו שמשחוק (Gamification) בארגונים מעודד התנהגויות רצויות ומגדיל את המוטיבציה, שיתוף הפעולה, המעורבות והביצועים של העובדים. ארגונים המיישמים משחוק, נעזרים במנגנונים בתחומים שונים על מנת להשיג את מטרות הארגון בצורה יעילה ומהנה. מחקר זה מדווח על תוצאות אמת של אימוץ IS בעזרת משחוק בחברה גדולה בתחום התוכנה בישראל. המחקר נערך במשך עשרים ואחד חודשים בהם יושמה תוכנית אימוץ IS, מתוכם שישה חודשים וחצי ראשונים ללא משחוק, וארבע-עשרה חודשים וחצי נוספים בהם הופעלה אפליקציית משחוק. המחקר בחן את השפעת המשחוק על אימוץ IS תוך ניתוח מנגנוני המשחוק בתחומים הרגשי, הקוגניטיבי והחברתי, והשפעתם על הנכונות לשיתוף קוד. תוצאות המחקר מראות: שאימוץ IS בעזרת משחוק הינה גישה אפקטיבית שמעודדת שיתוף קוד; שהשפעת המשחוק על הנכונות לתרום קוד לפרויקטים של משתמשים אחרים הינה חיובית; ושמנגנוני משחוק חברתיים משפיעים לחיוב על שיתוף קוד יותר ממנגנוני משחוק קוגניטיביים. עוד נמצא, שמנגנוני המשחוק לכשעצמם הם אטרקטיביים ונותנים ערך מוסף של השתייכות לקהילה ולימוד נושאים חדשים גם למשתמשים שאינם משתפים קוד.

מבוא

בשנים האחרונות הולכת ומתגברת מגמת אימוץ Inner Source (IS) בתעשיית התוכנה, שמשמעותה אימוץ שיטות פיתוח מעולם הקוד הפתוח בארגונים מסחריים (Stol et al., 2011). מאז 2002 ניתן לראות עניין הולך וגובר של חוקרים ושל פרסומים מדעיים בהקשר זה, למרות שכמות המחקרים עדיין קטנה ולא מקיפה את כל ההיבטים בנושא (Capraro & Riehle, 2017).

מחקרים מראים שאימוץ IS בארגונים משפר את יעילות הפיתוח ומהירותו, את איכות תוצרי הפיתוח, את המקצוענות ואת החדשנות (Gurbani et al., 2006; Dinkelacker et al., 2002; Capraro & Riehle, 2017; Morgan et al., 2011; Oram, 2015; Vitharana et al., 2010). למרות זאת, ארגונים רבים המאמצים IS נתקלים בחסמים ובאתגרים המעכבים את אימוץ השיטה באופן מלא ויעיל (Stol & Fitzgerald, 2015). חסמים ואתגרים אלו נובעים הן מהקושי להנחיל שיטות פיתוח פתוחות בארגונים היררכיים, והן מהשינוי התרבותי שדורש, בין השאר, מוטיבציה לשיתוף הקוד.

¹ גבי עירית פרנט, החוג לניהול מידע וידע, אוניברסיטת חיפה, irit.pernat@gmail.com
² דפנה רבן, ביה"ס למנהל עסקים, אוניברסיטת חיפה, draban@univ.haifa.ac.il

מחקרים קודמים מצאו שמשחוק (Gamification) מעודד התנהגויות רצויות, משפר את רמת הכישורים ומגדיל את המוטיבציה, את שיתוף הפעולה, את המעורבות ואת הביצועים (Dale, 2014; Deterding, 2012; Kankanhalli et al., 2012; Diniz et al., 2017; Deterding et al., 2011a). לפיכך, מטרת מחקר זה היא לבחון השפעה של משחוק על תהליכי אימוץ IS. המחקר התבצע בארגון בישראל ומבוסס על נתוני אמת.

בחלק הראשון של המאמר נסקור את הספרות המחקרית בנושא פיתוח תוכנה בגישת Inner Source, וכן את האופן שבו משחוק משפיע על מוטיבציה והשתתפות. בהמשך נתאר את זירת המחקר בארגון ואת אפליקציית המשחוק המעודדת שיתוף קוד, נסביר כיצד נותחו הנתונים באופן השוואתי בין תקופת המשחוק לתקופה שקדמה לה, לצורך בחינת השפעת מנגנון המשחוק הרגשי (מערכת תגמולים) על שיתוף הקוד. בנוסף, ננתח את השפעת מנגנוני המשחוק הקוגניטיביים והחברתיים על שיתוף הקוד. המאמר מסתיים עם סיכום הממצאים והצעות למחקר עתידי.

רקע תיאורטי

Inner Source (IS)

עולם פיתוח התוכנה משתנה בקצב מהיר ואתגרים חדשים עולים ככל שהפיתוח נעשה מורכב יותר ומבוזר יותר. חברות תוכנה מסחריות מחפשות שיטות שיאפשרו למפתחים לפתח מוצר אמין ואיכותי בזמן קצר ובעלות נמוכה, ובכך להתמודד עם מה שמוכר כ"משבר התוכנה" כלומר, זמני הפיתוח והעלויות גבוהים מההערכות בעת התכנון (Feller & Fitzgerald, 2000; Fitzgerald, 2012). משבר זה היווה את המוטיבציה לכינון תחום הנדסת התוכנה ובמסגרתו נחקרו במהלך השנים פתרונות רבים למשבר, ביניהם מתודולוגיות פיתוח שונות וכן שימוש בתוכנות קוד פתוח, אם כי אף אחד מהפתרונות לא נחשב כפתרון "כדור הכסף" עד היום (Brooks, 1987; Feller & Fitzgerald, 2000). יש לציין, שפתרון השימוש בקוד פתוח אומץ באופן נרחב בתעשיית התוכנה המודרנית (Capraro & Riehle, 2017). ההכרה ביתרונות תוצרי הקוד הפתוח, בנוסף להצלחות משמעותיות של מספר פרויקטי קוד פתוח מורכבים וגדולים כדוגמת Linux ו-Apache, הביאו את תעשיית התוכנה והחוקרים לבחון איך ניתן לשלב שיטות פיתוח מעולם הקוד הפתוח בפיתוח מסחרי (לדוגמה: Morgan et al., 2011; Gurbani et al., 2006; Dinkelacker et al., 2002; Cooper & Stol, 2018; Riehle et al., 2016; Stol et al., 2014). אימוץ שיטות פיתוח קוד פתוח בארגון מסחרי נקרא בספרות המחקרית Inner Source (IS).

עקרונות IS

IS מבוסס על עקרונות ושיטות הנשאבים מעולם פיתוח הקוד הפתוח ומשלב אותם בעולם פיתוח התוכנה המסחרית. עקרונות פיתוח הקוד הפתוח כוללים: **שקיפות** – שמאפשרת נגישות מלאה לתוצרי הפיתוח לצורך שימוש בקוד ולימוד ממנו; **תרומות קוד איכותיות ובדוקות** – שנסקרות ומאושרות על ידי קהילת מפתחים; **גלובליות** – שמאפשרת למפתחים מכל העולם להשתתף בפיתוח; **תקשורת כתובה ומתועדת בקהילות פיתוח ומשתמשים** – שמאפשרת לימוד הרציונל וההתפתחות של הפרויקט כך שאין צורך בחפיפה פורמלית לפני תחילת הפיתוח; **ושחרורי גרסה תכופים** – המאפשרים קבלת משוב מוקדם ופתרון תקלות מהיר (Oram, 2015; Stol et al., 2014). בנוסף לעקרונות אלו, עולם פיתוח הקוד הפתוח דוגל גם בערכים של **שוויוניות** – כולם יכולים לתרום קוד, **מריטוקרטיה** – התורמים הם המשפיעים על הקוד, **ועצמאות בבחירת המשימות** – התורמים קובעים על מה הם עובדים. עקרונות וערכים אלו מנחים את קהילות מפתחי הקוד הפתוח ומניעים מפתחים מכל העולם לתרום קוד וידע על מנת להרחיב ולשפר את הקוד של פרויקטי הקוד הפתוח ללא תמורה חומרית (Cooper & Stol, 2018; Riehle et al., 2009; Robbins, 2005).

בעוד שברור איך עקרונות וערכים אלו מתאימים לעולם הקוד הפתוח, התאמתם לארגון מסחרי איננה ברורה מאלה (Gurbani et al., 2006). בשונה מעולם הקוד הפתוח, בארגון מסחרי יש חשיבות לשמירת הקניין הרוחני, קיימות היררכיות ניהוליות המכתיבות מאמצי פיתוח ומשימות, וכן מוגדרות מסגרות תקציביות לפיתוח (Cooper & Stol, 2018; Gurbani et al., 2006). הפיתוח בארגונים מסחריים נדרש לעמוד בתהליכים קשיחים, הכוללים שלבי פיתוח שבסופם נקודות בקרה לבחינת איכות התוצרים (Gurbani et al., 2006). המודל הניהולי-ההיררכי קובע שהמנהלים מגדירים את האחראים למשימות ואת מסגרת הזמן שלהן לצורך שליטה במשאבי הפיתוח ובקצב הפיתוח. כיוון שהמנהלים נמדדים על פי הביצועים והאיכות של הצוות שלהם בלבד, אין להם אינטרס לעודד את אנשיהם לתרום לקבוצות פיתוח אחרות ובכך להפחית ממשאבי הפיתוח היקרים שלהם (Capraro & Riehle, 2017; Cooper & Stol, 2018).

לאור הבדלים אלו, באימוץ IS נדרש להתאים את עקרונות הפיתוח מעולם הקוד הפתוח לפיתוח תוכנה פתוחה קניינית במסגרת ארגון ספציפי (Capraro & Riehle, 2017; Cooper & Stol, 2018). קפררו ורילה (Capraro & Riehle, 2017) תיארו במחקרם את האלמנטים העיקריים מעולם הקוד הפתוח שאומצו על ידי IS, ובכללם סביבה פתוחה ושקופה, ערכים תרבותיים של שיתוף, קהילות סביב רכיבי תוכנה ושיטות פיתוח מעולם הקוד הפתוח, כגון: השתתפות בפיתוח ותחזוקה של רכיבי שימוש חוזר (Reuse), בחירת חלק מהמשימות באופן עצמאי, פרויקטים משותפים בין יחידות ארגוניות והתנדבות. על פי מחקרים שונים, אימוץ אלמנטים אלו בארגונים שיפר את יעילות הפיתוח ומהירותו, את מקצוענות המפתחים ואת איכות תוצרי הפיתוח (Capraro & Riehle, 2017; Dinkelacker et al., 2002; Gurbani et al., 2006; Morgan et al., 2010; Oram, 2015; Vitharana et al., 2010). זאת ועוד, חוקרים מצאו שאימוץ ערכים תרבותיים של שיתוף גרם למפתחים להיות מעורבים בפעילות ארגונית רחבה ומגוונת יותר, ובכך יצר הזדהות רחבה יותר עם הארגון (Capraro & Riehle, 2017). יתרון משמעותי נוסף שדווח במחקרים, נגע לפירוק ה-Silos הארגוניים, שהם יחידות ארגוניות בעלות ידע ספציפי שמתקשות לספק את הצורך הארגוני לשיתוף הידע שלהן, תוך צמצום צווארי בקבוק ארגוניים (Cooper & Stol, 2018; Martin & Lippold, 2011).

הקושי באימוץ IS בארגון מסחרי

על אף היתרונות, הטמעת IS בארגון מסחרי אינה פשוטה ורצופת אתגרים, שחלקם נובע מאתגרים בהתאמה למבנה הארגוני וחלקם מאתגרים שנגזרים מהשיטה עצמה (Capraro & Riehle, 2017). אחד האתגרים העיקריים באימוץ IS, הוא ההתמודדות עם החששות והחסמים שנובעים מהצורך לשיתוף קוד, הכולל מרכיבים של חשיפת קוד ופיתוח משותף של מפתחים בארגון. המרכיב הראשון, חשיפת הקוד של המפתח באופן נרחב בארגון מהווה את הבסיס לשיתוף קוד, אך חשיפה זו יכולה לחשוף גם טעויות וקוד לא איכותי, ולכן המפתח עלול לחשוש ממנה (Capraro & Riehle, 2017). המרכיב השני הינו הפיתוח המשותף, שמשמעותו תרומות קוד של מפתחים מצוות אחד למאמץ הפיתוח של צוות אחר (Cooper & Stol, 2018). האתגרים בפיתוח משותף נובעים מהיסודות התרבותיים המבוססים על ניהול היררכי וצוותי, ש'צרו "יחידות מצוינות" ארגוניות (Silos) שנבנו לאורך שנים סביב טכנולוגיה או מוצר מסוים (Capraro & Riehle, 2017; Martin & Lippold, 2011), ויוצרות חסם משמעותי להיכנס לקוד זה ולתרום שינויים המתאימים להתפתחות המוצר ולארכיטקטורה שלו. מאידך, הצוות המפתח את המוצר לא תמיד שש לקבל תרומות קוד, גם אם תרומות אלו רלוונטיות ומתאימות לפרויקטים המשתמשים במוצר (Capraro & Riehle, 2017; Stol et al., 2011).

לנוכח אתגרים אלו, נושא עיקרי שנדרש למענה במהלך אימוץ IS בארגון הוא הצורך לעורר מוטיבציה לשיתוף קוד בקרב המפתחים בארגון. אפשרות אחת ליצירת מוטיבציה זו, היא שימוש במערכות התמריצים

הקיימות בארגון לעידוד הפרודוקטיביות. אולם, לעיתים קרובות מערכות תמריצים אלו לא מתאימות לאימוץ IS ואף עלולות לעכב ולהרתיע משתמשים לשתף קוד (Capraro & Riehle, 2017), ולכן נדרשת מערכת תמריצים נוספת המותאמת לעקרונות IS. מחקרים מציעים שילוב משחוק בארגון לצורך הגברת המוטיבציה וליצירת מערכת תמריצים המעודדת שיתוף פעולה ומעורבות (Dale, 2014; Deterding, 2012; Richtet et al., 2015; Kankanhalli et al., 2012; Diniz et al., 2017; Deterding et al., 2011a).

משחוק (Gamification)

משחוק משמעותו, שימוש באלמנטים של עיצוב משחקים בהקשרים שאינם משחקיים (Deterding et al., 2011b), במטרה לעודד התנהגויות רצויות, להעלות את רמת הכישורים ולהגדיל את המוטיבציה, שיתוף הפעולה, המעורבות והביצועים של המשתמשים. במילים אחרות, המשחוק מוסיף אלמנטים של משחק לפעילות ארגונית כלשהי במטרה לשפר מוטיבציה להשתתפות ומעורבות בפעילות הממושחקת (Dale, 2014).

עקרונות ומנגנוני המשחוק

כאמור, משחוק מיישם עקרונות מעולם המשחקים, ולכן קשור לחוויות אושר ואופטימיות המושגות דרך סיפוק, הצלחה, קשרים חברתיים ומשמעות (McGonigal, 2011). בלוהם ולמיסטר (Blohm & Leimeister, 2013) הראו את היישום של עקרונות אלו ואת חיבורם למטרות המשחוק, וטענו שהעלאת שביעות הרצון של המשתמש יכולה להעלות את הפרודוקטיביות; שהורדת החשש מכישלון קשורה לשיפור אופטימיות וסיכויי ההצלחה; שהאינטראקציות החברתיות יכולות לחזק שיתופי פעולה; ושהרגשת ההשתייכות למשהו גדול יותר יכולה לתת משמעות למשתמש. יישום עקרונות אלו נעשה בעזרת מנגנוני משחק (Zichermann & Cunningham, 2011), שמספיעים על המשתמש ומפעילים את המוטיבציות החיצוניות והפנימיות שלו (Blohm & Leimeister, 2013). כך למשל, מנגנוני משחוק הנותנים גמול חיצוני על פעילויות בדמות נקודות ותגים משפיעים על המוטיבציה החיצונית, בעוד מנגנונים המאפשרים הישגים אישיים, אחריות, כוח, הנאה, שליטה וקבלת הכרה משפיעים על המוטיבציה הפנימית (Dale, 2014; Farzan et al., 2008). חוקרים סיווגו את השפעת מנגנוני המשחוק לשלושה תחומים עיקריים – התחום הרגשי, התחום הקוגניטיבי והתחום החברתי, והראו את השפעתם על המוטיבציות של המשתמשים (Domínguez et al., 2013; Lee & Hammer, 2011). בסעיף הבא נסביר כיצד באים לידי ביטוי שלושת תחומי ההשפעה של משחוק בהקשר הארגוני.

משחוק בארגונים

משחוק בארגונים מתייחס לאימוץ ויישום משחוק בתהליכי העבודה של הארגון, במטרה להגדיל את הפרודוקטיביות ושביעות הרצון של העובדים (Deterding et al., 2011b; Opreescu et al., 2014) במהלך ביצוע פעילויות הקשורות למטרות העסקיות של הארגון (Deterding, 2012). מחקרים מציינים יתרונות רבים לשילוב משחוק בארגונים, ביניהם: הדרכה אוטונומית של עובדים בתהליכי עבודה ובטכנולוגיות חדשות, הגברת המוטיבציה הפנימית של העובדים והעלאת הפרודוקטיביות שלהם, שיפור באיכות התוצרים, שיפור ביצירתיות ובחדשנות בתוך הארגון, גיוס ושימור כוח-אדם פרודוקטיבי על ידי יצירת מקום עבודה אטרקטיבי, הגדלת הנאמנות והמחויבות של העובדים ויצירת יתרון תחרותי מתמשך בשוק (Deterding, 2012; Dubois & Tamburrelli, 2013; Opreescu et al., 2014; Smith, 2011).

מערכות משחוקיות בארגונים כוללות: מנגנוני משחוק קוגניטיביים, שכוללים את סט הכללים והמשימות שהעובד נדרש להם ועליו להשלימן כדי להגיע למטרה העסקית הממושחקת; מנגנוני משחוק חברתיים, המעודדים השתתפות על ידי שיתוף פעולה או תחרות בין השחקנים; ומנגנונים בתחום הרגשי, היוצרים את

Dale, 2014; Domínguez et al., 2013;) כדי לקבל הכרה ותגמול (Lee & Hammer, 2011).

משחוק וקוד פתוח

בהמשך לזאת, מחקרים בתחום המשחוק בקוד פתוח טוענים שמנגנוני משחוק ומדיה חברתית תורמים לפיתוח קוד פתוח (Bornfeld & Rafaeli, 2017; Vasilescu et al., 2013), מאחר ופיתוח מבוזר זה דורש שיתופי פעולה המקיפים מקומות שונים ותרבויות שונות, המחייבים תיאום בין המשתתפים (Vasilescu, 2014). מכיוון ש-IS שואב עקרונות ושיטות מעולם הקוד הפתוח, יש מקום לבחון האם שילוב משחוק באימוץ IS יסייע בשיכוך החסמים לשיתוף קוד בארגון, ויניב מידת מעורבות ושיתוף פעולה הולכת וגדלה.

פערים בידע והשערות המחקר

בהקשר ל-IS, קיימים מחקרים שבחנו גישות לאימוץ IS בארגונים והציגו אתגרים בשכנוע מפתחים ומנהלים לשתף קוד (Cooper & Stol, 2018; Dinkelacker et al., 2002; Gurbani et al., 2006; Riehle et al., 2009). כיוון שהמחקר בנושא IS עדיין בראשיתו (Capraro & Reihle, 2017; Stol et al., 2011), בחינת גישות נוספות לאימוץ IS בארגונים שונים ובתרבויות שונות היא הכרחית, הן לתעשייה והן לשיח האקדמי.

בהקשר למשחוק, מחקרים הבוחנים את השפעתם ויעילותם של מנגנוני המשחוק נערכו בעיקר בסביבות אקדמיות (לדוגמה: Diniz et al., 2017; Dubois & Tamburrelli, 2013) ובסביבות אינטרנטיות משחוקיות (לדוגמה: Bornfeld & Rafaeli, 2017; Smith, 2011; Richter et al., 2018; Vasilescu et al., 2013). לעומת זאת, המחקר ליישום עקרונות משחוק בארגונים מסחריים עדיין בראשיתו (Oprescu et al., 2014), לא כל שכן בחינת השפעת המשחוק בארגונים לאורך זמן. נראה שתחום זה עדיין לא מוצה, ונדרשים מחקרים נוספים המערבים סביבות ארגוניות אותנטיות כדי להתאים את הידע התיאורטי לשדה המעשי. מחקר זה בחן יישום עקרונות משחוקיים בסביבה ארגונית מסחרית אותנטית ואת השפעתם לאורך זמן בהטמעת שיטת פיתוח חדשנית.

הספרות המחקרית שצוטטה לעיל, טוענת כי קיים קושי להניע עובדים לשתף קוד בפרויקטי IS, ושמשחוק יכול לעזור בהנעת עובדים בעזרת מנגנוני משחוק בתחומים שונים. ולכן המחקר הנוכחי בא לענות על השאלות: כיצד משפיעים מנגנוני משחוק על שיתוף קוד בפרויקטי IS בארגון, והאם יש השפעה שונה למנגנוני משחוק הפונים לתחום הרגשי, הקוגניטיבי או חברתי?

התחום הרגשי

ההשפעה על התחום הרגשי קשורה בעיקר לתחושת הצלחה או כישלון, ולכן מנגנונים בתחום זה הינם מנגנונים שמאפשרים מתן משוב מידי למשתמש לגבי הצלחתו במשחוק (Domínguez et al., 2013). במערכות ממושחקות רבות מנגנוני התגמול נותנים מענה לתחום זה (Zicherman & Cunningham, 2011).

H1 - הוספת מערכת תגמולים תשפיע באופן חיובי על שיתוף קוד.

התחום הקוגניטיבי

מנגנונים בתחום הקוגניטיבי יוצרים עניין למשתמשים בכך שהם מאתגרים אותם ומכוונים אותם בדרכים להתקדם במשחוק (Zicherman & Cunningham, 2011) ולקבל תגמול. מנגנוני משימות ואתגרים הינם דוגמאות למנגנונים קוגניטיביים (Domínguez et al., 2013; Lee & Hammer, 2011).

H2 - פעילות במנגנוני משחוק קוגניטיביים תשפיע באופן חיובי על שיתוף קוד.

התחום החברתי

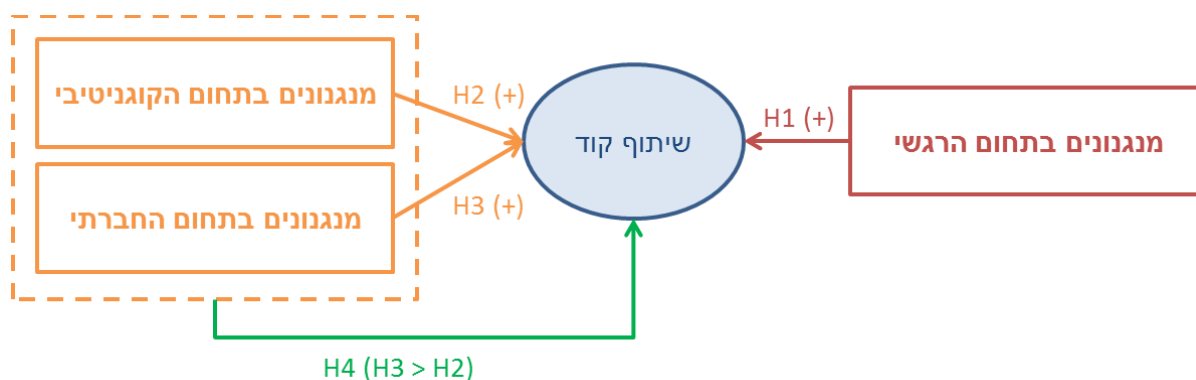
מנגנונים בתחום החברתי מביאים לאינטראקציה בין המשתתפים על ידי שיתוף פעולה או תחרות (Domínguez et al., 2013), ובכך יוצרים עניין והנאה בפעילות המשחוקית.
H3 - פעילות במנגנוני משחוק חברתיים תשפיע באופן חיובי על שיתוף קוד.

הבדלים בין מנגנונים קוגניטיביים למנגנונים חברתיים

השערת המחקר הבאה עוסקת בהבדלים בין המנגנונים בתחום הקוגניטיבי למנגנונים בתחום החברתי בהקשר להשפעה על פעולות שיתוף הקוד. על פי מחקר קודם (Domínguez et al., 2013), למנגנונים בתחום החברתי יש השפעה משמעותית על המוטיבציה, ואילו למנגנונים בתחום הקוגניטיבי השפעה שאינה משמעותית. מכאן:

H4 - מנגנונים חברתיים ישפיעו באופן חיובי יותר על שיתוף קוד מאשר מנגנונים קוגניטיביים. איור מס' 1 מתאר את מודל המחקר.

איור מס' 1: מודל המחקר



שיטת המחקר

זירת המחקר

נוצרה הזדמנות לקחת חלק בתוכנית אימוץ IS בעזרת משחוק במסגרת חברה גדולה בתחום התוכנה בישראל. כאמצעי לשיתוף הקוד בתוכנית נעשה שימוש ב플לטפורמת GitLab, שאפשרה הוספת פרויקטי IS ושיתופם ברמה הארגונית כפרויקטים ציבוריים (public), כך ששיתוף הקוד התבצע באופן נרחב בארגון למרות שהמשמעות הייתה, שחלק מהפרויקטים לא יכלו להיות משותפים בגלל סיווג עסקי או בטחוני.

התוכנית הגדירה שלושה יעדים עיקריים: א. העלאת רמת שיתוף הקוד והידע בארגון לצורך הורדת עלויות וקיצור זמני פיתוח, ב. העלאת רמת המקצוענות של המפתחים לצורך שיפור איכות התוצרים שלהם, ג. הקמת קהילת מפתחים רחבה ומגוונת שתתמוך בשתי המטרות הקודמות. על מנת להשיג יעדים אלו, תוכנית אימוץ IS כללה הקמת קהילת "גילדת תוכנה" עבור המפתחים בארגון, תיאום סדרת הרצאות בפורמט Meet-Ups בנושאים טכנולוגיים חדשנים, ופיתוח אפליקציית משחוק לעידוד שיתוף קוד ומקצוענות באמצעות העלאת המוטיבציה הפנימית והחיצונית של המפתחים (Dale, 2014; Farzan et al., 2008). אפליקציית המשחוק שיושמה כללה מערכת תגמולים העונה לתחום הרגשי, מנגנון אתגרים העונה לתחום הקוגניטיבי ומנגנוני קשר עם הקהילה העונים לתחום החברתי. אפליקציית המשחוק הוקמה כאתר Web עצמאי פתוח וזמין ברשת הארגונית, תוך שימוש ב-API של GitLab-ה מחצין לצורך קבלת נתוני שיתוף הקוד.

מנגנוני המשחק

מנגנונים בתחום הרגשי – מערכת תגמולים

חוקרים שונים מקשרים מנגנונים אלו הן לתחום הרגשי והן לתחום החברתי, כיוון שבמקרים רבים מטרת מנגנוני התגמולים היא ליצור תחרות בין המשתמשים ובכך לעודד את ההשתתפות (Hamari, 2013; Zicherman & Cunningham, 2011). במחקר זה מנגנוני התגמולים משויכים רק לתחום הרגשי, כיוון שמטרתם הייתה מתן הכרה למשתמש לגבי רמתו המקצועית ולא יצירת תחרות. מסיבה זו התצוגה של מנגנונים אלו באפליקציית המשחק הייתה בהיבט המשתמש הספציפי, ללא הממד ההשוואתי שיוצר את התחרות (Hamari, 2013).

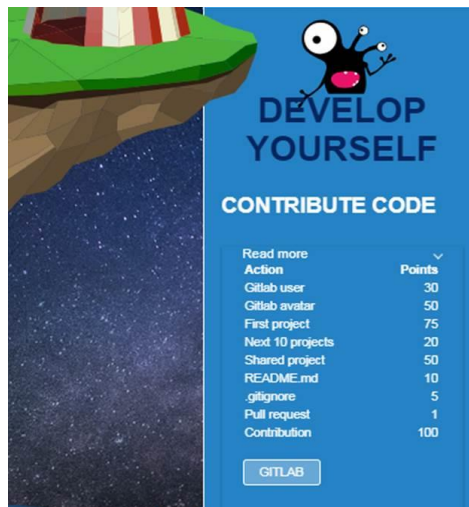
רמות (Levels) – מסלול המשחק כלל מעבר דרך שש רמות, כאשר ההתקדמות מרמה לרמה תלויה במספר הנקודות שהמשתמש צבר (Diniz et al., 2017; Kankanhalli et al., 2012; Zichermann & Cunningham, 2011). איור מס' 2 מראה את מסלול המשחק בדמות איים שהיוו את רמות המשחק, כאשר כל המשתמשים התחילו ברמה 0 והתקדמו ברמות בהתאם לצבירת הנקודות על הפעילויות שהוגדרו (Diniz et al., 2017).

איור מס' 2: אפליקציית המשחק ובה האיים המייצגים רמות מקצועיות



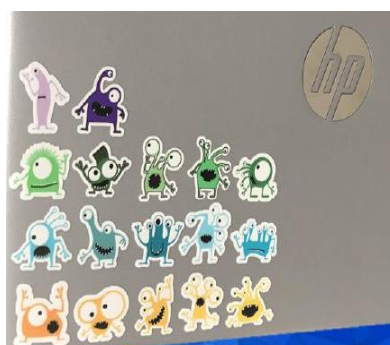
נקודות (Points) ותגים (Badges) – אלה הם מנגנונים נפוצים באפליקציות משחק (Dale, 2014) אשר שימשו גם באפליקציה הנוכחית. מערכת הניקוד באפליקציה נתנה ניקוד שונה עבור פעילויות השיתוף ב-GitLab, ובכך הדגישה את השונות בתרומתן לשיתוף הקוד (איור מס' 3).

איור מס' 1 : מערכת ניקוד שקופה באפליקציית המשחוק



הניקוד שנצבר תורגם לתגים בדמות מפלצות משעשעות שהתאימו לסיפור המשחוק, כפי שמוצג באיור מס' 4. בנוסף להצגת הניקוד והתגים באופן שקוף וזמין למשתמש (איור מס' 4), התגים ניתנו גם כפרסים מוחשיים סמליים-מדבקות למחשב הנייד (איור מס' 5), ובכך אפשרו הכרה נרחבת במומחיות של המפתח גם מחוץ לגבולות המשחוק, בעולם הפיזי.

איור מס' 4 : תגים בדמות מפלצות והניקוד הנדרש כדי לזכות בהם



מנגנונים בתחום הקוגניטיבי

אתגרים (Challenges) – אחת לשבוע התפרסמה באפליקציה חידה בנושאים טכנולוגיים-ארגוניים ו/או חדשניים, שהצלחה בפתרונה הוסיפה למשתמש ניקוד (בין 20 ל-70 נקודות).
Meet-Ups – סדרת הרצאות טכניות בנושאים טכנולוגיים חדשניים. ההרצאות התקיימו באתרי החברה השונים אחת לשישה שבועות.

מנגנונים בתחום החברתי

אינטראקציה עם קהילת המשתמשים התבצעה באמצעות שני מנגנונים עיקריים – מנגנון המלצות ומנגנון השתתפות ב-Meet-Ups.

מנגנון המלצות – המשחוק יועד לחברי הקהילה בלבד. כדי להתקבל כחבר בקהילה, נדרש לקבל המלצה מחבר קהילה קיים דרך אפליקציית המשחוק (איור מס' 4). ההתקדמות במשחוק התאפשרה רק למועמדים (ברמה 0) שצברו מספיק נקודות וקיבלו המלצה מחבר גילדה. משתמש קיבל 50 נקודות כאשר מועמד שהומלץ על-ידו עבר לרמה הראשונה.

מנגנון הרשמה והשתתפות ב-Meet-Ups – ההרשמה לסדרת ההרצאות הטכניות (Meet-Ups) התבצעה בתוך אפליקציית המשחוק, תוך שקיפות הרשומים למפגשים. כך חברי הקהילה יכלו להכיר את הבאים ל-Meet-Ups ולשוחח איתם במהלך המפגש.

איסוף הנתונים

הנתונים במחקר זה הינם נתוני אמת של תהליך אימוץ IS בארגון גדול בישראל בעזרת יישום אפליקציית משחוק, שנאספו מתחילת אוקטובר 2017 ועד סוף יוני 2019. נתוני שיתוף הקוד של המשתמשים נאספו מפלטפורמת ה-GitLab הארגונית, ובמקביל נוטרה פעילות המשתמשים באפליקציית המשחוק. מכיוון שפלטפורמת ה-GitLab הותקנה בארגון לפני השקת אפליקציית המשחוק, וזאת לצורך צבירת כמות פרויקטים ראשונית משמעותית שתהווה בסיס לתוכנית אימוץ IS (Stol et al., 2014), הנתונים שנאספו מה-GitLab הופרדו ל-2 בסיסי נתונים – שיתוף קוד לפני השקת אפליקציית המשחוק (עד אמצע אפריל 2018, שישה חודשים וחצי), ושיתוף קוד לאחר השקת אפליקציית המשחוק (מאמצע אפריל 2018, ארבע-עשרה חודשים וחצי).

משתנים

במחקר זה נבחנה השפעת מנגנוני המשחוק, שהינם המשתנים הבלתי-תלויים, על נכונות המשתמשים לשיתוף קוד, שהינם המשתנים התלויים. להלן הגדרות המשתנים.

מנגנוני המשחוק בתחום הרגשי –

כאמור, מנגנונים בתחום הרגשי יוצרים את המוטיבציה של העובד להמשיך ולשחק כדי לקבל הכרה ותגמול (Dale, 2014; Domínguez et al., 2013; Lee & Hammer, 2011). בהקשר זה נבחנה השפעת מערכת התגמולים על שיתוף הקוד, באמצעות השוואת סך פעולות שיתוף הקוד לפני השקת אפליקציית המשחוק ולאחריה.

מנגנוני המשחוק בתחום הקוגניטיבי ובתחום החברתי –

בהקשר זה נסרקו נתוני הפעולות המשחוקיות של המשתמש במנגנונים הקוגניטיביים והחברתיים – פתרון חידות, המלצות על מועמדים והשתתפות ב-Meet-Ups. למרות שהשתתפות ב-Meet-Ups לא הייתה

פעולה משחוקית שתגמלה את המשתמש בנקודות, התייחסנו אליה כמנגנון משחוק כיוון שב-Meet-Ups חולקו הפרסים הפיזיים של המשחוק.

בחינת מנגנוני המשחוק הקוגניטיביים והחברתיים נעשתה בשתי רמות: רמה ראשונה, שקבעה האם משתמש ביצע איזושהי פעולה משחוקית במנגנונים אלו (משתנה בוליאני); ורמה שנייה, שבדקה את רמת הפעילות במנגנונים, הן במספר המנגנונים שהשתמש היה פעיל בהם והן בסך הפעולות שביצע במנגנונים אלו. בנוסף, נבחנה ההשפעה של כל אחד מהמנגנונים בפני עצמו על פי סך הפעולות שבוצעו במנגנון זה.

סיווג מנגנוני המשחוק לקוגניטיבי וחברתי מופיע בטבלה מס' 1. על מנת לבחון את ההבדלים בהשפעת המנגנונים בתחומים אלו על שיתוף הקוד, חושב עבור כל משתמש ציון קוגניטיבי וציון חברתי. הציון חושב על ידי נרמול הפעולות במנגנון הספציפי ביחס לסך הפעולות המקסימלי שנעשו במנגנון זה וחיבור הציון על פי החלוקה המופיעה בטבלה מס' 1. משתמשים שהציון הקוגניטיבי שלהם היה גדול מהציון החברתי סווגו כמשתמשים "קוגניטיביים", ומשתמשים שהציון החברתי שלהם היה גדול או שווה לציון הקוגניטיבי סווגו כמשתמשים "חברתיים".

טבלה מס' 1 : סיווג מנגנוני המשחוק לקוגניטיבי וחברתי

מנגנון המשחוק	סיווג קוגניטיבי/חברתי
פתרון חידות	קוגניטיבי
המלצות על מועמדים	חברתי
השתתפות בעד שני Meet-Ups *	קוגניטיבי
השתתפות ביותר משני Meet-Ups *	חברתי

* השתתפות ב-Meet-Up יכולה להיחשב הן קוגניטיבית (הרצאה טכנית) והן חברתית (הוועדות עם חברי הגילדה). ההנחה היא, שהשתתפות חד-פעמית או ספורדית ב-Meet-Ups נובעת מעניין אינטלקטואלי בנושאי ההרצאה בלבד, בעוד שהשתתפות חוזרת נובעת מהערך הקהילתי של המפגש (Zhang & Lv, 2018; Smiljanić & Dankulov, 2017), ולכן השתתפות ביותר משני מפגשי Meet-Ups תיחשב לפעילות חברתית.

שיתוף קוד –

שיתוף קוד הינו המטרה העיקרית למשחוק במחקר זה והוא כולל שלושה מרכיבים, כמפורט בטבלה מס' 2. שיתוף הקוד חושב רק עבור פעולות שהשתמש ביצע בפרויקטי GitLab המכילים קוד. פעולות שיתוף הקוד שהשתמש ביצע, נבחנו הן ברמת מרכיבי שיתוף הקוד והן ברמת שיתוף הקוד הכוללת. עבור כל מרכיב שיתוף קוד נבחן האם המשתמש שיתף במרכיב זה (משתנה בוליאני), וסוכמו כלל הפעולות שהשתמש ביצע בהקשר למרכיב זה. רמת שיתוף הקוד הכוללת מדדה את סך מרכיבי שיתוף הקוד שהשתמש שיתף בהם קוד, ואת סך כל פעולות שיתוף הקוד בכל המרכיבים.

טבלה מס' 2 : הגדרת מרכיבי שיתוף הקוד וציון השיתוף

מרכיב שיתוף קוד	הגדרה
חשיפת קוד	פרסום הקוד של המשתמש ברמה הארגונית כך שכל מפתחי הארגון יכלו לצפות בו ולהשתמש בו. פרסום קוד ב-GitLab, כולל: פתיחת פרויקט IS, ותרומת קוד לפרויקט IS שהמפתח חבר בו.
תרומת קוד לפרויקט אחר	עדכון קוד של משתמש אחר (או קבוצת פיתוח אחרת) והפצת השינוי ברמה הארגונית. כלומר, תרומת קוד לפרויקט IS שהמפתח לא חבר בו.
קבלת תרומת קוד ממשתמש חיצוני	הנכונות לשלב ולמזג בפרויקט תרומת קוד ממשתמש אחר. כלומר, קבלת תרומת קוד בפרויקט IS ממשתמש שלא חבר בו ומיזוג (Merge).

תוצאות

הנתונים מאפליקציית המשחוק ומפלטפורמת ה-GitLab נאספו בהתאם לאמור לעיל. הנתונים עובדו ונותחו סטטיסטית בתוכנת SPSS. בסוף תקופת המחקר, היו רשומים במערכת 915 משתמשים. בטבלה מס' 3 מוצגת חלוקת המשתמשים לפי רמת הפעילות.

טבלה מס' 3 – חלוקת משתמשים לפי רמת פעילות

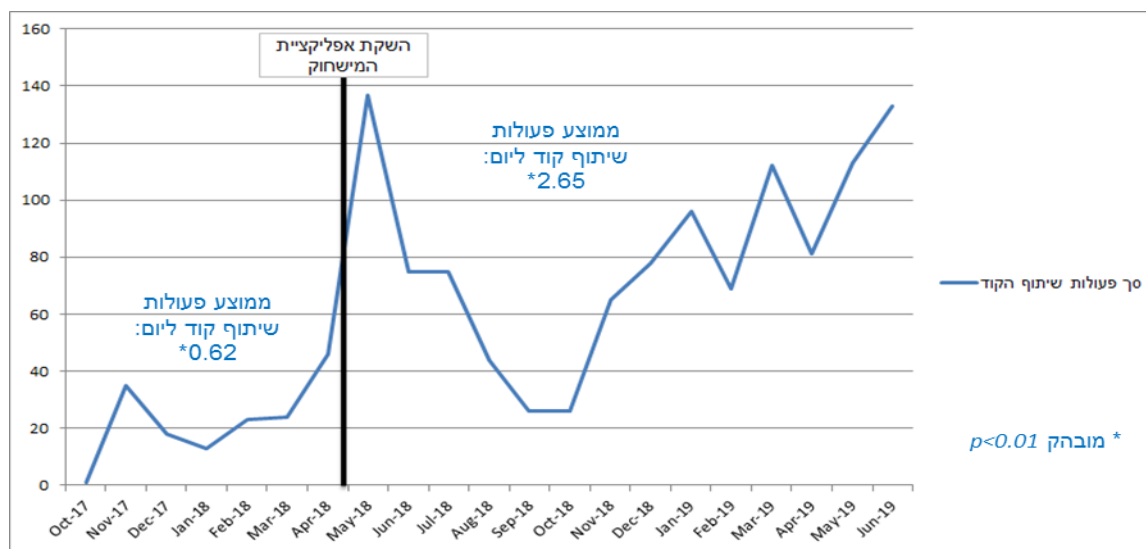
316 (67%)	פעילים במנגנוני המשחוק ולא שיתפו קוד	472 (52%)	משתמשים פעילים (משתפים קוד ו/או פעילים במנגנוני המשחוק)
38 (8%)	שיתפו קוד ולא פעילים במנגנוני המשחוק		
118 (25%)	שיתפו קוד וגם פעילים במנגנוני המשחוק	443 (48%)	משתמשים לא פעילים

למטרות מחקר זה נבחרו רק המשתמשים ששיתפו קוד במהלך התקופה, כלומר 156 משתמשים, שהם 17% מכלל המשתמשים הרשומים. כמות משתמשים זו גדולה מהצפוי על פי עיקרון ה-90-9-1, שעל פיו 90% מהמשתמשים בקהילות מקוונות אינם תורמים תוכן והם רק צופים או קוראים, בעוד 9% מהמשתמשים תורמים תוכן מידי פעם, ו-1% מהמשתמשים תורמים את רוב התוכן (Carron-Arthur et al., 2014; Nielsen, 2006). במהלך תקופת המחקר פורסמו באפליקציית המשחוק 57 חידות והתקיימו 11 Meet-Ups. בנוסף לכך, 44 משתמשים שיתפו קוד המליצו על 622 מועמדים מכלל המשתמשים הפוטנציאליים³. להלן נביא את סיכום הממצאים בהקשר לשאלות המחקר.

התחום הרגשי - השפעת מערכת תגמולים על שיתוף קוד

לבדיקת השפעת מנגנונים בתחום הרגשי על שיתוף קוד, נבחנו ההבדלים בין פעולות שיתוף הקוד בתקופה שלפני השקת אפליקציית המשחוק לבין התקופה שלאחריה. לבחינת מובהקות ההבדל בוצע מבחן t למדגמים תלויים. באיור מס' 6 ניתן לראות את סך פעולות שיתוף הקוד שנוספו בכל חודש לאורך כלל תקופת המחקר.

איור מס' 2 – סך פעולות שיתוף הקוד לפני ואחרי השקת אפליקציית המשחוק



³ מאמר זה מבוסס על עבודת תיזה שפורסמה באוניברסיטת חיפה (<http://lib.haifa.ac.il>), בה ניתן למצוא פירוט נרחב של הממצאים.

ניתן לראות באיור מס' 6 קפיצה גדולה בהיקף הפעילות לאחר השקת אפליקציית המשחוק. הירידה שלאחריה יכולה להיות מיוחסת לתקופת הקיץ בה היו חופשים וחגים. החל מחודש אוקטובר, ניכרת עלייה מתמשכת בהיקף פעולות שיתוף הקוד שנצפו. לאור עלייה זו והשוואת ממוצעי פעולות שיתוף הקוד בין התקופות, ניתן לראות שהוספת מערכת התגמולים השפיעה באופן חיובי על שיתוף הקוד.

התחום הקוגניטיבי והתחום החברתי - השפעת מנגנוני המשחוק על שיתוף קוד

לצורך בחינת השערות המחקר הרלוונטיות לתחומים אלו, נותחו הנתונים מהתקופה שלאחר השקת אפליקציית המשחוק. מאחר שהתפלגות המשתנים הייתה מעריכית (Power Law Distribution), ביצענו טרנספורמציה לוגריתמית של הנתונים, זאת לצורך אפסור הנחות היסוד של הניתוחים הסטטיסטיים (Raban & Rabin, 2009). הטרנספורמציה הלוגריתמית כללה הוספה של ערך קבוע למשתנה $(\text{Log}_{10}(X+1))$ כדי להימנע מטרנספורמציה לוגריתמית של ערכי אפס. הניתוחים הסטטיסטיים כללו מבחני t למדגמים בלתי-תלויים, ניתוחי שונות חד-גורמי ומבחני המשך מסוג טוקי (Tukey HSD) לבדיקת מקור ההבדל בין הקבוצות, גרסיה לינארית ורגרסיה מרובה לפי צעדים.

השפעת מנגנוני משחוק על שיתוף הקוד נבחנה במספר היבטים – ההשפעה על כמות מרכיבי שיתוף הקוד, וההשפעה על סך פעולות שיתוף הקוד באופן כללי ועבור כל מרכיב בפני עצמו. על מנת לבחון את גודל ההשפעה ומהותה, נבחנו השפעת כמות המנגנונים שנעשתה בהם פעילות, סך הפעולות שבוצעו במנגנוני המשחוק, וכן השפעת כל מנגנון משחוק בפני עצמו. טבלה מס' 4 מסכמת את הניתוחים הסטטיסטיים:

טבלה מס' 4: השפעת מנגנוני המשחוק על עצם הפעילות והיקף הפעילות של שיתוף קוד

הערות	פעילות במנגנונים קוגניטיביים	פעילות במנגנונים חברתיים	פעילות במנגנוני המשחוק באופן כללי	
<ul style="list-style-type: none"> הבדל מובהק ($p < 0.01$) עבור הפעילים בשלושת מנגנוני המשחוק כל המנגנונים משפיעים באופן מובהק 	מובהק ($p < 0.01$)	מובהק ($p < 0.01$)	מובהק ($p < 0.01$)	השפעה חיובית על סך מרכיבי שיתוף קוד
<ul style="list-style-type: none"> הבדל מובהק ($p < 0.01$) עבור הפעילים בשלושת מנגנוני המשחוק כל המנגנונים משפיעים באופן מובהק מנגנונים מנבאים ברגרסיה לינארית – מנגנונים חברתיים: המלצות ($p < 0.01$) והשתתפות ב-Meet-Ups ($p < 0.05$) 	מובהק ($p < 0.01$)	מובהק ($p < 0.01$)	מובהק ($p < 0.05$)	השפעה חיובית על סך פעולות שיתוף קוד

הערות	פעילות במנגנונים קוגניטיביים	פעילות במנגנונים חברתיים	פעילות במנגנוני המשחוק באופן כללי	
<ul style="list-style-type: none"> הבדל מובהק ($p < 0.05$) עבור הפעילים בשלושת מנגנוני המשחוק מנגנוני חידות ($p < 0.05$) והמלצות ($p < 0.01$) משפיעים באופן מובהק. מנגנון השתתפות ב-Meet-Ups לא משפיע באופן מובהק מנגנונים מנבאים ברגרסיה לינארית – מנגנונים חברתיים: המלצות ($p < 0.01$) 	מובהק ($p < 0.05$)	מובהק ($p < 0.01$)	לא מובהק	השפעה חיובית על <u>סך פעולות חשיפת קוד</u>
<ul style="list-style-type: none"> הבדל מובהק ($p < 0.05$) עבור הפעילים בשלושת מנגנוני המשחוק כל המנגנונים משפיעים באופן מובהק מנגנונים מנבאים ברגרסיה לינארית – מנגנונים חברתיים: המלצות ($p < 0.01$) 	מובהק ($p < 0.05$)	מובהק ($p < 0.05$)	מובהק ($p < 0.01$)	השפעה חיובית על <u>סך פעולות תרומת קוד</u>
<ul style="list-style-type: none"> כמות המשתמשים שקיבלו תרומות קוד הייתה קטנה (21 משתמשים) ולכן בוצעו מבחני χ^2 לאי-תלות בנוסף לרגרסיה הלינארית במקום המבחנים שצוינו לעיל. מנגנונים מנבאים ברגרסיה לינארית – מנגנונים חברתיים: השתתפות ב-Meet-Ups ($p < 0.01$) 	לא מובהק	לא מובהק	לא מובהק	השפעה חיובית על <u>קבלת תרומת קוד</u>

בטבלה מס' 4 רואים שישנה השפעה חיובית להשתתפות בכל מנגנוני המשחוק על שיתוף קוד באופן כללי. לגבי השפעה על מרכיבי שיתוף הקוד, נראה שלמנגנוני המשחוק ישנה השפעה חיובית בעיקר על מרכיב תרומת הקוד, כאשר בבחינה לעומק של המנגנונים השונים ניכרת מובהקות בהשפעה גם על מרכיב חשיפת הקוד. מבחני רגרסיה מרובה לפי צעדים לניבוי המנגנונים המשפיעים, מראה שהשתתפות במנגנונים חברתיים הינם המנבאים העיקריים לפעולות שיתוף באופן כללי ובמרכיבים השונים.

הבדלים בין מנגנונים קוגניטיביים למנגנונים חברתיים

כאמור בסעיף המשתנים בפרק השיטה, בחינת ההבדלים בהשפעת המנגנונים הקוגניטיביים והחברתיים על שיתוף הקוד נעשתה באמצעות סיווג המשתמשים למשתמשים קוגניטיביים ומשתמשים חברתיים על פי הפעילות שלהם במנגנוני המשחוק השונים, ובחינת השונות בין הקבוצות בהקשר פעולות שיתוף הקוד.

הניתוח הסטטיסטי כלל ניתוח שונות חד-גורמי ומבחני המשך מסוג טוקי (Tukey HSD) לבדיקת מקור ההבדל בין הקבוצות. להלן סיכום הניתוחים הסטטיסטיים:

טבלה מס' 4 : הבדלים בין מנגנונים קוגניטיביים לחברתיים

פירוט	הבדל בין מנגנונים קוגניטיביים למנגנונים חברתיים	
הבדל מובהק ($p < 0.01$) בין משתמשים חברתיים למשתמשים לא פעילים	מובהק ($p < 0.01$)	השפעה חיובית על סך מרכיבי שיתוף קוד
הבדל מובהק ($p < 0.01$) בין משתמשים חברתיים למשתמשים קוגניטיביים הבדל מובהק ($p < 0.01$) בין משתמשים חברתיים למשתמשים לא פעילים	מובהק ($p < 0.01$)	השפעה חיובית על סך פעולות שיתוף קוד
הבדל מובהק ($p < 0.05$) בין משתמשים חברתיים למשתמשים קוגניטיביים הבדל מובהק ($p < 0.05$) בין משתמשים חברתיים למשתמשים לא פעילים	מובהק ($p < 0.05$)	השפעה חיובית על סך פעולות חשיפת קוד
הבדל מובהק ($p < 0.05$) בין משתמשים חברתיים למשתמשים קוגניטיביים הבדל מובהק ($p < 0.01$) בין משתמשים חברתיים למשתמשים לא פעילים	מובהק ($p < 0.05$)	השפעה חיובית על סך פעולות תרומת קוד
כמות המשתמשים שקיבלו תרומות קוד הייתה קטנה (21 משתמשים) ולכן בוצעו מבחני χ^2 לאי-תלות במקום המבחנים שצוינו לעיל	לא מובהק	השפעה חיובית על סך פעולות קבלת תרומת קוד

מטבלה מס' 5 ניכר הבדל מובהק בין משתמשים חברתיים למשתמשים קוגניטיביים בהיבט סך פעולות שיתוף קוד באופן כללי ובמרכיבי חשיפה ותרומת קוד.

לסיכום, תוצאות המחקר מלמדות על השפעה חיובית של מנגנוני המשחק בתחומים השונים (רגשי, קוגניטיבי וחברתי) על שיתוף הקוד באופן כללי. בדיקה מעמיקה של ההשפעה על מרכיבי השיתוף השונים, מראה שלא כל המרכיבים מושפעים באותה מידה ועבור חלק מהמרכיבים ההשפעה אינה מובהקת. עם זאת, ניתן לראות שמנגנונים חברתיים משפיעים באופן חיובי יותר על שיתוף קוד בכלל, ועל מרכיבי שיתוף הקוד בפרט.

דיון

מחקר זה נערך במסגרת בחינת אימוץ פרקטיקות של פיתוח קוד בגישה פתוחה (IS) בארגון בעזרת משחק. תקופת המחקר כללה שישה חודשים וחצי, בהם החלה תוכנית אימוץ ה-IS ללא אפליקציית המשחק, ולאחריהם ארבע-עשרה חודשים וחצי שבהם נמשכה התוכנית במקביל להפעלת אפליקציית המשחק. המחקר כלל ניתוחים סטטיסטיים על נתוני אמת שהופקו ממערכות ארגון גדול בישראל, שאימץ IS בעזרת יישום אפליקציית משחק. ניתוח הנתונים מראה שאימוץ IS בעזרת משחק הינה גישה אפקטיבית שתורמת להטמעת השיטה הואיל ומשתמשים הפעילים באפליקציית המשחק משתפים יותר קוד. השפעת המשחק על מרכיבי שיתוף הקוד משתנה, כאשר ההשפעה המשמעותית ביותר של המשחק נצפתה עבור מרכיב תרומת הקוד, והחלשה ביותר נצפתה עבור מרכיב קבלת תרומת הקוד. עוד נמצא, שמשתמשים הפעילים

בכל מנגנוני המשחוק הם הקבוצה העיקרית שמשפת קוד, וכן שמנגנוני משחוק חברתיים משפיעים יותר על שיתוף קוד מאשר מנגנוני משחוק קוגניטיביים.

במהלך ניתוח הנתונים התגלה, כי משתמשים רבים המשתתפים באופן פעיל במנגנוני המשחוק אינם משתפים קוד בכלל. הסיבות האפשריות לממצא זה הן: (1) המשחוק פתוח לכל העובדים בארגון ולא רק לעובדים בתפקידי פיתוח התוכנה, (2) חלק מהמפתחים עובדים בסביבות מסווגות או ממודרות ואינם יכולים לשתף את הקוד שלהם, ו-(3) תהליכי שיתוף הקוד אינם נהירים לכל העובדים. תצפית זו היא מעניינת במיוחד, כיוון שהיא מעידה על כך שמנגנוני המשחוק כשלעצמם הם אטרקטיביים ונותנים ערך מוסף של השתייכות לקהילה ולימוד נושאים חדשים (Blohm & Leimeister, 2013). בנוסף, ברמה הארגונית, למשתמשים אלו יש פוטנציאל לשיתוף קוד בעתיד כיוון שפעילותם במשחוק מראה על מעורבות בתהליך (Dale, 2014).

תוצאות מחקר שדה זה עולות בקנה אחד עם הידע האקדמי-מחקרי בתחום המשחוק, כפי שהובאו בפרק הרקע התיאורטי. ולראיה, מחקר שדה זה מראה באופן אמפירי שמשחוק מגדיל את שיתוף הפעולה והמעורבות של המשתמשים (Dale, 2014; Deterding, 2012; Deterding et al., 2011a; Diniz et al., 2017; Kankanhalli et al., 2012), וכן שהאפקט של המשחוק על שיתוף הקוד הוא חיובי (Hamari et al., 2014). בנוסף, ניתן לראות שמנגנוני משחוק שונים עובדים (Blohm & Leimeister, 2013), שיש קשר חיובי בין פעילות בכל אחד ממנגנוני המשחוק לשיתוף קוד, ושמנגנוני משחוק חברתיים משפיעים משמעותית על שיתוף הקוד (Domínguez et al., 2013).

הממצא לגבי ההשפעה הדומיננטית של מנגנוני המשחוק החברתיים הינו מרכזי במחקר זה. מחקרים קודמים שבחנו כיצד מנגנוני משחוק מניעים משתמשים מסוגים שונים, סיווגו מנגנוני משחוק המעודדים תחרות בין המשתמשים כמנגנונים חברתיים (Blohm & Leimeister, 2013; Kankanhalli et al., 2012; Richter et al., 2018; Zichermann & Cunningham, 2011). מחקר זה בחן מנגנונים חברתיים שאינם מעודדים תחרות, ומצא שהשפעתם על המשתמשים תואמת לממצאים בנושא מנגנונים חברתיים המעודדים תחרות.

השוני בהשפעת מנגנוני משחוק חברתיים אל מול אלו הקוגניטיביים, הופיע במחקרם של דומינגו ושותפיו (Domínguez et al., 2013) על מערכת למידה מקוונת. החוקרים ניתחו באמצעים איכותניים סקר עמדות אנונימי של סטודנטים, ומצאו שמנגנוני משחוק חברתיים משפיעים יותר. עד כמה שידוע לנו, מחקר זה הינו הראשון שבוחן השוואה זו בצורה אמפירית. השוני המהותי בהשפעת מנגנוני המשחוק החברתיים לעומת אלו הקוגניטיביים חשוב למתכנני משחקים במקומות עבודה, ומצביע על צורך במינון גדול יותר של מנגנוני משחוק חברתיים לעומת אלו הקוגניטיביים, לצורך הגדלת ההשתתפות והמעורבות של המשתמשים בפעילות הממושחקת.

בניגוד למחקרים בתחום עיצוב המשחוק המייעצים להשתמש במספר מנגנוני משחוק שונים לצורך מתן מענה לצרכים ומוטיבציות של משתמשים שונים (Blohm & Leimeister, 2013), מחקר זה מראה שהקבוצה העיקרית שמשפת קוד הינה קבוצת המשתמשים שפעילה בכל מנגנוני המשחוק, כלומר "המכורים" למשחוק. במילים אחרות, למרות ששימוש במנגנוני משחוק שונים היה צפוי להניע סוגי משתמשים שונים באופן בו פעילות בחלק מהמנגנונים תספיק כדי לעודד שיתוף הקוד, תוצאות המחקר מראות שרמת המוטיבציה והמעורבות של המשתמשים שפעילים רק בחלק ממנגנוני המשחוק אינה מובהקת סטטיסטית. הסבר אפשרי לתצפית זו טמון באתגר ההטמעה של IS בארגונים וביישום השינוי התרבותי הנדרש.

מהתוצאות ניכר שקבוצת המשתמשים ה"מכורים" למשחוק הצליחה להתגבר על קשיים אלו, והם מציגים את תחילתו של השינוי התרבותי הדרוש לאימוץ IS.

בהקשר להשפעת מנגנוני המשחוק החברתיים והקוגניטיביים על סך פעולות השיתוף במרכיבי שיתוף הקוד השונים, מעניין לציין שההשפעה ניכרת רק על מרכיב תרומת הקוד, בעוד שלא זוהתה השפעה משמעותית על מרכיבי חשיפת הקוד וקבלת תרומת קוד. הסבר אפשרי לאי-ההשפעה של מנגנוני משחוק אלו על מרכיב חשיפת קוד, הוא שחלק מהצוותים עברו לפתח בפלטפורמת GitLab באופן שוטף כתוצאה מהחלטה ניהולית. צוותים אלו עובדים באופן שוטף ב-GitLab ללא קשר למשחוק, אך מקבלים דיוור לגבי התקדמותם במשחוק שמעודד אותם להיכנס לאפליקציית המשחוק. ניכר, כי חלק גדול מהמשתמשים שאינם משתתפים במשחוק הינם מפתחים אלו. כיוון שעבודה שוטפת זו מסווגת כפעילות חשיפת קוד, השפעת הפעילות במנגנוני המשחוק אינה באה לידי ביטוי במרכיב זה. ישנן מספר סיבות אפשריות לכך שמשתמשים אלו אינם פעילים במשחוק. לדוגמה, ייתכן כי משחוק אינו מתאים לכל אוכלוסיית המפתחים, ויש הרואים במשחוק מנגנון הסחה ואינם מעוניינים לשתף פעולה במנגנון זה.

מרכיב נוסף שלא הושפע ממנגנוני המשחוק החברתיים והקוגניטיביים, הינו מרכיב קבלת תרומת קוד. מרכיב זה הינו ייחודי בהקשר למחקר זה, כיוון שנמדד לצורך סגירת לולאת שיתוף הקוד (חשיפה - < קבלת תרומה) למרות שאינו חלק ממערכת התגמולים של המשחוק. כפי הנראה שכתוצאה מזה, התקבלה כמות נתונים מועטה שלא אפשרה ניתוחים סטטיסטיים מלאים בהקשר למרכיב זה. זאת עדות נוספת במחקר להשפעת מנגנוני המשחוק הרגשיים (מערכת התגמולים). תובנה אפשרית נוספת בהקשר זה: מאחר שהחסם העיקרי לקבלת תרומת קוד הוא ה-silos הארגוניים שממאנים להכניס שינויים שאינם עומדים בתוכנית ההתפתחות של המוצר (Stol et al., 2011; Capraro & Riehle, 2017), השינוי במרכיב זה הוא הקשה ביותר ודורש שינוי תרבותי שלוקח זמן. מנגנוני משחוק לבדם אינם יכולים לגרום לשינוי זה אלא בשילוב עם פרקטיקות נוספות, כגון מודולריות, גישת פיתוח היברידיית ושקיפות (Stol et al., 2014).

בחינת סוגי מנגנוני המשחוק שמשפיעים על שיתוף במרכיבי שיתוף הקוד השונים, מעלה כי למרות שפעילות במנגנונים אלה מביאה לשיתוף יותר קוד בכל אחד מהמרכיבים, מנגנונים שונים משפיעים באופן שונה על מרכיבי שיתוף הקוד. כך שעבור מרכיבי חשיפת קוד ותרומות קוד המנגנון הגורם המשפיע ביותר הוא המלצות על מועמדים, בעוד שעבור מרכיב קבלת תרומת קוד מנגנון, גורם השתתפות ב-Meet-Ups הוא המשפיע ביותר. זאת ועוד, עבור מרכיב חשיפת קוד מנגנון, גורם ההשתתפות ב-Meet-Ups אינו משפיע כלל. אבחנה זו מעניינת מאוד, כיוון שניתן להסיק ממנה שעבור שיתוף במרכיב קבלת תרומת קוד קיים ערך להיכרות אישית עם המפתחים התורמים, היכרות שמתרחשת במהלך ההשתתפות ב-Meet-Ups, בעוד שלפעילות במרכיבי חשיפה ותרומת קוד אין משמעות להיכרות זו, אך כן יש משמעות לאינטראקציה חברתית בדמות המלצות על מועמדים. חשוב להזכיר בהקשר זה, שמנגנון ההשתתפות ב-Meet-Ups לא היה חלק ממערכת התגמולים של המשחוק, אך רק במסגרתם המשתתפים קיבלו את הפרסים המוחשיים של המשחוק (מדבקות למחשב הנייד המציגות את הרמה של המשתמש במשחוק). על פי הממצאים, רוב משתפי הקוד השתתפו ב-Meet-Ups ממניעים אינטלקטואליים או ממניעים חברתיים.

מגבלות המחקר ומחקרים עתידיים

למרות היתרונות הרבים בשימוש בנתוני אמת, מחקר בסביבה לא מבוקרת יכול להיות מושפע מפעילות חיצונית למחקר. במקרה זה, לא ידוע לנו על פעילות ארגונית ממוקדת שהתרחשה במהלך תקופת המחקר ואשר יכלה להשפיע על התוצאות, מלבד פעילות הטמעת IS שנעשתה באמצעות Road show בקבוצות הפיתוח. בנוסף, המחקר הנוכחי נערך במקביל לתהליך ההטמעה של השיטה בארגון, ולכן לא מוצו הנתונים

של תהליכים ארוכי טווח. לדוגמה, הנתונים של מרכיב קבלת תרומות קוד היו מצומצמים מאוד וקשים לתיקוף סטטיסטי. כתוצאה מכך, ייתכן שהתוצאות משקפות את הנתונים של המאמצים הראשונים (Early Adopters) בלבד ולא של כל מגוון האוכלוסייה, ולכן מומלץ לבחון את המשתנים לאורך תקופה ארוכה יותר. יתירה מזאת, אימוץ IS קשור בשינוי תרבותי ארגוני ולכן מושפע מהתרבות הארגונית שמונהגת בארגון בתחילת הדרך. מומלץ לבחון אימוץ IS בעזרת משחק בארגונים נוספים. מחקר כזה יכול לתת אור גם לגבי נושא התרבות הארגונית והשוני בין ארגונים בהיבט זה.

מחקרים עתידיים נוספים יכולים לבחון היבטים נוספים של אימוץ IS בעזרת משחק שלא נבחנו במחקר זה, ובכך להביא לתובנות נוספות בהקשר לתוצאות מחקר זה. בהתאם, דוגמאות למחקרים עתידיים אפשריים: השפעת המשחק על שימוש חוזר (Reuse) בקוד באופן נרחב בארגון (משתנה זה לא נבחן במסגרת מחקר זה מכיוון שלא נמצאה דרך לאסוף נתונים עבורו בתקופת המחקר), ניתוח נתונים דמוגרפיים של המשתמשים והשפעתם על הפעילות במנגנוני המשחק ושיתוף קוד בארגון, ניתוח גישות המשתמשים למשחק ושיתוף קוד בעזרת שאלונים, ובחינת ההדבקה החברתית של משחק בארגון.

מסקנות

השלכות מחקר זה על הארגון בו התבצע המחקר, באו לידי ביטוי בכך שהמשחק תרם לאימוץ IS וההשקעה בו הצדיקה את עצמה. עצם היותם של מנגנוני המשחק אטרקטיביים לעובדים, מצביע על כך שמשחק באופן כללי יכול לתרום לתחומים נוספים בארגון, כגון למידה, שימור עובדים והטמעת תהליכים נוספים. בנוסף, ממצאי המחקר מרמזים, כי לאורך זמן ניתן לצפות לשינוי בתרבות שיתוף הקוד בארגון. מסקנות אלו יכולות לשמש גם ארגונים נוספים, ולקדם את יישום משחק בארגונים באופן כללי.

השלכות מחקר זה על השיח האקדמי נוגעות לשני הצדדים של המשוואה – הן ברמת חקר הגישות לאימוץ IS בארגונים והן ברמת חקר המשחק. ברמת הגישות לאימוץ IS בארגונים, מחקר זה מציג גישה חדשנית המשלבת משחק, שידוע כמעודד שיתוף פעולה ואף מוכיח את השפעתו החיובית גם בתחום זה. ברמת חקר המשחק, מחקר זה התמקד בהשפעה של מנגנוני משחק על תחומים שונים על שיתוף קוד. נושא זה נחקר בעיקר ברמה התיאורטית ומעט מחקרים תיקפו אותו בשדה. מחקר זה מראה את הקשר החיובי בין מנגנוני משחק חברתיים לבין הפעילות הממושחקת, ובכך יכול להוות בסיס למחקרים נוספים הבוחנים השפעות מנגנוני משחק.

רשימת מקורות

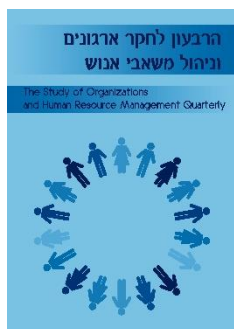
- Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2013). Gamification: Design of IT-based enhancing services for motivational support and behavioral change. *Business and Information Systems Engineering*, 5(4), 275.
- Bornfeld, B., & Rafaeli, S. (2017). Gamifying with badges: A big data natural experiment on stack exchange. *First Monday*, 22(6).
- Brooks, F. (1987). No Silver Bullet: Essence and Accidents of Software Engineering. *IEEE Annals of the History of Computing*, 20(4), 10-19.
- Capraro, M., & Riehle, D. (2017). Inner source definition, benefits, and challenges. *ACM Computing Surveys*, 49(4), 67: 1-36.
- Carron-Arthur, B., Cunningham, J. A., & Griffiths, K. M. (2014). Describing the distribution of engagement in an Internet support group by post frequency: A comparison of the 90-9-1 Principle and Zipf's Law. *Internet Interventions*, 1(4), 165-168.

- Cooper, D., & Stol, K.J. (2018). *Adopting InnerSource*. O'Reilly Media, Inc.
- Dale, S. (2014). Gamification: Making work fun, or making fun of work?. *Business Information Review*, 31(2), 82.
- Deterding, S. (2012). Gamification: Designing for motivation. *Interactions*, 19(4), 14-17.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011a). From game design elements to gamefulness: Defining gamification. Paper presented at the Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9-15.
- Deterding, S., Khaled, R., Nacke, L. E., & Dixon, D. (2011b). Gamification: Toward a definition. Paper presented at the CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings, 12.
- Diniz, G. C., Silva, M. A. G., Gerosa, M. A., & Steinmacher, I. (2017). Using gamification to orient and motivate students to contribute to OSS projects. Paper presented at the Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE), 2017 IEEE/ACM 10th International Workshop On, 36-42.
- Dinkelacker, J., Garg, P. K., Miller, R., & Nelson, D. (2002). Progressive open source. Paper presented at the Proceedings of the 24th International Conference on Software Engineering, 177-184.
- Domínguez, A., Saenz-De-Navarrete, J., De-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C., & Martínez-Herráiz, J. J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & Education*, 63, 380-392.
- Dubois, D. J., & Tamburrelli, G. (2013). Understanding gamification mechanisms for software development. Paper presented at the Proceedings of the 2013 9th Joint Meeting on Foundations of Software Engineering, 659-662.
- Farzan, R., DiMicco, J. M., Millen, D. R., Dugan, C., Geyer, W., & Brownholtz, E. A. (2008). Results from deploying a participation incentive mechanism within the enterprise. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 563-572.
- Feller, J., & Fitzgerald, B. (2000). A framework analysis of the open source software development paradigm. Paper presented at the Proceedings of the Twenty First International Conference on Information Systems, 58-69.
- Fitzgerald, B. (2012). Software crisis 2.0. *Computer*, 45(4), 89-91.
- Gurbani, V. K., Garvert, A., & Herbsleb, J. D. (2006). A case study of a corporate open source development model. Paper presented at the Proceedings of the 28th International Conference on Software Engineering, 472-481.
- Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic commerce research and applications*, 12(4), 236-245.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii international conference on system sciences (HICSS)* (pp. 3025-3034). Hawaii, USA: IEEE.
- Kankanhalli, A., Taher, M., Cavusoglu, H., & Kim, S. H. (2012). Gamification: A new paradigm for online user engagement. In Proceedings of the 33rd International Conference on Information Systems, Orlando, FL.
- Lee, J. J. & Hammer, J. (2011). Gamification in Education: What, How, Why Bother?. *Academic Exchange Quarterly*, 15(2), 1-5.

- Martin, G., & Lippold, A. (2011). Forge. mil: A case study for utilizing open source methodologies inside of government. Paper presented at the IFIP International Conference on Open Source Systems, 334-337.
- McGonigal, J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. London: Penguin.
- Morgan, L., Feller, J., & Finnegan, P. (2011). Exploring inner source as a form of intra-organisational open innovation. In: 19th European Conference on Information Systems (ECIS), Helsinki, Finland.
- Nielsen, J., 2006. Participation Inequality: Lurkers vs Contributors in Internet Communities, Retrieved from: <http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>.
- Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I PLAY AT WORK—ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 5(14), 1-5.
- Oram, A. (2015). *Getting started with inner source*. O'Reilly Media, Inc.
- Raban, D. R., & Rabin, E. (2009). Statistical inference from power law distributed web-based social interactions. *Internet Research*, 19(3), 266-278.
- Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2015). Studying gamification: The effect of rewards and incentives on motivation. In T. Reiners & L.C. Wood (Eds.), *Gamification in education and business* (pp. 21-46). Cham: Springer.
- Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2018). Tailoring a points scoring mechanism for crowd-based knowledge pooling. In Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1128-1137).
- Riehle, D., Capraro, M., Kips, D., & Horn, L. (2016). Inner source in platform-based product engineering. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 42(12), 1162-1177.
- Riehle, D., Ellenberger, J., Menahem, T., Mikhailovski, B., Natchetoi, Y., Naveh, B., & Odenwald, T. (2009). Open collaboration within corporations using software forges. *IEEE Software*, 26(2), 52-58.
- Robbins, J. (2005). Adopting open source software engineering (OSSE) practices by adopting OSSE tools. *Perspectives on Free and Open Source Software*, 245-264.
- Smiljanić, J., & Dankulov, M. M. (2017). Associative nature of event participation dynamics: A network theory approach. *PloS one*, 12(2), e0171565.
- Smith, R. (2011). The future of work is play: Global shifts suggest rise in productivity games. Paper presented at the 2011 IEEE International Games Innovation Conference (IGIC), 40-43.
- Stol, K., Avgeriou, P., Babar, M. A., Lucas, Y., & Fitzgerald, B. (2014). Key factors for adopting inner source. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology (TOSEM)*, 23(2), 1-35.
- Stol, K., Babar, M. A., Avgeriou, P., & Fitzgerald, B. (2011). A comparative study of challenges in integrating open source software and inner source software. *Information and Software Technology*, 53(12), 1319-1336.
- Stol, K., & Fitzgerald, B. (2015). Inner source--adopting open source development practices in organizations: A tutorial. *IEEE Software*, 32(4), 60-67.

- Vasilescu, B. (2014). Human aspects, gamification, and social media in collaborative software engineering. Paper presented at the Companion Proceedings of the 36th International Conference on Software Engineering, 646-649.
- Vasilescu, B., Filkov, V., & Serebrenik, A. (2013). Stackoverflow and github: Associations between software development and crowdsourced knowledge. Paper presented at the *Social Computing (SocialCom), 2013 International Conference On*, 188-195.
- Vitharana, P., King, J., & Chapman, H. S. (2010). Impact of internal open source development on reuse: Participatory reuse in action. *Journal of Management Information Systems*, 27(2), 277-304.
- Zhang, S., & Lv, Q. (2018). Hybrid EGU-based group event participation prediction in event-based social networks. *Knowledge-Based Systems*, 143, 19-29.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media, Inc.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



תכונות אישיות של עובדים בארגוני בריאות ותפיסתם את איכות השירות: בחינת האמון בין חברי הצוות, תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות כגורמים מתווכים

אמית גור¹, דנה וימן-זקס², ליאור סתווי³

תקציר

שירות איכותי ללקוחות תורם ליתרון התחרותי של ארגונים בכלל ולארגוני בריאות בפרט. לאיכות השירות היבט מקצועי והיבט הקשור ליחס אישי כלפי המטופל. המחקר הנוכחי מנסה לבחון כיצד אישיות העובדים קשורה לתפיסת איכות השירות בקרב עובדים בארגוני בריאות, באמצעות בחינת הקשר בין מאפייני אישיות העובדים (מצפוניות ונעימות) ובין תפיסת איכות השירות בקרב העובדים. בנוסף, המחקר בוחן האם מערכת היחסים בין חברי הצוות, המתבטאת באמון, תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות, היא גורם מתווך בין מאפייני האישיות של העובדים ובין תפיסת איכות השירות בעיניהם.

174 משתתפים העובדים במערכות הבריאות, רובם (74.5%) במקביל ללימודיהם האקדמיים לתואר ראשון או שני, התבקשו לענות על שאלונים אנונימיים. בהתאם להשערת המחקר, נמצא כי קיים קשר חיובי בין אישיות העובדים ובין תפיסת איכות השירות. בחינת מודל התיווך העלתה, כי אמון בין העובדים הינו משתנה מתווך בין אישיות העובד ובין תפיסת איכות השירות. אולם, בניגוד להשערות המחקר, תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות לא נמצאו כמשתנים מתווכים בקשר בין המשתנים.

ברמה התיאורטית, ממצאי המחקר מאששים את המוסכמה, כי אמון בין עובדים הינו משתנה דומיננטי המתווך את הקשר בין אישיות לבין תפיסת איכות השירות. מבחינה יישומית, למחקר הנוכחי שתי השלכות עיקריות. האחת, נוגעת למשקל שיש למרכיב האישיות בתפיסת איכות השירות, ולפיכך מדגישה את החשיבות של בחינת אישיות העובד בתהליכי המיון והגיוס. השנייה, מתייחסת לחשיבותו של האמון בין חברי הצוות כגורם אשר מעודד איכות שירות, ומכאן הצורך הארגוני לטפחו.

מבוא

השינויים המהירים שהתרחשו בתחומי הרפואה, המדע, הטכנולוגיה והחברה, כמו גם העלאת רף הציפיות של הלקוחות, הביאו את ארגוני הבריאות להעריך מחדש את האסטרטגיה שלהם בסביבה תחרותית יותר (Cheng Lim & Tang, 2000). מתוך כך, ארגוני בריאות מודעים כיום יותר לחשיבות של מתן שירות איכותי ללקוחות (Rahman, 2001), ולקשר בין איכות השירות לבין שביעות הרצון של הלקוח מהארגון ומהשירות (Hussain, 2016). לפיכך, במטרה להביא לשיפור השירות, ארגוני בריאות מנסים לזהות מהם הגורמים אשר משפיעים על תפיסת איכות השירות. נהוג להתייחס לאיכות השירות בתחום הבריאות ככוללת הן את ההיבט הטכני של הטיפול, המכוון לתוצאת הטיפול הקליני, והן את ההיבט הפונקציונאלי, המכוון לתהליך השירות והכולל בתוכו את היחס האישי כלפי המטופל (Donabedian, 1997).

¹ ד"ר אמית גור, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, amitgu@yvc.ac.il
² ד"ר דנה וימן-זקס, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, danawe@yvc.ac.il
³ גב' ליאור סתווי, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, lior.stavi@gmail.com

אישיות העובד מהווה את אחד הגורמים שעשויים להשפיע באופן משמעותי על איכות השירות (Witt et al., 2002). "חמשת הגדולים" הוא אחד המודלים המרכזיים בתחום (Five Personality Traits Model Big), המציין חמש תכונות אישיות מרכזיות: מצפוניות, נועם הליכות, מוחצנות, נזירות ופתיחות לניסיון (Barrick & Mount, 1991). מהספרות עולה, כי מצפוניות ונועם הליכות מהווים שני ממדים הקשורים באופן חיובי לתפיסת איכות השירות. כך, עובדים בעלי אישיות מצפונית נתפסים כאמינים יותר בעיני הלקוחות, וכאשר העובדים הינם בעלי נועם הליכות הלקוחות רואים אותם כאמפתיים יותר כלפיהם. בשני המצבים, הלקוחות תופסים את איכות השירות כגבוהה יותר (Lin et al., 2001). סקירת הספרות בתחום העלתה מיעוט מחקרים שבחנו את השפעת תכונות האישיות של העובדים בארגוני בריאות. לפיכך, המחקר הנוכחי יתמקד בתרומתן של תכונות האישיות מצפוניות ונעימות לתפיסת איכות השירות בארגוני בריאות.

גורם נוסף שעשוי להשפיע על איכות השירות, הינו טיב מערכת היחסים בין העובדים בצוות. הספרות המחקרית מתייחסת לעובדה שמערכות יחסים טובות בין עובדים ושיתוף הפעולה ביניהם, משפיעים באופן חיובי על איכות השירות הרפואי ועל שביעות רצון המטופלים (Dougherty & Larson, 2005). טיב מערכות היחסים בצוותי עבודה יכול להתבטא, בין היתר, ברמת האמון השוררת בין חברי הצוות, בתמיכת עמיתים ובשיתוף בקבלת החלטות. היות ואישיות העובד נמצאה כבעלת השפעה על מערכות היחסים הקיימות במקום העבודה (Witt et al., 2002), ייתכן כי ממדי האישיות של העובדים, מצפוניות ונעימות, יהיו קשורים לתפיסתם את איכות השירות, דרך טיב מערכות היחסים בין העובדים כגורם מתווך. כלומר, המחקר בוחן האם קיים קשר עקיף בין אישיות העובד לבין איכות השירות, דרך שלושה משתנים מתווכים המייצגים את טיב מערכת היחסים בעבודה: אמון, תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות.

מכאן, שמטרת מחקר זה היא לבחון את הקשר בין אישיות העובדים ובין תפיסת איכות השירות בקרב העובדים בארגוני בריאות, ולבחון האם אמון בקרב חברי הצוות, תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות הינם משתנים המתווכים בין אישיות העובדים ובין תפיסתם את איכות השירות.

סקירת ספרות

איכות השירות בארגוני בריאות

המודעות של ארגונים לחשיבות של השירות ללקוחות ולשיפורה המתמיד של איכות השירות גוברת, היות ואיכות השירות משמשת ככלי אסטרטגי לשימור יתרון בסביבה תחרותית (Rahman, 2001). איכות שירות הינה מרכיב מרכזי בארגונים נותני שירות, המשפיע על שימור לקוחות ועל רווחיות לטווח ארוך (Zeithaml et al., 1996) ונמצאה קשורה באופן חיובי לשביעות רצון הלקוחות (Brady & Cronin, 2001; Hussain, 2016). גם בארגוני בריאות איכות השירות הפכה למושג חשוב ומרכזי, היות והם נדרשים לשפר את שירותי הבריאות הניתנים על ידם במטרה לענות על צרכי לקוחותיהם וציפיותיהם (Lee et al., 2013; Mosadeghrad, 2014a, 2014b), בד בבד עם הצורך של ארגונים אלה להתייחס לאסטרטגיות שירות במטרה לשפר את עמדתם בסביבה התחרותית (Cheng Lim & Tang, 2000).

האינטראקציה בין נותן השירות ללקוח עומדת במרכזו של תהליך השירות, לכן לביצועי העובד ולאופן התייחסותו ללקוח בזמן המפגש עמו השפעה על איכות השירות הנתפסת (Wu & Liang, 2009). כך למשל, ממצאי מחקר מצביעים על כך ששלושת הממדים המשמעותיים ביותר לאיכות השירות בעיניהם של לקוחות בארגוני בריאות, הם זמן ההמתנה הכללי לשירות, היחס של נציג השירות כלפיהם ואיכות השירות בהיבט הטכני (מקצועיות) (Soares & Farhangmehr, 2015). ניתן ללמוד, כי איכות השירות איננה מושפעת אך ורק מהתפיסה הקוגניטיבית של הלקוח אלא גם מהרגש שלו כלפי השירות שניתן לו, המושפע מהיבטים שונים, כגון מצב רוחו האישי של הלקוח, גישתו ותחושותיו בזמן מתן השירות (Titz, 2009), וההקשר שבו ניתן

השירות. כך שתפיסת הלקוח את השירות מושפעת מהאירועים שהוא חווה, מתפיסות הלקוחות האחרים את איכות השירות ומגורמים נוספים הנמצאים סביבו (Wu & Liang, 2009).

איכות השירות בתחום ארגוני הבריאות נחקרה רבות, כאשר בספרות המחקרית לא קיימת הגדרה אחת לאיכות השירות בתחום זה (Mosadeghrad, 2013). הגדרה אחת מתייחסת לאיכות השירות כאל מכלול של תפיסות הלקוח את השירות הניתן לו, ובכללן יחסם של העובדים אל הלקוחות ותהליך קבלת ההחלטות הקיים בארגון המשפיע על השירות הניתן ללקוח (Mosadeghrad, 2013). מאמר אחר דן באיכות השירות כתלויה באינטראקציה בין הלקוחות לספקי השירותים, ולכן היא סובייקטיבית היות ומשתנה בהתאם ללקוח, לעובדים ולסיטואציות השונות (Mosadeghrad, 2012). מעבר למונח איכות השירות, קיימת הבחנה בינו לבין המונח איכות הטיפול, העוסק בטיפול המקצועי ולא בממדי השירות, ומתייחס להיבט הקליני של הטיפול (Donabedian, 1997). המחבר אף טוען, כי איכות הטיפול בתחום הבריאות חייבת לכלול גם התייחסות להיבט הבין-אישי.

ההגדרות העדכניות של איכות השירות בארגוני בריאות כוללות בתוכן את ההיבט הקליני של הטיפול. לפי Mosadeghrad (2013), הגדרה זו משלבת בין שני היבטים: האחד, מתייחס לשירות הניתן ללקוח ברמה הקלינית (הפן המקצועי-טכני) במהלך הטיפול (למשל, התייחסות למיומנות הקלינית, לבקיאיות בתרופות וכדומה). ההיבט השני, מתייחס למענה על הצרכים והציפיות של המטופל מצד נותני השירות, ברמה הפונקציונאלית (הפן התהליכי-שירותי, למשל, יחס בינאישי, סביבת השירות, תפיסת המטופל כמשמעותי בעיני אנשי המקצוע, יחס הצוות) (Moreira & Silva, 2015). איכות השירות בארגוני בריאות הינה מונח המתייחס גם למידה בה צרכיו של המטופל נענים, וגם למידת שביעות רצונו מהטיפול ברמה הסובייקטיבית (Mosadeghrad, 2013). היות ורוב המטופלים אינם בעלי ידע מספק על מנת להעריך את איכות האבחון או הטיפול הקליני שהם מקבלים (Wan et al., 2009), הערכת השירות שלהם נשענת במידה רבה על גורמים אחרים הקשורים למתן שירות.

איכות השירות הנתפסת, נמצאה כמושפעת מהאינטראקציה בין המטפל למטופל ומהתנהגותם של ספקי הבריאות. כך, במצבים בהם היחס וההתנהגות של הצוות המטפל תואמים את ציפיות הלקוח או גבוהים מהציפיות, הלקוח עתיד לחוש שביעות רצון ואמון כלפי תהליך הטיפול (Ranjan et al., 2015; Singh Gaur et al., 2011). מחקרים שונים מצביעים על חשיבות היחס האישי הבא לידי ביטוי באדיבות הצוות המטפל, סבלנותו, יכולתו להקשיב ומידת האמפתיה שלו כלפי המטופלים, לתפיסת השירות ולשביעות הרצון של הלקוחות מהשירות הרפואי (Ranjan et al., 2015; Senic & Marinkovic, 2013; Singh Gaur et al., 2011). מאחר ותפיסת איכות השירות של הלקוח מושפעת מהאינטראקציה ומשיתוף הפעולה הקיים בין המטופל לנותני השירות, ניתן להניח כי תכונות האישיות של העובדים תורמות לתפיסות המטופלים את איכות השירות (Mosadeghrad, 2014a, 2014b). לפיכך, חשוב לבחון את הקשר בין מאפייני האישיות של העובדים לבין איכות השירות.

תכונות אישיות ותפקוד העובדים

התכונות האישיותיות של העובדים מהוות גורם חשוב המשפיע על תפקודם בעבודה (Witt et al., 2002). אישיות היא מרכיב יציב בהתנהגותו של אדם אשר מאפיין ומייחד אותו מהזולת (סילמי, 1997), ומורכבת מדפוסים אופייניים של צורת חשיבה, רגש והתנהגות, המשפיעים על הקשר של האדם עם סביבתו החברתית (Nolen-Hoeksema et al., 2014). תכונות אישיות מגדירות את האופן בו אנשים מתנהגים בפועל (Goldberg, 1993), ולפיכך יכולות להסביר התנהגות עובדים במקום העבודה (Ogunfowora, 2014).

בספרות המחקרית נהוג למדוד את תכונות האישיות באמצעות מודל "חמשת הגדולים" (Big Five Personality Traits Model), הכולל חמישה ממדי אישיות מרכזיים: מצפוניות, נועם הליכות, מוחצנות, נבוןיות ופתיחות לניסיון (Barrick & Mount, 1991). מצפוניות ונועם הליכות, נמצאו קשורות באופן חיובי לביצועי עבודה בצוות ולעבודת צוות אפקטיבית יותר (Peeters et al., 2006). באופן דומה, תכונות אלה נמצאו קשורות באופן שלילי להתנהגויות שאינן תורמות ליעילות העבודה, כגון הארכת זמן העבודה במכוון לצורך העלאה בשכר, לקיחת רכוש מהעבודה ללא רשות, יציאה להפסקות ארוכות מהמותר וכדומה (Mount et al., 2006). המחקר הנוכחי מתמקד בשני הממדים הללו.

מצפוניות (Conscientiousness) מאופיינת בזהירות, יסודיות, אחריות, ארגון ותכנון, עבודה מאומצת, חריצות, התמדה ומשמעת עצמית (עציון ולסקי, 1998). עובדים מצפוניים הם אחראים ומהימנים (Halfhill et al., 2005) ובעלי תכונות הקשורות באופן חיובי לביצועי עבודה (Barrick et al., 1991; Barrick & Mount, 1991). במחקר שנערך בקרב מגוון רחב של מקומות עבודה, ואשר בחן את הקשר בין תכונות אישיות לבין ביצועי עבודה, נמצא שמצפוניות קשורה באופן עקבי לביצוע בעבודה. נמצא, כי אנשים בעלי מצפוניות גבוהה מצליחים לבצע את עבודתם טוב יותר מאשר בעלי מצפוניות נמוכה (Barrick & Mount, 1991). במצבי קונפליקט בין חברי הצוות, אנשים מצפוניים יותר נשארים ממוקדים במשימות ועוזרים גם לאחרים להתמקד במשימה. בנוסף, יש להם יכולת גבוהה לבקרה קוגניטיבית, הם פועלים ביעילות במצבים משתנים, ועבודתם אינה מושפעת מהשינויים שמתרחשים במקום העבודה. לעומתם, בעלי מצפוניות נמוכה יבטאו כעס באופן תוקפני וייסוגו מהמשימה, דבר המקטין את האינטראקציה בין חברי הצוות ואת שיתוף הפעולה ביניהם (Virga et al., 2014).

נועם הליכות (Agreeableness) מאופיין על ידי התחשבות, אכפתיות, אדיבות, גמישות, ביטחון ואמון, מזג נוח, שיתוף פעולה, סלחנות וסובלנות (עציון ולסקי, 1998). אנשים נעימים נוטים גם להיות גלויי לב ואמינים (McCrae & John, 1992) ונוטים להפגין אופי חברתי (Witt et al., 2002). רמת נעימות גבוהה אצל חברי צוות קשורה באופן חיובי עם מיומנויות בין-אישיות ברמת הפרט וברמת הצוות, כמו למשל יכולת טובה יותר לקיים אינטראקציה עם אחרים ולהשפיע לחיוב על ביצועי העבודה (Virga et al., 2014). בנוסף, אנשים גבוהים בתכונה זו ייטו להתנהג בצורה אכפתית ומתחשבת, לעומת אנשים בעלי רמה נמוכה של נעימות הנוטים להיות מרוכזים בעצמם, אדישים לאחרים (Anderson, 2009), אינם משתפים פעולה, מניפולטיביים, נקמנים וזכרנים (Mount et al., 2006). ברמת הצוות, נמצא כי רמות נמוכות של נעימות גורמות לקונפליקט בצוות, בעוד רמות גבוהות של נעימות קשורות ללכידות קבוצתית גבוהה יותר (Venkataramani & Dalal, 2007). נעימות הינה משתנה משמעותי בעיקר במשרות הכוללות אינטראקציה בין עובדים (Witt et al., 2002), היות ועובדים בעלי רמת נעימות גבוהה מעורבים יותר במקום העבודה ומקיימים אינטראקציות רבות יותר עם הסובבים אותם (Mount et al., 2006). ממצאים נוספים מראים, כי עובדים בעלי רמות נמוכות של מצפוניות ונועם הליכות נוטים להיות פחות מחויבים לעבודה, ולכן הם נוטים יותר להתנהגות לא נאותה במקום העבודה, המזיקה הן לארגון והן לעובדים אחרים (Guay et al., 2016). לעומת זאת, רמות גבוהות של מצפוניות ונועם הליכות עשויות להפחית התנהגות לא נאותה של עובדים (Oh et al., 2014).

אם כן, סביר להניח כי קיים קשר ישיר בין תכונות האישיות של העובדים לבין תפיסת איכות השירות, כך שככל שהעובדים בעלי אישיות מצפונית רבה יותר כך הם נתפסים כאמינים יותר בעיני הלקוחות ואיכות השירות נתפסת על ידם כחיובית יותר. בנוסף, ככל שהעובדים הינם בעלי נועם הליכות במידה רבה יותר, כך הלקוחות רואים אותם כאמפתיים יותר כלפיהם וסבורים כי איכות השירות הינה טובה יותר.

השערה 1: יימצא קשר חיובי בין אישיות העובד (מצפוניות ונעימות) לבין תפיסת איכות השירות של העובדים, כך שככל שמידת המצפוניות והנעימות של העובד תהיה גבוהה יותר, כך תפיסת איכות השירות בעיני העובדים תהיה גבוהה אף היא.

מערכות יחסים בין עובדים במוסדות בריאות

עבודת הצוות בארגוני בריאות היא מורכבת שכן הצוותים הרפואיים מורכבים ממגוון תפקידים, וחברי הצוות עשויים להימצא ברגע נתון במקומות שונים, לעבוד בזמנים שונים ולהיות באינטראקציות שונות עם עובדים או מטופלים שונים. אחד המרכיבים המקשר והמנחה את הצוות בפעולותיו הוא המחויבות למטרה המשותפת לספק שירות מקצועי ואיכותי למטופל (Propp et al., 2010). מרבית המחקרים אשר עסקו בנושא התמקדו במערכות היחסים בין הרופאים ובין הצוות הסייעדי (אחים ואחיות), ופחות במערכות היחסים הכלליות בין חברי הצוות הרפואי (Propp et al., 2010). אולם, בעשורים האחרונים קיימת הסכמה כי שיתוף פעולה בצוות רב-מקצועי הינו מרכיב חשוב וחיוני לאיכות השירות הרפואי (Reeves et al., 2010), אך עדיין קיים פער בין האידיאל הרצוי לבין המצוי בכל הקשור לעבודת הצוותים הבין-מקצועיים במערכת הבריאות (Propp et al., 2010).

מערכת היחסים בין עובדים בצוות מבוססת על הנכונות לשתף פעולה. שיתוף פעולה מתרחש כאשר העובדים מבינים את תרומתם לצוות ולתהליך קבלת ההחלטות המתבצע בו (Henneman, 1995). Thomas, Sexton & Helmerich (2003) מתייחסים לשיתוף פעולה כתקשורת המתרחשת בין העובדים ושיתוף בתהליך קבלת ההחלטות, מתוך מטרה לספק את צורכי המטופל. שיתוף הפעולה בצוותים רפואיים מתבטא בשיתוף מידע רלוונטי באופן רציף ויעיל בין העובדים, וביכולתם לספק שירות רפואי מקצועי ואיכותי (Krogstad et al., 2004). ניתן לומר, כי שיתוף פעולה בצוות מתייחס למטרת שיתוף הפעולה בין עובדים בארגוני בריאות, כשהמטרה המרכזית היא שיפור איכות הטיפול ומתן מענה לצורכיו של המטופל (Reeves et al., 2010). ואכן, מחקרים מראים כי עבודת צוות בתחומים בין-מקצועיים משפרת את איכות השירות הרפואי, ושיתוף פעולה בין רופאים לאחיות אף משפיע על שביעות הרצון בקרב המטופלים (Dougherty & Larson, 2005).

ממצאי מחקרים קודמים מעידים על כך שעל מנת להגיע לשיתוף פעולה ולעבודת צוות טובה, יש להקפיד על תקשורת מתמדת בין העובדים, על סביבה המאפשרת שיתוף בקבלת החלטות משותפות, ליצור סביבה המקדמת כבוד הדדי בין העובדים וטיפול יחסי אמון ותמיכה בין העובדים (Manojlovich & DeCicco, 2007). בנוסף, היכולת לנהל קונפליקטים בתוך הצוות, קיום הדרכה לחברי הצוות והעצמת חברי הצוות הזוטרים, נמצאו כגורמים העשויים לתרום לתחושת הלכידות הצוותית אשר תשפיע בתורה לחיוב על עבודת הצוות ותפקודו (Propp et al., 2010). פרט לכך, העובד צריך להרגיש כי מעריכים את תרומתו לצוות, עליו לחוש ביטחון לחלוק את הידע/מידע שלו עם האחרים ועליו להיות בעל משמעת עצמית, אמון וכבוד לדעות של האחר (Henneman, 1995). השילוב בין אחריות משותפת ושיתוף בתהליך קבלת החלטות לבין יצירת אמון וכבוד הדדי, עתיד לשפר את איכות הטיפול והשירות הרפואי במטופל (Gross et al., 2009).

לאור האמור לעיל, נראה כי מערכת יחסים חיובית בצוות מורכבת משלושה מרכיבים מרכזיים: אמון בין חברי הצוות, תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות. מרכיבים אלה יידונו במחקר זה כגורמים מתווכים בקשר שבין אישיות העובד לבין תפיסת איכות כפי שהיא נתפסת על-ידי העובדים.

אמון בין חברי הצוות

בספרות המחקרית נמצא, כי אמון חיוני לתפקוד יעיל של יחסי עבודה. אמון מאפשר לאנשים בצוות לשתף פעולה ביניהם ללא צורך בהתגוננות (Mayer & Gavin, 2005). אמון הוא אחד המרכיבים המרכזיים של מערכות יחסים בצוותים, אשר מקדם שיתוף פעולה בין חברי הצוות ומשפיע על יציבות הצוות ועל

האפקטיביות שלו (Mullarkey et al., 2011). ממחקרם של (Friberg, Husebo, Olsen, & Hansen, 2016) ניתן ללמוד, כי לאמון השפעה על התפתחותו של העובד ברמה האישית ועל התפתחות הארגון והצלחתו ברמה המערכתית. בנוסף, ממצאי מחקר מעידים על קשר חיובי בין אמון בקרב אנשי צוות בתחום הבריאות, לבין רמת שיתוף הפעולה (Tschannen et al., 2011).

מספר מחקרים מהשנים האחרונות בחנו כיצד ניתן לפתח אמון בקרב צוותי עבודה. בין היתר, נמצא כי היכרות עם בעלי התפקידים בצוות, תוך הבנת המומחיות של כל עובד, תורמת ליצירת אמון ביו העובדים (Friberg et al., 2016). במחקר אחר שנערך בניו-זילנד בקרב רופאים, אחים ואחיות, נמצא כי כבוד הדדי והוקרה בין העובדים באשר למקצועיותם תורמים להתפתחות אמון הדדי (Pullon, 2008). יש לציין, כי התפתחות אמון מתרחשת לאורך זמן ומושפעת מקיומן של אינטראקציות בין-אישיות חוזרות בין העובדים (Van der Werff & Buckley, 2017). פרט לגורמים אלו, נמצא כי לאישיות העובדים השפעה על רמת האמון הקיימת בין העובדים. כלומר, כאשר העובדים הינם מצפוניים ונעימים יותר אחד כלפי השני, כך התנהגותם תהיה מאופיינת גם במתן אמון רב יותר כלפי אנשי הצוות במקום העבודה (Sawyer et al., 2009).

מהסקירה המוצגת לעיל ניתן ללמוד, כי אישיות העובדים משפיעה על התפתחותו של האמון (Sawyer et al., 2009), והאמון אשר מהווה את אחד המרכיבים הקשורים למערכות יחסים בין עובדים (Tschannen et al., 2011), משפיע על איכות השירות באופן ישיר (Mullarkey et al., 2011). בהתאם לרציונל זה, מחקר זה יבחן את ההשערה הבאה:

השערה 2: אמון בין העובדים יתווך את הקשר בין תכונות האישיות לבין תפיסת איכות השירות של העובדים. כלומר, ככל שמצפוניות ונעימות העובד יהיו גבוהות יותר, הדבר יוביל לאמון רב יותר בקרב העובדים, אשר בתורו יוביל לעליית תפיסת איכות השירות בעיני העובדים.

תמיכת עמיתים והשפעתה על מערכות יחסים

עמיתים הם אנשים במקום עבודה העובדים זה לצד זה ונמצאים באותה רמה היררכית בתוך הארגון (Chiaburu et al., 2008). בארגון, עמיתים מאפשרים סיוע אחד לשני מכיוון שהם מכירים ומבינים את החוויה בתוך מקום העבודה (Sias, 2005). נהוג לומר, כי יחסי עמיתים מתרחשים באופן מיטבי כאשר לא קיימת היררכיה ויחסי סמכות רשמיים בין העובדים (Sias, 2005; Simon et al., 2010). בעולם העבודה, קיימת משמעות רבה למערכת היחסים בין העובדים, שכן יחסים טובים בין עובדים תורמים לתמיכה חברתית, לשיתוף בידע ולתמיכה ברמה הרגשית (Sias, 2005).

למערכת היחסים בין עמיתים יש מספר יתרונות, בהם שיפור תפקודים בעבודה כמו שיתוף במידע ומשוב, וכן תפקודים פסיכו-חברתיים כמו תמיכה רגשית וחברות (Kram & Isabella, 1985). במחקר שבחן את ההשפעה של תמיכה חברתית של עמיתים לעבודה בבית חולים על יחסי לחץ-ביצועים, נמצא כי תמיכה חברתית של עמיתים לעבודה שיפרה את רמת הביצועים והפחיתה את רמת הלחץ בעבודה (AbuAlRub, 2004). עוד נמצא, כי לתמיכה חברתית במקום העבודה השפעה על מספר היבטים ארגוניים, כגון שביעות רצון בעבודה, התפתחות קריירה וקבלת החלטות (Sias, 2009). במחקר אחר נמצא, כי הגברת התמיכה בין הרופאים, האחים והאחיות עשויה לשפר את התקשורת ביניהם ולהגביר את העברת המידע הנדרש (Manojlovich & DeCicco, 2007). בנוסף, נמצא גם כי לתמיכה החברתית במקום העבודה יש השפעה חיובית על יציבות הצוות (Bridg & Baxter, 1992). במחקר שנערך בקרב אחים, אחיות ומטופלים נמצא, כי תמיכת עמיתים בקרב צוותים רפואיים משפיעה באופן חיובי על היציבות התעסוקתית של האחים והאחיות, כך שתמיכת עמיתים למעשה תורמת לשימור עובדים (AbuAlRub, 2010; Leiter et al., 1998). בנוסף, מחקרים מעידים על כך שתמיכת עמיתים משפיעה לחיוב על שביעות הרצון של המטופלים (Burns, 2011; Leiter et al., 1998). לבסוף, נמצא כי לתמיכת עמיתים השפעה חיובית על איכות השירות מכיוון שתמיכה

בין העובדים משפיעה לטובה על תחושתיהם של העובדים וכתוצאה מכך על איכות עבודתם בפועל המתבטאת, בין היתר, בשירות הניתן ללקוחות. החוקרים הראו, כי כאשר לא קיימת תמיכה בין העובדים, הם עלולים לחוש תחושת שחיקה במקום העבודה אשר פוגעת באופן ישיר בתפקוד הצוות ובשביעות רצון הלקוחות (Cropanzano et al., 2003). ניתן ללמוד ממחקרה של Burns (2011), כי כאשר קיימים יחסים טובים יותר בין העובדים בצוותים רפואיים, הדבר תורם לאיכות השירות הרפואי. הסיבה לכך היא, כי כאשר התקשורת בין העובדים טובה יותר, היא מובילה להבנה טובה יותר של צורכי המטופל, וכך המטופל חש שביעות רצון גבוהה יותר מהשירות הניתן לו.

מסקירת הספרות עולה, כי לאישיות העובדים השפעה על התנהגות העובד במקום העבודה ולפיכך, גם על התמיכה אותה הוא נותן לעמיתיו. אנשים בעלי אישיות המאופיינת ברמות נמוכות של מצפוניות ונעימות, עלולים להפגין פחות נכונות לשיתוף פעולה (Mount et al., 2006), אכפתיות והתחשבות באחרים (Anderson, 2009). ניתן ללמוד מכך, כי אישיות העובד תשפיע גם על מידת התמיכה הקיימת בין העובדים. כאשר קיימת תמיכת עמיתים, הדבר משפיע לחיוב על התקשורת ביניהם (Manojlovich & DeCicco, 2007), על יציבות הצוות (Bridg & Baxter, 1992) ועל שביעות רצון המטופלים מהשירות (Leiter, et al., 1998). בהתאם לרציונל זה, מחקר זה יבחן את ההשערה הבאה:

השערה 3: תמיכת עמיתים תתווך את הקשר שבין תכונות האישיות לבין תפיסת איכות השירות של העובדים. כלומר, ככל שמצפוניות ונעימות העובד יהיו גבוהות יותר, הדבר יוביל לתמיכה רבה יותר בקרב העובדים, אשר בתורה תוביל לעלייה בתפיסת איכות השירות בעיני העובדים.

שיתוף בקבלת החלטות

שיתוף בקבלת החלטות מוגדר בספרות המחקרית כמעורבות והשפעה הדדית של עובדים ברמות היררכיות שונות בארגונים (Wagner & Gooding, 1987). הוא נחשב בספרות כגורם מרכזי, המשפיע על המאמץ אותו עושים עובדים על מנת להשתפר בעבודתם ונמצא כמשפיע באופן חיובי על ביצועי העבודה, דבר התורם להעלאת איכות העבודה (Stashevsky & Elizur, 2000). בנוסף, נמצא כי שיתוף בקבלת החלטות משפיע באופן חיובי גם על המוטיבציה, על שביעות הרצון, על מחויבות העובדים לארגון, על הפרודוקטיביות (Wagner & Gooding, 1987) ועל עמדותיהם כלפי העבודה (Bakan et al., 2004).

תהליך קבלת החלטות בתחום הרפואה מחייב הערכה של מרכיבי מידע שונים כמו: אומדן מצבו של המטופל, איסוף מידע, עיבוד המידע, זיהוי בעיה, קבלת החלטה לפתרון ויישומה (Lauri et al., 2001). שיתוף במידע נחוץ וחיוני לצורך לקבל החלטה נכונה במצבים קליניים ולא קליניים, אשר לעיתים קרובות היא לא פשוטה ומלווה בקונפליקטים רבים (Tanner, 2006). קבלת החלטות משפיעה על האיכות ועל התאמת הטיפול הניתן לחולים (Banning, 2008), עם זאת, מעט מחקרים בדקו כיצד מתקבלות החלטות בצוותים רפואיים (McCaughan et al., 2005). אחד המחקרים מצא כי החלטות המתקבלות במהלך סבב צוותים מקצועיים נמצאו כמשפרות את איכות הטיפול. מחקר זה אף הדגיש את החשיבות שיש למבנה הארגוני ולמדיניות של הארגון המשפיעה על התקשורת ועל קבלת ההחלטות המתקבלות בצוותים רפואיים (Kilpatrick, 2013). למרות האמור לעיל ולמרות שאחים ואחיות ממלאים תפקיד מרכזי בתהליך קבלת החלטות במצבים רפואיים (Brodsky & VanDijk, 2008), בפועל מקצוע הרפואה נשלט על ידי רופאים אשר לעיתים שומרים לעצמם את הסמכות הבלעדית לקבלת החלטות (Davidhizar & Dowd, 2001; Propp et al., 2010).

ניתן ללמוד מסקירת הספרות שהוצגה לעיל, כי קיים קשר בין אישיות העובדים ובין שיתוף הפעולה הקיים בינם לבין עובדים אחרים בארגון. בהתייחס למצפוניות, ניתן ללמוד כי כאשר קיימת מידה רבה של מצפוניות בקרב העובדים הדבר מגביר את שיתוף הפעולה בין העובדים בצוות וכאשר קיימת מידת מצפוניות נמוכה,

הדבר גורם להקטנת האינטראקציה ביניהם ולהפחתת שיתוף הפעולה (Virga et al., 2014). בהתייחס לממד הנעימות, ניתן ללמוד כי כאשר עובד הינו בעל מידת נעימות רבה יותר, הדבר קשור באופן חיובי לשיתוף פעולה בין יתר העובדים בארגון (עציון ולסקי, 1998). ניתן להבין אם כך כי אישיות העובדים קשורה למידת שיתוף הפעולה בין העובדים, אשר ייתכן וקשורה גם לשיתוף בקבלת החלטות. כאשר הצוות הרפואי מעורב בתהליך קבלת החלטות הדבר תורם לשיפור התפקוד בצוות, ליכולת טובה יותר לניהול קונפליקטים ולקיום תחושת לכידות צוותית ותפקוד יעיל יותר של העובדים בצוות (Propp et al., 2010). על פי מאמר זה קבלת החלטות באופן צוותי תורמת באופן חיובי לקבלת תוצאות איכותיות יותר של הצוות הרפואי. אם כך ניתן ללמוד ממחקר זה כי שיתוף פעולה בתהליך קבלת החלטות בין העובדים, תורם לקבלת החלטות רפואיות איכותיות יותר ולהצלחת הטיפול. בהתאם לרציונל זה, ניתן לשער כי:

השערה 4: השיתוף בקבלת החלטות הקיימת בין העובדים יתווד את הקשר שבין תכונות האישיות לבין תפיסת איכות השירות של העובדים. כלומר, ככל שמצפוניות ונעימות העובד יהיו גבוהות יותר, הדבר יוביל לשיתוף רב יותר בקבלת החלטות, אשר בתורו יוביל לעלייה בתפיסת איכות השירות.

שיטת המחקר

משתתפים

במחקר הנוכחי לקחו חלק 174 משתתפים, העובדים בהיקף זה או אחר בארגוני בריאות בישראל במשך שנה לפחות. מרבית המשתתפים במחקר הם סטודנטים לתואר ראשון או שני במקצועות הבריאות (74.5%). רוב המשתתפים המחקר הן נשים (82.2%), בדומה להתפלגות הקיימת במערכת הבריאות בישראל, לפיה רוב המועסקים בסקטור הבריאות הן נשים (88%) (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2017). טווח הגילאים נע בין 21 ל-67 שנים, כשהגיל הממוצע הוא 35.5 שנים ($SD=11.1$). מרבית משתתפי המחקר נשואים (60.3%) או רווקים (31%). מרבית משתתפי המחקר נושאים בתפקיד של אחים ואחיות - חלקם אחיות מוסמכות הלומדות לתואר ראשון, וחלקם אחיות הלומדות לתואר שני (61.8%). הוותק הממוצע בתפקיד אותו הם ממלאים הוא 9.5 שנים ($SD=9.7$), ואילו הוותק במקום עבודתם הוא 8 שנים ($SD=8.25$). בנוסף, יש לציין כי במחקר הנוכחי קיים ייצוג הן למגזר היהודי (50.6%) והן למגזרים המוסלמי (37.1%) והנוצרי (10.6%). טבלה מס' 1 מציגה את שכיחות משתני הרקע במחקר.

טבלה מס' 1: תיאור משתתפי המחקר

%	N	ממוצע (סטטיית תקן)	
		גיל (שנים)	ותק (שנים)
		35.5 (11.1)	
31%	54	רווק	
60.3%	105	נשוי	מצב משפחתי
6.9%	12	גרוש	
1.1%	2	אלמן	
61.8%	107	אחיות	
32.9%	57	עובד מנהלי	
2.9%	5	רופא	מקצוע
1.7%	3	רוקח	
0.6%	1	שיננית	
0.6%	1	אחר	
		9.5 (9.7)	ותק
		8 (8.25)	במקום העבודה (שנים)

9.3%	16	השכלה מקצועית	השכלה
54.7%	94	במהלך לימודי תואר ראשון	
16.3%	28	תואר ראשון	
19.8%	34	במהלך לימודי תואר שני ומעלה	
50.6%	86	יהודי	דת
37.1%	63	מוסלמי	
10.6%	18	נוצרי	
1.8%	3	אחר	

כלי המחקר

לצורך בחינת המשתתפים למחקר הנוכחי, הועבר למשתתפים שאלון אשר בחן שני ממדים הקשורים לאישיות מתוך שאלון האישיות Big five (מצפוניות ונעימות). ממדים אלו נבחנו על סמך מחקר מקדים שבחן מהן התכונות הרלוונטיות ביותר לעבודת צוות, אשר יתואר בהמשך. בנוסף, הועברו שאלונים הבוחנים את מידת האמון בין העובדים, תמיכת העמיתים, שיתוף בקבלת החלטות ותפיסת איכות השירות, כמו גם שאלון דמוגרפי (גיל המשתתפים, מינם, מצבם המשפחתי, דת, שפת אם, השכלה, תפקיד, ותק בתפקיד ובמקום העבודה). המדדים השונים מוצגים במלואם בנספח א'.

תכונות אישיות: נעשה שימוש בשתי תכונות - מצפוניות ונעימות - כמדד אחד. השאלות נלקחו ממאמרם של John, Donahue & Kentle (1991) (תורגם לעברית על ידי עציון ולסקי, 1998). המדד כולל 18 פריטים הבוחנים את מידת הסכמתם של המשיבים לגבי שני הממדים, נעימות ומצפוניות, מתוך שאלון האישיות Big Five, בדירוג של 1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים בהחלט). למשל: "אני רואה את עצמי כבעל מזג סלחני", "אני רואה את עצמי כאדם המתכנן תוכניות ודבק בהן". נמצאה מהימנות פנימית גבוהה של המדד ($\alpha=0.84$).

אמון בין העובדים: המדד לקוח ממאמרם של Mishra & Mishra (1994), וכולל 14 פריטים בדירוג של 1 (מאוד לא מסכים) עד 7 (מסכים בהחלט). לדוגמה: "אני בטוח כי חבריי לצוות מקיימים הבטחות שנתנו". המדד נמצא בעל מהימנות פנימית גבוהה ($\alpha=0.94$).

תמיכת עמיתים: השאלון נועד לבחון את טיב היחסים בין עמיתים במקום עבודתם (אבירם וקטן, 1989), וכולל שבעה פריטים בדירוג של 1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים בהחלט). לדוגמה: "מקשיבים לי בתשומת לב כאשר אני משוחח איתם אודות משהו שמציק לי". נמצאה מהימנות פנימית גבוהה בין הפריטים ($\alpha=0.85$).

שיתוף בקבלת החלטות: השאלון בוחן את המידה בה המשתתפים סבורים שהם שותפים בתהליך קבלת ההחלטות במקום עבודתם (בוגדנובסקי, 1986), וכולל חמישה פריטים בדירוג של 1 (מאוד לא מסכים) עד 7 (מסכים בהחלט). לדוגמה: "אני מעורב בתהליך קבלת ההחלטות במקום עבודתי". נמצאה מהימנות פנימית גבוהה בין הפריטים ($\alpha=0.90$).

תפיסת איכות השירות: נעשה שימוש בשאלון למדידת איכות השירות בקרב לקוחות בארגוני בריאות (Gallan et al., 2013), אשר הותאם למדידת תפיסת איכות השירות על ידי העובדים. השאלון כלל שבעה פריטים בדירוג של 1 (מאוד לא מסכים) עד 7 (מסכים בהחלט). לדוגמה: "העובדים בצוות בו אני עובד נוהגים במטופלים בכבוד". המדד נמצא בעל מהימנות פנימית גבוהה ($\alpha=0.93$).

הליך המחקר

איסוף הנתונים נערך בשני שלבים: בשלב הראשון, נערך מחקר גישוש הנועד לספק מידע מקדים לגבי מידת השפעתן של תכונות אישיות על מערכת יחסים בין עובדים ובשלב השני, הועבר שאלון למשתתפים במחקר בפועל.

בשלב הראשון, הועבר שאלון מקדים ל-35 אחיות הלומדות לתואר ראשון במכללה האקדמית עמק יזרעאל, אשר כלל רשימה של 22 תכונות אישיות שנבחרו על סמך ממדי ה-Big five ואשר מייצגות את הממדים הללו, דוגמת אמון ואחריות. המשתתפות התבקשו לדרג חמש תכונות שלדעתן הן המשפיעות ביותר על טיב מערכת היחסים בין העובדים, בדירוג של 1 (המשפיעה ביותר) עד 5 (המשפיעה הפחותה ביותר). נמצא, כי אחריות, אמון, אכפתיות והתחשבות הן התכונות המשפיעות ביותר על מערכת יחסים בין עובדים. טבלה מס' 2 מפרטת את דירוג הציונים הסופיים המשוקללים שקיבלו ארבע התכונות הבולטות ביותר על ידי האחיות בשאלון המקדים. בהתאם לכך, נבדק לאלו ממדים של ה-Big Five משויכות התכונות הללו (עציון ולסקי, 1998). הבדיקה העלתה, כי ארבע התכונות שדורגו גבוה משויכות לממד המצפוניות ולממד הנעימות. לפיכך, הוחלט כי המחקר הנוכחי יתמקד בשני הממדים הללו.

טבלה מס' 2: התכונות שנמצאו כמשפיעות ביותר על מערכת יחסים בין עובדים

ממד	תכונה	סכום
מצפוניות	אחריות	91
נעימות	אמון	80
	אכפתיות	60
	התחשבות	45

בשלב השני של המחקר הוכן השאלון אשר הופץ באופן ידני ומקוון לסטודנטים במקצועות הבריאות. רק נבדקים שהשיבו באופן חיובי על שאלת הסינון – האם אתה עובד במערכת הבריאות? – השתתפו במחקר. האיסוף הידני נערך במכללת עמק יזרעאל. איסוף זה התבצע באמצעות פנייה אישית לסטודנטים הלומדים במכללה ולמשתתפים בכנס שנערך במכללה, ויועד לעובדי מערכות הבריאות באמצעות דגימת "כדור שלג" ובאמצעות כניסה לכיתות לימוד בחוגים לסייעוד ולמנהל מערכות בריאות. טרם מילוי השאלון, הוסברה למשתתפים מטרת המחקר והובטחה אנונימיות. סה"כ הופצו כ-230 שאלונים ידניים והוחזרו 162 שאלונים מתאימים לקידוד. בנוסף, הופץ שאלון מקוון ברשתות החברתיות ובאמצעות שליחת מיילים למשתתפים פוטנציאליים (חלקם סטודנטים במכללה וחלקם לא). האיסוף באמצעות השאלון המקוון הניב 12 משתתפים בלבד. סה"כ נותחו 174 שאלונים, אשר מהווים שיעור החזר של 72%.

ממצאים

טבלה מס' 3 מפרטת את התפלגות משתני המחקר הכמותיים: תכונות אישיות, תפיסת איכות השירות, אמון בצוות, תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות. מהנתונים המוצגים בטבלה מס' 3 ניתן לראות, כי ממוצע האישיות הינו גבוה באופן יחסי לסולם המדידה (5-1) ועומד על 3.94 (SD=0.49). בנוסף, ממוצע תפיסת איכות השירות הינו גבוה ביחס לסולם בו נמדד המשתנה (7-1) ועומד על 5.83 (SD=0.88).

טבלה מס' 3: תיאור משתני המחקר

משתנה	מספר פריטים	אלפא קרונברך	טווח	ממוצע	סטיית תקן
תכונות אישיות	18	0.84	1-5	3.94	0.49
תפיסת איכות השירות	7	0.93	1-7	5.83	0.88
אמון בין עמיתים	14	0.94	1-7	5.14	0.92
תמיכת עמיתים	7	0.85	1-5	3.83	0.63
שיתוף בקבלת החלטות	5	0.90	1-7	4.83	1.33

על מנת לבחון את הקשרים בין משתני המחקר, נערך מבחן לבדיקת קשר מסוג פירסון (טבלה מס' 4). בהתאם להשערת המחקר הראשונה, נמצא קשר חיובי מובהק בין תכונות אישיות העובדים ובין תפיסת איכות השירות ($r=0.33, p<0.001$). בנוסף, נמצאו כי קשרים חיוביים מובהקים בין תכונות אישיות העובדים לבין אמון בין עמיתים לעבודה ($r=0.23, p<0.01$) ובין שיתוף בקבלת החלטות ($r=0.26, p<0.01$). עם זאת, לא נמצא קשר בין תכונות אישיות העובדים לבין תמיכת העמיתים ($r=-0.03, p>0.05$). בנוסף, נמצאו קשרים חיוביים מובהקים בין תפיסת איכות השירות ובין שלושת המשתנים המתווכים במחקר: אמון ($r=0.63, p<0.001$), תמיכת עמיתים ($r=0.45, p<0.001$) ושיתוף בקבלת החלטות ($r=0.34, p<0.001$).

טבלה מס' 4: טבלת המתאמים בין משתני המחקר

	5	4	3	2	1
1. גיל					-
2. תכונות אישיות				-	0.15
3. תפיסת איכות שירות			-	0.33***	0.15
4. אמון בין עמיתים		-	0.63***	0.23**	0.07
5. תמיכת עמיתים	-	0.65***	0.45***	-0.03	0.03
6. שיתוף בקבלת החלטות	0.22**	0.32***	0.34***	0.26**	0.15

$N=174$; *** $P<0.01$, ** $P<0.001$

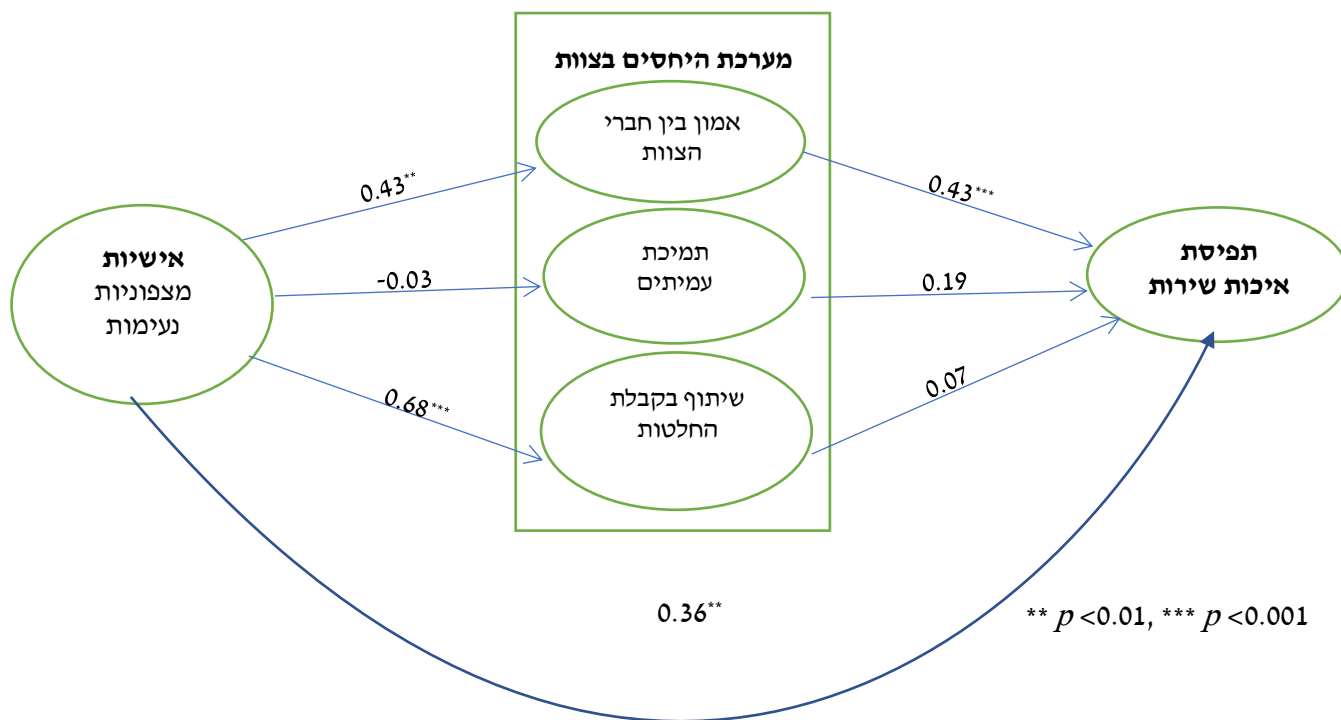
על מנת לבחון את השערת המחקר השנייה, כי הקשר בין תכונות אישיות לבין תפיסת איכות שירות מתווך באמצעות מערכת היחסים בעבודה, נעשה שימוש בתוכנת PROCESS, מודל 4 (Hayes, 2013). הניתוחים התבססו על 1000 bootstraps ($X1000$), כאשר המשתנה המנבא היה תכונות האישיות, המשתנה המתווך היה מערכת היחסים (אמון, תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות), ואילו המשתנה התלוי היה תפיסת איכות השירות. ממצאי המחקר מעידים על כך שהמודל מובהק ($F(4,169)=35.03, p<0.001, R^2=0.45$).

בנוסף, בהתאם להשערת המחקר, נמצא כי באינטרוול של 95% ביטחון, ההשפעה הלא ישירה של תכונות האישיות על תפיסת איכות שירות המתווכת דרך מידת האמון בין העובדים לא כללה את הערך 0 (95% CI [0.3719, 0.0758]). מכאן, שאמון נמצא כמתווך את הקשר בין אישיות לתפיסת איכות שירות. כך, שכל שתכונות האישיות - מצפוניות ונעימות העובד - היו גבוהות יותר, הדבר הוביל לאמון רב יותר בקרב העובדים, אשר בתורו הוביל לעליית תפיסת איכות השירות.

בניגוד להשערות המחקר השלישית והרביעית, לא נמצא כי תמיכת עמיתים (95% CI [-.0791, .0271]), ושיתוף בקבלת החלטות (95% CI [-.0080, .1351]) מתווכים את הקשר בין תכונות אישיות לתפיסת איכות השירות. השערות אלה הופרכו.

לפיכך, ניתן ללמוד מהממצאים כי אמון בין עמיתים הוא המשתנה היחיד שנמצא כמתווך בקשר בין תכונות אישיות העובדים לבין תפיסת איכות השירות. מבחן Sobel מלמד, כי קיים תיווך של אישיות על תפיסת איכות שירות דרך אמון, ברמת מובהקות של 95% ($Z=2.688, P<0.001$) (ראו תרשים מס' 1).

תרשים מס' 1: מודל התיווך בין תכונות אישיות לתפיסת איכות שירות



דיון

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבדוק האם תכונות אישיות, כגון נעימות ומצפוניות, קשורות לתפיסת איכות השירות בקרב עובדים בארגוני בריאות, והאם קשר זה מתווך על ידי גורמים הקשורים בסביבה החברתית בעבודה, כגון אמון בין עמיתים, תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות. בהתאם להשערת המחקר הראשונה, במחקר זה נמצא כי אכן קיים קשר חיובי בין אישיות העובדים לבין תפיסת איכות השירות. עובדים המעידים על עצמם כמצפוניים ונעימים יותר, דיווחו על תפיסת איכות שירות גבוהה יותר. ייתכן וממצא זה מעיד על כך, שעובדים מצפוניים ונעימי הליכות נוטים יותר לעזור לאחרים במקום עבודתם, להיות מעורבים יותר ומחויבים אל מקום העבודה (Guay et al., 2016; Virga et al., 2014). התנהלות זו המושפעת ממאפייני האישיות של עובדים אלה, תשפיע אם כן על האינטראקציה ושיתוף הפעולה בין העובדים, ולפיכך גם על השירות הניתן למטופלים (Mosadeghrad, 2014a, 2014b).

בהתאם להשערת המחקר השנייה, נמצא כי אמון הינו משתנה מתווך בין תכונות האישיות שנבדקו לבין תפיסת איכות השירות, זאת בהינתן משתנים מתווכים נוספים שנבדקו במודל (תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות). כך, שככל שעובד הינו בעל מצפוניות ונעימות גבוהות יותר, כך הדבר הוביל לאמון רב יותר בקרב העובדים, אשר בתורו הוביל לתפיסת איכות שירות גבוהה יותר בעיני העובד. ממצאים אלו עולים בקנה אחד עם הספרות המחקרית, שהצביעה על כך שאישיות העובדים משפיעה על התפתחותו של

אמון (Sawyer et al., 2009), וכי אמון אשר מהווה מרכיב במערכות היחסים בין העובדים (Tschannen et al., 2011), משפיע באופן ישיר על תפיסת איכות השירות (Mullarkey et al., 2011).

בניגוד להשערת המחקר השלישית, תמיכת עמיתים לא נמצאה כמשתנה המתווך בין תכונות האישיות שנבדקו לבין תפיסת העובד את איכות השירות. זאת למרות שבדיקת הקשר הישיר בין תמיכת עמיתים ובין תפיסת איכות השירות של העובדים העלתה קשר חיובי בין המשתנים, כפי שגם עלה ממחקרם של Cropanzano ושותפיו (2003), אשר הצביע על כך שתמיכת עמיתים קשורה לאיכות השירות בהיותה משפיעה על תחושות העובדים ועל איכות עבודתם בפועל. כמו כן, לא נמצא קשר ישיר בין אישיות העובדים לתמיכת העמיתים.

בניגוד להשערת המחקר הרביעית, שיתוף בקבלת החלטות לא נמצא כמשתנה המתווך בין אישיות העובדים לתפיסתם את איכות השירות, זאת למרות שממצאי מחקר זה מצביעים על קשר חיובי בין אישיות העובד לבין שיתוף בקבלת החלטות, ועל קשר חיובי בין שיתוף בקבלת החלטות לבין תפיסת איכות השירות של העובדים. במודל התיווך במחקר הנוכחי אשר כלל שני גורמים מתווכים נוספים (אמון ותמיכת עמיתים), לא נמצא קשר ישיר בין שיתוף בקבלת החלטות ובין תפיסת איכות השירות של העובדים, זאת בניגוד לטענה שהוצגה בספרות המחקרית, אשר הראתה כי שיתוף בקבלת החלטות בקרב צוותים מוביל לשיפור באיכות הטיפול (Kilpatrick, 2013). ייתכן, כי ממצאי המחקר הנוכחי לא תואמים את ממצאי המחקר של Kilpatrick (2013), מכיוון שהספרות המחקרית שהוצגה התמקדה בבחינת איכות הטיפול, בעוד שהמחקר הנוכחי התמקד באיכות השירות בעיני העובדים. הסבר נוסף לממצא זה, יכול לנבוע מהפער הנדון בספרות באשר לתפיסת איכות השירות בין העובדים לבין המטופלים (Willems & Ingerfurth, 2018).

לסיכום, מעבר לקשר הישיר המוצג בספרות בין אישיות העובד לאיכות השירות, מחקר זה ניסה לבחון האם ישנם גורמים המתווכים את הקשר הזה. על סמך הממצאים שהוצגו, ניתן להבין כי מבין המשתנים שנבחנו כמתווכים, רק אמון בין חברי הצוות עשוי להוות את אותו גורם מתווך המעצים את הקשר בין תכונות של מצפוניות ונועם הליכות באישיות העובד לבין איכות השירות הנתפסת. ניתן לנסות ולהבין את הממצאים באמצעות ניסיון לעשות הבחנה בין שלושת המדדים שאפיינו את הסביבה החברתית של העובדים. בעוד תמיכת עמיתים ושיתוף בקבלת החלטות הם למעשה כלים המובנים ומנוהלים על ידי הארגון, היכולת לתת אמון מהווה תכונת ליבה ערכית הקשורה לישימותו של העובד, ולפיכך משליכה על הדרך בה הוא תופס את הצוות בו הוא עובד באותו אופן. על מנת שאמון יתפתח נדרשים שלושה תנאים (Tzafrir, 2004). ראשית, אמינות, המתייחסת להתנהגויות והליכים הגורמים לצד אחד להאמין בכך שהצד השני יקיים את הבטחותיו (Butler, 1991). שנית, דאגה, המתייחסת לאמון במובן של גישה חיובית ומניעים חיוביים של צד אחד כלפי הצד השני (Mayer et al., 1995). ושלישית, הרמוניה, המתייחסת למידה בה יחסי העבודה כוללים מארג חיובי של רגשות, אינטרסים, דעות, מטרות, ערכים ויכולות (Tzafrir, 2004).

בהתייחס לתנאים להתפתחות אמון, ניתן לראות כי שתי התכונות שנבדקו, הן מצפוניות והן נעימות, משלבות בתוכן מאפיינים המעידים על אנשים בעלי רמת אמון גבוהה, והתנהגותם של עובדים מצפוניים ונעימים מאופיינת במתן אמון רב יותר כלפי אנשי הצוות במקום העבודה (Sawyer et al., 2009). כך למשל, אחריות ואמינות מאפיינות אנשים מצפוניים (Halfhill et al., 2005), ואילו יכולת טובה לעבוד בצוות (Virga et al., 2014), התחשבות ואכפתיות מאפיינות אנשים נעימי הליכות (Anderson, 2009). תכונות אלה רלוונטיות הן לעבודה בצוות והן לשירות לקוחות. לכן כאשר עובדים מאופיינים בתכונות אלה, הדבר יתבטא באמון שהם ייתנו בעמיתיהם לצוות וישפיע לחיוב על הדרך בה הם תופסים את רמת האמון בקרב הצוות. ביחד תהיה לכך השפעה חיובית על תפיסת השירות אותה הם מספקים ללקוחות (Mullarkey et al., 2011).

מגבלות המחקר והצעות למחקר עתידי

למחקר הנוכחי עשויות להיות מספר מגבלות. המגבלה הראשונה קשורה למדגם ולשיטת הדגימה. כאמור, מרבית המשתתפים במחקר זה הם סטודנטים. עובדה זו פוגעת ביכולת ההכללה של ממצאי המחקר, היות והמשתתפים אינם מייצגים את עובדי מערכת הבריאות בישראל. נציין, כי זהו מחקר ראשוני אותו יש להרחיב ולפתח באמצעות מחקרי המשך על מנת שניתן יהיה להכליל ממנו על עובדים במערכות הבריאות. מגבלה נוספת קשורה לכלי המחקר. המחקר הנוכחי התמקד בתפיסת איכות השירות מנקודת מבטם של העובדים, למרות שבפועל בספרות המחקרית נהוג לבחון את איכות השירות על-פי תפיסתם של הלקוחות. בחירה זו עלולה להשפיע על תוצאות המחקר, היות ותפיסת האיכות בעיני עובדי בריאות נמוכה באופן מובהק מתפיסות המטופלים (Willems & Ingerfurth, 2018). לפיכך, מומלץ במחקר עתידי לבחון גם את איכות השירות הנתפסת בעיניהם של הלקוחות. איסוף נתונים על תפיסות המטופלים אף יאפשר התמודדות עם מגבלה נוספת של המחקר, והיא השימוש במקור מידע אחד - העובדים.

נוסף על כך, היות ולהקשר חשיבות גבוהה (Johans, 2006, 2018), יש להביא בחשבון כי מערכות היחסים בין העובדים הינן משתנה הקשור לתרבות הארגונית ולתרבות הצוותית, ולפיכך ראוי שמחקר עתידי יבחן את המודל המחקרי שהוצג במחקר זה בקרב צוותים בתוך ארגון (כגון מחלקות בתוך בית חולים), או כמודל משווה בין ארגונים ספציפיים (כגון בתי חולים, מרפאות). לסיום, ובהתחשב במגבלות המחקר שהוצגו לעיל, ניתן לומר, כי המחקר הנוכחי עשוי לתרום ברמה התיאורטית להבנת הקשרים בין אישיות העובדים לבין תפיסת איכות השירות שלהם, תוך הבנה כי אחד המשתנים המשמעותיים ביותר המתווך בין אישיות העובדים (מצפוניות ונעימות) לבין תפיסת איכות השירות, הוא מידת האמון הקיימת בקרב העובדים. משתנה זה נמצא במחקר הנוכחי כמשתנה מתווך מרכזי ומשמעותי, אותו ראוי לבחון כמכניזם שארגוני בריאות יכולים לטפח בקלות יחסית ובעלות נמוכה. בהקשר זה, המחקר הנוכחי עתיד לתרום לחוקרים בתחום תפיסת איכות השירות, מערכות יחסים בין עובדים בארגונים והשפעת האישיות של עובדים.

בהיבט היישומי, המחקר הנוכחי עשוי לתרום למנהלים, מנהלות ולאנשי משאבי אנוש בארגוני שירות בכלל, ובארגוני בריאות בפרט. מחקר זה מעיד על החשיבות של בחינת אישיות העובדים על מנת להבטיח את שיפור איכות השירות בארגונים אלו. בשל מורכבות אישיות האדם, ייתכן כי יש לבחון היבטים אלו עוד בעת תהליך הגיוס, טרם כניסתם של העובדים לארגון. בנוסף, מסקנות המחקר מעידות על הצורך לבחון את מארג יחסי האמון הקיימים בארגון, נוסף על בדיקת תפיסת איכות השירות של המטופלים או העובדים, על מנת להוביל לשיפור איכות השירות בארגוני בריאות ובארגונים אחרים, דבר שיאפשר לארגונים אלו לשפר את הישגיהם בסביבה התחרותית הקיימת בשוק העבודה כיום.

רשימת מקורות

אבירם, א. וקטן, י. (1989). דפוסי השתלבות מקצועית, תעסוקתית וארגונית של עובדים סוציאליים חמש שנים לאחר סיום לימודיהם - מחקר מעקב על פני זמן. דו"ח מחקר. תל אביב: אוניברסיטת תל אביב, המרכז לפיתוח ע"ש ספיר.

בוגדנובסקי, י. (1986). שיתוף בתהליך קבלת ההחלטות ושביעות רצון בעבודה בקרב עובדים בלשכות לשירותי רווחה. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך", בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת חיפה.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2017). כוח אדם במקצועות הבריאות 2015 (תדפיס מס' 1684).

ירושלים: מדינת ישראל. נדלה מתוך:

[http://www.cbs.gov.il/webpub/pub/text_page_eng.html?publ=68&CYear=2015&CMonth=](http://www.cbs.gov.il/webpub/pub/text_page_eng.html?publ=68&CYear=2015&CMonth=1)

1

סילמי, נ. (1997). לקסיקון פסיכולוגי. תל-אביב: ידיעות אחרונות.

עציון, ד. ולסקי, ש. (1998). שאלון מאפייני אישיות (5 הגדולים). תל אביב: אוניברסיטת תל אביב.

- AbuAlRub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship, 36*(1), 73-78.
- AbuAlRub, R. (2010). Work and non-work social support and intent to stay at work among Jordanian hospital nurses. *International Nursing Review, 57*(2), 195-201.
- Anderson, M. H. (2009). The role of group personality composition in the emergence of task and relationship conflict within groups. *Journal of Management and Organization, 15*(1), 82-96.
- Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A., & Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *The International Journal of Human Resource Management, 15*(3), 587-616.
- Banning, M. (2008). A review of clinical decision making: Models and current research. *Journal of Clinical Nursing, 17*(2), 187-195.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 377.
- Brady, M. K., & Cronin Jr., J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing, 65*(3), 34-49.
- Brodsky, E., & Van Dijk, D. (2008). Advanced and Specialist Nursing Practice: Attitudes of Nurses and Physicians in Israel. *Journal of Nursing Scholarship, 40*(2), 187-194.
- Burns, K. (2011). Nurse-physician rounds: A collaborative approach to improving communication, efficiencies, and perception of care. *Official Journal of the Academy of Medical-Surgical Nurses, 20*(4), 194-199.
- Butler, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management, 17*(3), 643-663.
- Chiaburu, D., Harrison, D., & Zedeck, Sheldon. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1082-1103.
- Cropanzano, R., Rupp, D., Byrne, Z., & Zedeck, Sheldon. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 160-169.
- Donabedian, A. (1997). The quality of care. How can it be assessed? *Archives of Pathology & Laboratory Medicine, 121*(11), 1145-1150.
- Dougherty, M., & Larson, E. (2005). A review of instruments measuring nurse-physician collaboration. *The Journal of Nursing Administration, 35*(5), 244-253.
- Friberg, K., Husebo, S.E., Olsen, Q.E., & Hansen, B.S. (2016). Interprofessional trust in emergency department – as experienced by nurses in charge and doctors on call. *Journal of Clinical Nursing, 25*(21-22), 3252-3260.
- Gallan, A. S., Jarvis, C.B., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (2013). Customer positivity and participation in services: an empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science, 41*(3), 338-356.

- Goldberg, L.R. (1993). The Structure of Phenotypic Personal Traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Gross, R., Tabenkin, H., Porath, A., Heymann, A., & Porter, B. (2009). Working together? Teamwork in treating diabetes and hypertension in Israeli managed care organization. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(4), 353-365.
- Guay, R., Choi, D., Oh, I., Mitchell, M., Mount, M., & Shin, K. (2016). Why people harm the organization and its members: Relationships among personality, organizational commitment, and workplace deviance. *Human Performance*, 29(1), 1-15.
- Halfhill, T., Nielsen, T. M., Sundstrom, E., & Weilbaecher, A. (2005). Group personality composition and performance in military service teams. *Military Psychology*, 17(1), 41-54.
- Henneman, E. (1995). Nurse-physician collaboration: A poststructuralist view. *Journal of Advanced Nursing*, 22(2), 359-363.
- Hussain, R. (2016). The mediating role of customer satisfaction: Evidence from the airline industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(2), 234-255.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. I. (1991). *The "Big Five" Inventory-Versions 5a and 54. Technical Report*. Berkeley: University Institute of Personality and Social Psychology.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386-408.
- Johns, G. (2018). Advances in the treatment of context in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 21-46.
- Kilpatrick, K. (2013). Understanding acute care nurse practitioner communication and decision-making in healthcare teams. *Journal of Clinical Nursing*, 22(1-2), 168-179.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Krogstad, U., Hofoss, D., & Hjørtedahl, P. (2004). Doctor and nurse perception of inter-professional co-operation in hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*, 16(6), 491-497.
- Lauri, S., Salantera, S., Chalmers, K., Ekman, S.L., Kim, H.S., Kappeli, S., & MacLeod, M. (2001). An exploratory study of clinical decision-making in five countries. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 83-90.
- Lee, H., Vlaev, I., King, D., Darzi, A., & Dolan, P. (2013). Subjective well-being and the measurement of quality in healthcare. *Social Science & Medicine*, 99, 27-34.
- Leiter, M.P., Harvie, P., & Frizzell, C. (1998). The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Social Science & Medicine*, 47(10), 1611-1617.
- Lim, P.C., & Tang, N. (2000). A study of patients' expectations and satisfaction in Singapore hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13(7), 290-299.
- Lin, N., Chiu, H., & Hsieh, Y. (2001). Investigating the relationship between service providers' personality and customers' perceptions of service quality across gender. *Total Quality Management*, 12(1), 57-67.
- Manojlovich, M., & DeCicco, B. (2007). Healthy Work Environments, Nurse-Physician Communication, and Patients' Outcomes. *American Journal of Critical Care*, 16(6), 536-543.
- Mayer, C.R., Davis H.J., & Schoorman, D.F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- McCaughan, D., Thompson, C., Cullum, N., Sheldon, T., & Raynor, P. (2005). Nurse practitioner and practice nurses' use of research information in clinical decision making: Findings from an exploratory study. *Family Practice*, 22(5), 490-497.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261-279.
- Moreira, A., & Silva, P. (2015). The trust-commitment challenge in service quality-loyalty relationships. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(3), 253-266.
- Mosadeghrad, A.M. (2012). A conceptual framework for quality of care. *Materia Socio-Medica*, 24(4), 251-261.
- Mosadeghrad, A.M. (2013). Healthcare service quality: Towards a broad definition. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(3), 203-219.
- Mosadeghrad, A.M. (2014a). Factors affecting medical service quality. *Iranian Journal of Public Health*, 43(2), 210-220.
- Mosadeghrad, A.M. (2014b). Factors influencing healthcare Service quality. *International Journal on Health Policy and Management*, 3(2), 89-77.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Mullarkey, M., Duffy, A., & Timmins, F. (2011). Trust between nursing management and staff in critical care: a literature review. *Nursing in Critical Care*, 16(2), 85-91.
- Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B., Loftus, G. R., & Lutz, C. (2014). *Introduction to Psychology*. Cengage Learning.
- Oh, I., Charlier, S., Mount, M., & Berry, C. (2014). The two faces of high self-monitors: Chameleonic moderating effects of self-monitoring on the relationships between personality traits and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 92-111.
- Ogunfowora, B. (2014). The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value congruence. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 528-543.
- Peeters, M., Van Tuijl, H., Rutte, C., & Reymen, I. (2006). Personality and team performance: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20(5), 377-396.
- Propp, K. M., Apker, J., Zabava Ford, W. S., Wallace, N., Serbenski, M., & Hofmeister, N. (2010). Meeting the complex needs of the health care team: identification of nurse—team communication practices perceived to enhance patient outcomes. *Qualitative Health Research*, 20(1), 15-28.
- Pullon, S. (2008). Competence, respect and trust: Key features of successful interprofessional nurse-doctor relationships. *Journal of Interprofessional Care*, 22(2), 133-147.

- Rahman, S. (2001). A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), 35-49.
- Ranjan, K., Sugathan, P., & Rossmann, A. (2015). A narrative review and meta-analysis of service interaction quality: New research directions and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 3-14.
- Reeves, S., Lewin, S., Espin, S., & Zwarenstein, M. (2010). *Interprofessional teamwork for health and social care*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Sawyer, O., Srinivas, S., & Wang, S. (2009). Call center employee personality factors and service performance. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 301-317.
- Senic, V., & Marinkovic, V. (2013). Patient care, satisfaction and service quality in health care. *International Journal of Consumer Studies*, 37(3), 312-319.
- Sias, P. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375-395.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Los Angeles, CA: SAGE.
- Simon, L. S., Judge, T. A., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2010). In good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 534-546.
- Singh Gaur, S., Xu, Y., Quazi, A., & Nandi, S. (2011). Relational impact of service providers' interaction behavior in healthcare. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 67-87.
- Soares, A., & Farhangmehr, M. (2015). Understanding patient satisfaction in a hospital emergency department. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 12(1), 1-15.
- Stashevsky, S., & Elizur, D. (2000). The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance. *Journal of Quality Management*, 5(1), 53-65.
- Tanner, C. (2006). Thinking like a nurse: A research-based model of clinical judgment in nursing. *The Journal of Nursing Education*, 45(6), 204-211.
- Thomas, E. J., Sexton, J. B., & Helmreich, R. L. (2003). Discrepant attitudes about teamwork among critical care nurses and physicians. *Critical Care Medicine*, 31(3), 956-959.
- Titz, K. (2009). Experiential consumption: affect-emotions-hedonism. In A. Pizam & H. Oh (Eds.), *Handbook of hospitality marketing management* (pp. 346-374). Routledge.
- Tschannen, D., Keenan, G., Aebersold, M., Kocan, M., Lundy, F., & Averhart, V. (2011). Implications of nurse-physician relations: Report of a successful intervention. *Nursing Economic*, 29(3), 127-35.
- Tzafrir, S. S., & Dolan, L. S. (2004). Trust ME: A scale for measuring employee manager Trust. *Journal of Management Research*, 2(2), 117 - 134.
- Van der Werff, L., & Buckley, F. (2017). Getting to Know You. *Journal of Management*, 43(3), 742-770.
- Venkataramani, V., & Dalal, R. S. (2007). Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 952.

- Virga, D., Curseu, P.L., Maricuțoiu, L., Sava, F.A., Macsinga, I., & Magurean, S. (2014). Personality, relationship conflict, and teamwork-related mental models. *PLoS ONE*, 9(11), 11022.
- Wagner, J., & Gooding, R. (1987). Shared influence and organizational behavior: a meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *The Academy of Management Journal*, 30(3), 524-541.
- Wan, E., Wan R., & Hj. K.J. (2009). Service quality in health care setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(5), 48-471.
- Willems, J., & Ingerfurth, S. (2018). The quality perception gap between employees and patients in hospitals. *Health Care Management Review*, 43(2), 157-167.
- Witt, L., Burke, L., Barrick, M., & Mount, M.K. (2002). The Interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 164-169.
- Wu, C.H.J., & Liang, R.D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 586-593.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

נספח א' - שאלון המחקר

שאלון תכונות אישיות (נעימות ומצפוניות)

אני רואה את עצמי כ:

1. נוטה לבקר ולמצוא פגמים באחרים
2. עובד המבצע עבודתו היטב וביסודיות
3. נכון לעזור ובלתי אנוכי עם אחרים
4. יכול להיות לעיתים חסר אכפתיות
5. אדם הנוטה לעורר מריבות עם אחרים
6. עובד אמין שניתן לסמוך עליו
7. בעל מזג סלחני
8. נוטה להיות בלתי מאורגן
9. אדם הנותן אמון בדרך כלל
10. נוטה לעצלנות
11. יכול להיות קר ומתנשא
12. דבק במטרה עד שתושלם במלואה
13. אדם מתחשב ונעים כמעט כלפי כולם
14. עושה דברים ביעילות
15. לעיתים גס רוח כלפי אחרים
16. אדם המתכנן תוכניות ודבק בהן
17. אוהב לשתף פעולה עם אחרים
18. אדם אשר דעתו מוסחת בקלות

שאלון אמון בין חברי הצוות

אני בטוח כי:

1. חבריי לצוות ישרים איתי לחלוטין
2. חבריי לצוות שמים את האינטרסים של הארגון מעל האינטרסים האישיים שלהם
3. חבריי לצוות מקיימים הבטחות שנתנו
4. חבריי לצוות הם בעלי יכולת גבוהה בביצוע עבודתם
5. חבריי לצוות מבטאים את רגשותיהם האמיתיים בנוגע לעניינים חשובים
6. חבריי לצוות מגלים דאגה לשלומי
7. חבריי לצוות יכולים לתרום להצלחת הארגון
8. ניתן לסמוך על חבריי לצוות
9. חבריי לצוות פועלים בהתאם לדבריהם
10. חבריי לצוות חולקים איתי מידע חשוב
11. חבריי לצוות דואגים לעתיד הארגון
12. חבריי לצוות יכולים לעזור בפתרון בעיות חשובות בארגון
13. לחבריי בצוות יש ציפיות עקביות ממני
14. חבריי לצוות יודו בטעויות של עצמם

שאלון תמיכת עמיתים

חבריי לעבודה:

1. מגלים חום וידידות כלפיי כאשר משהו מציק לי ואני נתקלת בקשיים
2. מקשיבים לי בתשומת לב כאשר אני משוחחת איתם אודות משהו שמציק לי
3. תומכים בי ומשבחים אותי כאשר אני מבצעת משהו היטב
4. מגלים הבנה כאשר אני במצב רוח ירוד
5. אני נפגשת עימם לעיתים קרובות גם מחוץ לשעות העבודה
6. מעמידים לרשותי את הידע והניסיון שלהם
7. מסייעים לי בביצוע עבודתי

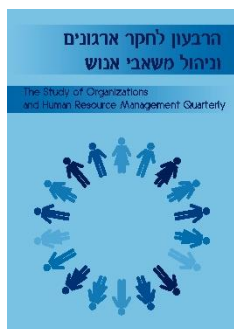
שאלון שיתוף בקבלת החלטות

1. לדעתי מקבלי ההחלטות נעזרים בכל הידע הקיים בארגון
2. לדעתי העובדים מעורבים בקבלת החלטות הקשורות בעבודתם
3. אני מעורב בתהליך קבלת ההחלטות במקום עבודתי
4. אני תורם בתהליך קבלת ההחלטות במקום עבודתי
5. אני שותף בתהליך קבלת ההחלטות במקום עבודתי

איכות השירות הנתפסת

1. העובדים בצוות בו אני עובד בעלי יכולת ומסוגלות לבצע את עבודתם
2. העובדים בצוות בו אני עובד מיומנים בתחום ההתמחות שלהם
3. העובדים בצוות בו אני עובד בארגון מיומנים בתפקידם
4. העובדים בצוות בו אני עובד נוהגים במטופלים בכבוד
5. העובדים בצוות בו אני עובד מספקים שירות אדיב וידידותי למטופלים
6. במקום בו אני עובד כל מטופל מקבל יחס מיטבי ללא תלות בגילו, מוצאו או ייחוסו
7. במקום בו אני עובד היחס למטופלים בדרך כלל סבלני

[חזרה לתוכן העניינים](#)



יישום מודל ההשפעה הקולקטיבית באשכול רשויות: המקרה של החינוך למדעים וטכנולוגיה

צפית לוקאץ¹ ואורית חזן²

תקציר

משנת 2010 הוקמו בישראל 10 אשכולות רשויות אזוריים³ בפריפריה הגיאוגרפית במטרה לאפשר לרשויות לשפר את אספקת השירותים לתושביהן, תוך איגום משאבים אזוריים וניצול יתרון הגודל של אשכול הרשויות. באשכול גליל מזרחי, הוחלט לשים את החינוך בראש סדר העדיפויות האזורי, בדגש על טיפוח מצוינות במדעים וטכנולוגיה. למטרה זו הוקם גליליוס, גוף שמטרתו לקדם את הפעילות החינוכית באשכול באמצעות מרכזים אקדמיים לנוער הנמצאים במכללות האשכול, ובשיתוף מגוון גופים הפועלים במרחב: מכללות ומכוני מחקר, בתי חולים, ומפעלים. המחקר המוצג בחן את התאמת מודל ההשפעה הקולקטיבית (Collective Impact) כמודל לפעולה חינוכית באשכול רשויות. המחקר שילב ניתוח כמותיים ואיכותניים שנאספו באמצעות ראיונות עם בעלי תפקידי ניהול בשותפות האזורית ובאמצעות שאלון שהופץ לבעלי תפקידים באקדמיה, מכוני מחקר, תעשייה, רשויות ופילנתרופיה.

מניתוח הנתונים עלה שמודל הפעולה של גליליוס דומה בהיבטים רבים למודל ההשפעה הקולקטיבית. יחד עם זאת, קיימים פערים בין מודל הפעולה הנוכחי של גליליוס לבין מודל ההשפעה הקולקטיבית. על בסיס ניתוח הנתונים והפערים שזוהו, לאשכול רשויות המבקש לקיים פעילות אזורית בתחום החינוך למדעים במטרה ליצור השפעה אזורית רחבה, מומלץ להגדיר אג'נדה יחד עם השותפים, ליצור מנגנוני אמון ותמיכה הדדית בין השותפים, ולהגדיר גוף מתכלל רזה לפעילות זו.

מבוא

מודל אשכול רשויות הוא מודל משילות חדש יחסית שמטרתו לאפשר לרשויות מקומיות לשפר את מערך אספקת השירותים לתושביהן, תוך איגום משאבים וחוזקות אזוריים, לצד ניצול יתרון הגודל של אשכול הרשויות. מודל זה החל בגליל המערבי בשנת 2010 ויושם בהמשך ב-9 אשכולות אזוריים נוספים בפריפריה⁴. בדומה לאשכולות אחרים שבחרו להתמקד בתחום החינוך, גם אשכול גליל מזרחי, בו לומדים כ-50,000 תלמידים, בחר לחזק ולקדם את החינוך למדעים וטכנולוגיה. למימוש מטרה זו הוקם בשנת 2013 "גליליוס" – שותפות אזורית לחינוך מדעי וטכנולוגי שתפקידו לקדם את הפעילות החינוכית בתחומים אלו באמצעות איגום משאבים אזוריים ושיתופי פעולה עם מגוון מוסדות וארגונים מהמגזר הראשון, השני והשלישי.

¹ גב' צפית לוקאץ, מנהלת פדגוגית בגליליוס וסטודנטית לתואר שני בפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה, טכניון - מכון טכנולוגי לישראל, lukach_z@netvision.net.il

² פרופ' אורית חזן, הפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה, טכניון - מכון טכנולוגי לישראל, oritha@technion.ac.il

³ **אשכול רשויות**: מסגרת לקידום שיתופי פעולה אזוריים על בסיס וולונטרי בין רשויות מקומיות שכנות בפריפריה, במטרה להביא לשיפור באיכות חייהם של התושבים (דורון-כץ, 2016). רשות בוחרת האם להיות חלק מאשכול, ורשויות האשכול בוחרות יחד את השירותים שהאשכול יעניק לרשויות במסגרת איגום המשאבים האזורי (הערכות לחרום, שרותי רווחה, חינוך למצוינות במדעים, תיירות וכד') (אלכא 2014).

⁴ כיום קיימים אשכולות רשויות בפריפריה ובמרכז הארץ, כמפורט להלן. **אשכולות רשויות** בפריפריה: גליל מערבי, גליל מזרחי, בית הכרם, רשויות המפרץ, נגב מזרחי, נגב מערבי, גליל והעמקים, כנרת והעמקים. **אשכולות רשויות** במרכז הארץ: רשויות השרון, רשויות שורק דרומי. פרוט מופיע בנספח 1.

כמודל משילות חדש יחסית, עד כה טרם הוצע מודל פעולה להפעלת גוף אזורי באשכול רשויות בתחום החינוך. מטרת המחקר המוצג במאמר היתה לבחון את התאמת מודל ההשפעה הקולקטיבית כמודל לפעולה חינוכית באשכול רשויות, באמצעות בחינת פעולת גליליום⁵.

ממטרת המחקר נגזרו שאלות המחקר הבאות:

1. על פי תפיסת שותפי גליליום, האם גליליום, כמייצג את השותפות החינוכית במדע וטכנולוגיה באשכול גליל מזרחי, פועל על פי מודל ההשפעה הקולקטיבית?
2. האם מודל ההשפעה הקולקטיבית מתאים לשותפות אזורית באשכול רשויות בתחום החינוך? אם כן – באיזה אופן? אם לא – מדוע?

תרומתו התיאורטית של המחקר היא אפיון מודל פעולה של שותפות אזורית בתחום החינוך באשכול רשויות על פי מודל ההשפעה הקולקטיבית. מבחינה מעשית, על בסיס תובנות המחקר, יוכלו אשכולות רשויות נוספים לאגם פעילויות חינוכיות בתחום המדעים והטכנולוגיה. בפרט, המחקר עשוי לסייע לגליליום כגוף אזורי לעצב את פעילותו באמצעות עקרונות מודל ההשפעה הקולקטיבית, על מנת ליצור השפעה אזורית רחבה ומשמעותית.

רקע

גליליום

פעילות גליליום מתבצעת באמצעות מרכזים אקדמיים לנוער במכללות האקדמיות הנמצאות במרחב האשכול: תל חי, צפת וכנרת⁶, ובאמצעות שיתופי פעולה עם מכוני מחקר (מיגל, המכון לחקר ימים ואגמים ומכון שמיר), מוסדות אקדמיים נוספים (הפקולטה לרפואה בצפת השייכת לאוניברסיטת בר אילן ומכללת אוהל), מעבדות המחקר בבתי החולים זיו ופוריה, ומפעלים הפועלים באשכול. הפעילות מתקיימת עם תלמידים מכיתות א' ועד יב', בתכניות המיועדות הן לכל התלמידים והן לתלמידים מצטיינים במסגרת תכניות מצויינות. בשנת הלימודים תשע"ט השתתפו 17,136 תלמידים בפעילויות גליליום השונות.

מיקוד פעילות גליליום הוא **בתכניות העומק** (לפחות 30 שעות שנתיות) בהן תלמידים מגיעים למרכזים האקדמיים, נחשפים לתחומי מדע שונים ומשתמשים במעבדות המצויינות במכשור מתקדם לביצוע פעילויות חקר שלא ניתן לקיימן בתשתיות הקיימות בבתי הספר. במסגרת תכניות אלו התלמידים לומדים מיומנויות חשיבה מדעיות, מתנסים בתהליך חקר מדעי מובנה, ובונים מערך חקר על שאלה המעניינת אותם. בגליליום קיימות גם **4 תכניות מצויינות**, הנמשכות בין שנתיים לארבע שנים, המיועדות לתלמידים מצויינים ולומדים בהן רק תלמידי תיכון מצטיינים (5 יח"ל במתמטיקה ואנגלית, מגבירי מגמות מדעיות בלבד): פרחי רפואה, פרחי הנדסת מים, אודיסאה ותוכנית עבודות הגמר.

לצד פעולות עם תלמידים, גליליום מקיים השתלמויות מורים מתוך הבנה שעל מנת ליצור שינוי ארוך טווח בחינוך למדעים וטכנולוגיה, יש בראש וראשונה לחזק את מורי ומורות המרחב. בהשתלמויות המורים, המורים לומדים על מגמות במחקר המדעי, מתנסים במעבדות ברמה אקדמית, ולומדים מיומנויות הוראה

⁵ החינוך למדע וטכנולוגיה נמצא על סדר יומן של מרבית אשכולות הרשויות, אך בשלב זה, רק באשכול גליל מזרחי הוקם גוף שמטרתו לקדם את החינוך למדע וטכנולוגיה באשכול רשויות. לפיכך, הגוף הנחקר הוא גליליום. חשוב להדגיש כי המחקר לא כלל הערכה של פעולת גליליום אלא התמקד כאמור בבחינת מודל הפעולה של גליליום על-פי מודל ההשפעה הקולקטיבית.

⁶ בעת הקמת גליליום, המועצה האזורית עמק הירדן, שבשטחה נמצאת המכללה האקדמית כנרת, היתה חלק מאשכול גליל מזרחי. כיום, למרות שהמועצה האזורית עמק הירדן עברה לאשכול כנרת עמקים, המרכז האקדמי לנוער במכללה האקדמית כנרת ממשיך להיות חלק מגליליום.

לחיזוק התלמידים במקצועות המדעיים. כמו כן מתקיימות פעילויות בקהילה, כמו ירידים מדעיים, קייטנות ומחנות קיץ.

פעילויות גליליים מתקיימות עם שותפים הנמצאים באשכול שלכולם אגידה התומכת בקידום החינוך המדעי טכנולוגי בפריפריה הכלכלית-חברתית-גיאוגרפית בישראל. ניתן לסווג את שותפי גליליים ומידת מעורבותם באופן הבא:

- **שותפים כלכליים** המאפשרים את תפעול גליליים. על שותפים אלה נמנים המכללות האקדמיות תל חי, צפת, וכנרת, משרדי הממשלה וגופים פילנתרופים התורמים כסף לפעילות גליליים (לתפעול השוטף של גליליים ו/או לתמיכה בתכניות מסוימות).
- **שותפים מומחים** פועלים בשיתוף פעולה עם גליליים, ותורמים כח אדם ותשתיות לקיום פעילויות. עליהם נמנים המכללות האקדמיות, מכוני מחקר ובתי החולים המעודדים את חוקריהם לשמש כמקור ידע וכמנטורים בחלק מהתכניות, והתעשייה הפותחת את שעריה לפעילות חשיפה לתעשייה ומסייעת באמצעות מהנדסים ואנשי מקצוע כמקור ידע בתכניות טכנולוגיות.
- **שותפים חינוכיים** הם הרשויות ובתי הספר. שותפים אלה הם לקוחות הפעילויות החינוכיות שגליליים מפעיל תמורת תשלום.

בחינת הפעולה האזורית של אשכול רשויות על פי מודל השפעה הקולקטיבית

מאחר ומודל האשכולות פועל רק מספר שנים, מהותו ודרך פעולתו טרם נחקרו לעומק (לרר, 2019). היות וחלק מהאשכולות עדיין נמצאים בתהליכי גיבוש של מהלכיהם ופעולותיהם, חשוב לחקור מודלים קיימים באשכולות הוותיקים יותר, ובפרט בחינוך, ובעזרתם לגבש תהליכי עבודה מומלצים.

מחקר שבוצע על גליליים בשנים 2016-17 (Sasson, 2018), התמקד בפעילות גליליים המתבצעת באמצעות המרכזים האקדמיים לנוער במכללות האקדמיות באשכול גליל מזרחי. נמצא כי הקשר אקדמיה-קהילה שנוצר באמצעות המרכזים האקדמיים מתאים לקידום החינוך למדעים. כיום, לאחר מספר שנים נוספות בהן פועל גליליים, נראה שניתן לחקור את מודל הפעולה שלו כפעולה חינוכית **אזורית** באשכול גליל מזרחי כשהמודל שנבחר הוא מודל השפעה הקולקטיבית שיוצג בהמשך. הסיבה לבחירה זו היא שבמודל הפעולה הנוכחי של גליליים קיימים מאפיינים של מודל זה (כמו למשל קשרים עם האקדמיה, מכוני המחקר והתעשייה). יחד עם זאת, נלקח בחשבון כי גליליים הוקם מבלי ליישם מודל זה, והאופן שבו גליליים פועל כיום הוא תוצאה של תהליך התפתחות הארגון לאורך שנות פעילותו.

עד כה, מודל השפעה הקולקטיבית יושם בישראל בהיקפים רחבים כמו למשל, ביוזמה⁷ הלאומית 5 פי 2 להכפלת מספר לומדי 5 יח"ל מתמטיקה (יוזמת 5 פי 2, 2016), או בשותפות לקידום תעסוקה בחברה הערבית המובלת על ידי קרן לאוטמן (Lautmanfund.org.il).

מודל השפעה הקולקטיבית (Collective Impact Model)

על-פי מודל השפעה הקולקטיבית, בתנאים מסוימים, איחוד מספר ארגונים יכול ליצור השפעה ולהשיג מטרה המשותפת לארגונים אלה, באופן משמעותי יותר מאשר כל אחד מהארגונים יכול ליצור. קניה וקרמר הציעו 5 עקרונות לבניית שותפויות השפעה קולקטיבית (Kania & Kramer 2011):

⁷ המילה המקובלת במודל השפעה הקולקטיבית לתיאור מטרת התאגדות הגופים היא "יוזמה". יחד עם זאת, לעיתים משתמשים במילה "שותפות". במאמר זה נקפיד על השימוש במילה "יוזמה" בהקשר לדיון במודל השפעה הקולקטיבית באופן כללי, ובמילה "פעילות" או "שותפות" בהקשר לפעילות גליליים או כאשר נציג מחקרים המשתמשים באחת משתי מילים אלה.

1. **אג'נדה משותפת:** לעיתים, באותה הזירה, ניתן למצוא גופים רבים הפועלים בה בשם אותה מטרה, אך כאשר בוחנים לעומק את תפיסת הבעיה ואת האופן שבו בוחרים הגופים להתמודד איתה, מתברר שהבעיה אינה מוגדרת באופן זהה ע"י הגופים השונים, ושהפעולות שנקטות על ידיהם אינן מוכוונות בהכרח לאותה מטרה. לפיכך, המענה שהבעיה מקבלת מורכב לעיתים ממספר פעולות שאינן מתואמות ביניהן. במודל ההשפעה הקולקטיבית, לשותפים ביוזמה השקפה ותפיסה דומה, הן בהקשר להבנת הבעיה איתה מתמודדים והן בהקשר לפעולות שיש לנקוט על מנת להתמודד עמה ולתת לה פתרון מיטבי.
הגדרת אג'נדה משותפת אינה משימה פשוטה. תהליך הגדרתה מורכב מ-2 שלבים: הגדרת גבולות הגזרה לטיפול, ופיתוח האסטרטגיה שתוביל את היוזמה (Hanleybrown et al., 2012):
הגדרת גבולות הגזרה מחייבת בחירה במיקוד היוזמה, ובעיקר בחירה והחלטה במה לא מטפלים. על פני זמן, גבולות הגזרה יכולים להשתנות. על מנת לאפשר מרחב תמרון, ניתן להגדיר תחילה גבולות גזרה גמישים כך שניתן יהיה להחליט בהמשך לגבי טיפול במה שעד כה הוחלט שלא לטפל בו.
2. **פיתוח אסטרטגיה לפעולה** מחייב איזון בין פשטות הפעולה לבין הרצון ליצור שינוי מקיף המערב את כל בעלי העניין. אסטרטגית פעולה מבוססת על חמישה מרכיבים: א. תאור מבוסס נתונים של הבעיה איתה מבקשים להתמודד; ב. הגדרת מטרה ברורה לשינוי הנדרש; ג. גיבוש מגוון אסטרטגיות מפתח המאפשרות שינוי בהיקף רחב; ד. החלטה על עקרונות מנחים לפעילות השותפים; ו-ה. חשיבה כיצד להעריך ולקבל משוב על מאמצי היוזמה (Hanleybrown et al., 2012).
מערכת מדידה והערכה משותפת: מטרתה של מערכת מדידה והערכה משותפת, בעלת מדדי הצלחה ברורים ומוסכמים על ידי כל חברי היוזמה, היא להבטיח שמאמצי היוזמה מכוונים לאותה מטרה ויוצרים שינוי. מערכת זו מחייבת אחריותיות מצד כל השותפים ומאפשרת למידה הדדית הן מהצלחות והן מכישלונות.
ההחלטה על מערכת מדידה והערכה משותפת מהווה את אחד האתגרים המשמעותיים בבניית השותפות. אחת הסיבות היא תחרותיות מובנית בין בעלי העניין החוששים להיות מסומנים כמי שאינם תורמים מספיק להובלת השינוי או שפעילותם אינה אפקטיבית דיה. סיבה נוספת היא מדידה של תוצאה המתקבלת מפעולה של מספר גורמים. אתגרים אלה מקשים על הגעה להסכמה מה מודדים וכיצד. ולצד כל זאת, קיימת המורכבות הכלכלית של הערכה – הן ברמת הארגון הבודד ועל אחת כמה וכמה, כאשר מדובר בתהליך הערכה ומדידה רחב היקף של מספר ארגונים. (Hanleybrown et al., 2012).
3. **פעולות תמיכה הדדיות:** יוזמות השפעה קולקטיבית מבוססות על היכולות השונות של השותפים ועל יכולתם להישען על החוזקות הייחודיות של כל אחד מהם. בהתבסס על הנחת עבודה זו, כל שותף פועל ותורם על פי חוזקותיו בהלימה למטרה המשותפת ותוך תאום עם שאר השותפים ביוזמה.
4. **תקשורת רציפה:** בניית אמון בין הארגונים החברים ביוזמה הינו אתגר מהמעלה הראשונה. לעיתים, תהליך בניית האמון וביסוס הערכה הדדית ביחס למוטיבציית ומאמצי השותפים נמשך שנים. לפיכך, קיימת חשיבות רבה לתקשורת רציפה בין הארגונים, המאפשרת לשותפים לוודא א. שהאינטרסים האישיים שלהם מקבלים מענה, ו-ב. שההחלטות מתקבלות על בסיס עדויות אובייקטיביות ונותנות מענה מיטבי לבעיה המשותפת מבלי להעדיף ארגון אחד על פני אחרים.
5. **ארגון מתכלל לפעילות המשותפת:** מאחר וברוב המקרים, לאף אחד מהארגונים השותפים לקידום האג'נדה המשותפת אין את היכולת להיות בעל קשב ארגוני ומשאבים, הן לקידום משימותיו ביחס ליוזמה והן לנהול היוזמה, את תכלול הפעילות המשותפת מבצע גוף רזה, שאינו אחד הארגונים

ביוזמה. לגוף המתכלל 6 תפקידים: התווית כיוון אסטרטגי כולל ליוזמה, אפשרור דיאלוג רציף בין השותפים, ניהול איסוף נתוני ההערכה, אחריות על התקשורת בין הגופים השותפים ביוזמה, אחריות על הפעילויות הקהילתיות הקשורות ביוזמה, ואחריות על הניהול הפיננסי. בפני הגוף המתכלל ניצבים שני אתגרים מרכזיים: א. הפגנת מנהיגות חזקה וגמישה, ו-ב. יכולת לזקוף קרדיט לכל השותפים מבלי לנקוט עמדה כלפי שותף זה או אחר או העדפת מתן קרדיט לארגון אחד על פני השני. על הישגי היוזמה להיזקף לארגונים השותפים ולא לגוף המתכלל. על הגוף המתכלל להיות בעל משאבים ועל תקציבו להיות כ- 1% מתקציב כל השותפים ביוזמה, כשביכולתו להעלות בצורה משמעותית את אפקטיביות 99% ההוצאות הנותרות (Hanleybrown et al., 2012).

מתודולוגיה

שיטת המחקר

במחקר המוצג נעשה שימוש במחקר משולב בוחן (Mixed Method Exploratory Sequential)⁸ ובו איסוף המידע נעשה בשני שלבים: איכותני ולאחריו כמותי (Cresswell, 2017). הממצאים מהניתוח האיכותני (השלב הראשון) שימשו לבניית כלי המדידה הכמותי (בשלב השני).

מהלך ואוכלוסיית המחקר

הנתונים בשלב הראשון נאספו באמצעות ראיונות עם 17 בעלי תפקידים בעמדות ניהוליות בשותפות האזורית, במטרה ללמוד על תפיסתם את פעילות גליליוס בתחום החינוך למדעים וטכנולוגיה. בעלי תפקידים אלה הם חלק ממקבלי ההחלטות הקשורות בפעילות גליליוס. הראיונות תומללו, נותחו וחולקו לתמות אשר סייעו בבניית ההיגדים לשאלון ששימש את השלב השני במחקר.

הנתונים בשלב השני, הכמותי, נאספו כאמור באמצעות שאלון עליו השיבו 53 בעלי תפקידים בארגונים השותפים בפעילות גליליוס. השאלון בחן את המצב המצוי והרצוי של פעילות גליליוס על פי עקרונות מודל ההשפעה הקולקטיבית. השוואה זו סייעה לבחון האם קיים פער בין תפיסות השותפים את המצב המצוי בפעילות גליליוס לבין הרצוי על-פי מודל ההשפעה הקולקטיבית, ולזהות איזה פעולות ניתן לבצע באופן שפעילות גליליוס תתאים למודל ההשפעה הקולקטיבית.

כלי המחקר

הראיון: ראיונות מאפשרים למרואיינים להציג כיצד חוויה נתפסת בעיניהם ומהי משמעותה עבורם (שקדי, 2003). מטרת הראיונות היתה ללמוד כיצד בעלי תפקידים הקשורים לפעילות גליליוס תופסים את גליליוס, את תפקידיו בתחום החינוך למדעים וטכנולוגיה, ואת הקשר בינם לבין גליליוס. הראיונות, שהתקיימו במשרדם של בעלי התפקידים, היו מובנים למחצה. הראיונות הוקלטו, תומללו ודברי המשיבים קוטלגו לתמות ששקפו את תפיסתם ביחס לפעולות גליליוס ואת תפקידו כגוף המקדם חינוך למדעים וטכנולוגיה באשכול גליל מזרחי. לאחר מכן, התמות מוינו על פי עקרונות של מודל ההשפעה הקולקטיבית ועל בסיס מיון זה, נבנה השאלון. התייחסויות המרואיינים ליעוד גליליוס נוסחו בשאלון כשאלות המתייחסות לאגינדה של גליליוס ולשאלת היותו גוף מתכלל; התייחסויות המרואיינים לקשר עם שותפים נוסחו בשאלון כשאלות העוסקות במנגנון התקשורת בין השותפים ולפעולות תמיכה הדדיות ביניהם.

⁸ במחקר משולב קיימים שני מודלים נוספים: מחקר מסביר (Explanatory Sequential Mixed Method), המתחיל בשלב כמותי ולאחריו איכותני, ומחקר מקביל (Convergent Parallel Mixed Method) בו מתבצעים השלב הכמותי והאיכותני במקביל והממצאים משתי השיטות משווים כדי לתקף או להפריך את ממצאי כל אחת מהן.

השאלון: השאלון בחן את תפיסת השותפים את פעילות גליליוס. השאלון היה אנונימי והיגדיו חולקו למקבצים על פי עקרונות מודל ההשפעה הקולקטיבית. בכל מקבץ היגדים, נשאלו השותפים כיצד הם תופסים את המצב המצוי ואת המצב הרצוי בפעילות גליליוס, באמצעות סימון מידת הסכמתם עם ההיגדים בסולם ליקרט של 5 רמות הסכמה⁹. ההיגדים נוסחו כך שניתן יהיה ללמוד מתשובות השותפים מה לדעתם קיים במודל הפעולה הנוכחי של גליליוס ומה לדעתם עליו לכלול¹⁰.

ניתוח השאלון

על מנת לבחון האם קיימים הבדלים מובהקים בין תפיסות השותפים את המצב המצוי ואת המצב הרצוי בפעילות גליליוס על פי עקרונות מודל ההשפעה הקולקטיבית, בוצע מבחן T על ממוצע תשובות המשיבים באופן הבא:

- א. עבור כל אחד מחמשת העקרונות של מודל ההשפעה הקולקטיבית, חושב ממוצע כל התשובות להיגדים של העיקרון ביחס למצב המצוי וביחס למצב הרצוי ונערך מבחן T על ממוצעים אלו.
- ב. עבור תשובות כל המשיבים לכל אחד מהיגדי השאלון המתיחסים למצב המצוי ולמצב הרצוי בוצע מבחן T למדגמים מזווגים.
- ג. הנתונים שנכללו במבחני T היו רק תשובות בהן הובעה דעה ע"י המשיב (מסכים/ה / לא מסכים/ה) הן על המצב המצוי והן על המצב הרצוי. תשובותיהם של משיבים שענו "לא יודע" בהיגדים המתיחסים למצב המצוי ו/או להיגדים המתיחסים למצב המצוי, לא נכללו במבחני T.
- ד. על מנת לבחון את משמעות מספר המשיבים שענו "לא יודע", לגבי כל אחד מקריטריוני מודל ההשפעה הקולקטיבית, חושב הממוצע המשוקלל של מספר המשיבים "לא יודע" להיגדים המתיחסים לקריטריון.
- ה. בתכנון המחקר היתה כוונה לבצע מבחני T מזווגים בכל מקבץ היגדים על פי שיוך ארגוני, אך לאור מספר המשיבים הנמוך מהרשויות, מהאקדמיה ומהתעשייה לא ניתן היה לבצע ביחס לקבוצות אלה מבחני T למדגמים מזווגים לבדיקה האם קיימים הבדלים מובהקים בין תפיסתם את המצב המצוי לתפיסתם את המצב הרצוי. לכן, כמתואר בסעיף ב' לעיל, ניתוח השאלון נעשה עבור כל היגד ביחס לתשובות כל השותפים שענו עליו.

תוקף ומהימנות

תוקף: על מנת לחזק את תוקף המחקר, יש לאסוף נתונים ממספר משתתפים רב באמצעות מספר כלי מחקר ולבצע טריאנגולציה בין מקורות המידע שנאספו כדי לאתר דפוסים חוזרים (Wong & Cooper, 2016). על מנת לתקף את ממצאי המחקר, נאספו נתונים ע"י ראיונות ושאלונים ממספר רב של משתתפים, המייצגים בעלי תפקידים משמעותיים בפעילות גליליוס. רואיינו בעלי תפקידים בדרג ניהול בכיר בארגונים השותפים לפעילות גליליוס, והשיבו על השאלון בעלי תפקיד בדרגי ניהול ביניים בארגונים אלו. בנוסף, בוצעה טריאנגולציה בין ממצאי השאלונים לניתוח הנתונים האיכותניים שנאספו בראיונות ובשאלות הפתוחות בשאלון.

מהימנות: במחקר זה ננקטו שתי דרכים לחיזוק מהימנות המחקר: א. דיווח על קיומן של הטיות מובנות מתוקף עבודת הכותבת הראשונה בגליליוס, שעם התקדמות המחקר פיתחה מודעות והכרה בכך שעליה למתן את השפעתם על מנת להסיק מסקנות נקיות מהטיות עד כמה שניתן, כך שחוקרים נוספים, שאינם

⁹ חמשת רמות הסכמה בשאלון: מסכים/ה מאוד, מסכים/ה, לא מסכים/ה, נוטה לא להסכים, לא יודעת/ת.
¹⁰ קישור לשאלון.

בעלי מעורבות רגשית בנושא המחקר, יוכלו לחזור עליו ולהסיק את אותן מסקנות. ב. במאי 2020 עם סיום הניתוח הנתונים וגיבוש ממצאי המחקר, המחקר הוצג לצוות הניהול של גליליוס לקבלת התייחסות. משובים רלוונטים שולבו בניתוח.

ממצאי המחקר

בחינת גליליוס על פי מודל ההשפעה הקולקטיבית: היות ומודל הפעולה של גליליוס, כמייצג את השותפות האזורית לקידום החינוך למדעים וטכנולוגיה, לא נבנה מראש על פי מודל ההשפעה הקולקטיבית, הנחת העבודה של המחקר היתה כי קיימים פערים בין הפעילות הקיימת כיום בגליליוס לבין מודל ההשפעה הקולקטיבית.

בשלב הראשון של ניתוח הממצאים, בחנו את התאמת פעולת גליליוס למודל ההשפעה הקולקטיבית באמצעות שני ניתוחים: על פי ממוצעי המצב המצוי והמצב הרצוי של פעולת גליליוס על פי עקרונות המודל ועל פי מספר המשיבים שענו "לא יודע" ביחס לכל אחד מעקרונות המודל.

א. היגדי השאלון ביחס לכל אחד מהעקרונות, קובצו, חושבו ממוצעי המצב הרצוי והמצב המצוי של כל מקבץ, ונערך מבחן T למדגמים מזווגים עבור כל ממוצע. טבלה מס' 1 מתארת את מידת הסכמת השותפים עם ביטוי קריטריוני מודל ההשפעה הקולקטיבית בפעילות גליליוס.

טבלה מס' 1: מידת הסכמת השותפים עם ביטוי קריטריוני מודל ההשפעה הקולקטיבית בפעילות גליליוס

ממצאים – הבדל מובהק / לא מובהק בין המצוי לרצוי	מצב רצוי על פי השותפים	מצב מצוי על פי השותפים	עיקרון מודל ההשפעה הקולקטיבית
לא קיים הבדל מובהק	2.85 (SD=0.13)	2.82 (SD=0.19)	קיום אג'נדה משותפת
קיים הבדל מובהק	**2.97 (SD=0.08)	2.77 (SD=0.40)	קיום תהליך ההערכה ומדידה מוסכם
קיים הבדל מובהק	*2.98 (SD=0.08)	2.74 (SD=0.35)	קיום פעולות תמיכה הדדיות
קיים הבדל מובהק	**2.97 (SD=0.08)	2.76 (SD=0.35)	קיום מנגנון תקשורת עם שותפים
קיים הבדל מובהק	**2.99 (SD=0.04)	2.93 (SD=0.12)	גליליוס כגוף מתכלל

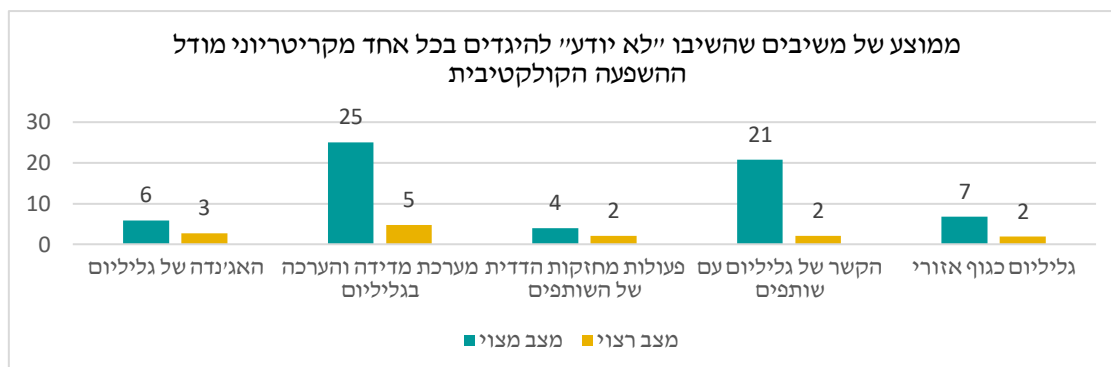
* p<0.05, ** p≤0.01

למרות שעל פי תפיסת שותפי גליליוס קיימים הבדלים מובהקים ב-4 מעקרונות מודל ההשפעה הקולקטיבית, ניתן לראות שעל פי ניתוח הממוצעים של המצב הרצוי, השותפים רואים את פוטנציאל השימוש במודל ההשפעה הקולקטיבית, אך לא מודעים לעקרונות אלה בפעילות הנוכחית של גליליוס.

ב. חושב הממוצע המשוקלל של המשיבים "לא יודע" להיגדים המתייחסים לכל קריטריון (איור מס' 11). הבדלים בולטים בין המצב המצוי והמצב הרצוי ניתן לראות במספר המשיבים שענו "לא יודע" בשניים מעקרונות מודל ההשפעה הקולקטיבית – מערכת מדידה והערכה והקשר של גליליוס עם שותפים.

¹¹ מספר המשיבים הממוצע מוצג כמספר שלם מכיון שמדובר באנשים.

איור מס' 1: ממוצע משיבים שהשיבו "לא יודע" להיגדים בכל אחד מקריטריוני מודל ההשפעה הקולקטיבית



על פי איור מס' 1:

- ההיגדים המתייחסים למערכת המדידה והערכה בגליליוס התבססו על מדדים הקיימים במערכת ההערכה של גליליוס, ולפיכך, מספר המשיבים הממוצע שענו "לא יודע" על היגדים אלה (המצב המצוי) מעיד על כך שהשותפים אינם מכירים אותה. ניתן גם לראות שמספר המשיבים שענו "לא יודע" להיגדים המתייחסים לתהליך ההערכה הרצוי קטן מאוד. כלומר, לדעת השותפים, מערכת ההערכה כפי שקיימת בגליליוס אכן צריכה להתקיים.
- ההיגדים המתייחסים לקשר של גליליוס עם שותפים התבססו על ערוצי תקשורת קיימים עם שותפים. מספר המשיבים הממוצע שענו "לא יודע" על היגדים אלה (המצב המצוי) מעיד על כך שהשותפים אינם מכירים את כל ערוצי התקשורת שגליליוס מקיים עם השותפים השונים. בזמן, מספר המשיבים שענו "לא יודע" להיגדים המתייחסים לערוצי התקשורת שיש לקיים עם שותפים (המצב הרצוי) קטן מאוד, מעיד על כך שלדעת השותפים יש לקיים מנגנונים אלה.

בשלב השני, בחנו את פעולת גליליוס בכל אחד מהעקרונות בנפרד באמצעות ניתוח ההיגדים השייכים לכל עיקרון, כמפורט להלן.

אג'נדה משותפת לכל הארגונים השותפים בפעילות גליליוס

ניתוח הראיונות שהתקיימו עם בעלי תפקידים בארגונים השותפים בפעילות גליליוס העלה כי על-פי תפיסת המרואיינים, האג'נדה של גליליוס קשורה בחינוך למדעים, וניתן לחלקה ל-3 מרכיבים: **קהלי היעד** של גליליוס – תלמידים ומורים, **תחומי הפעילות** של גליליוס **והמקום** בו על גליליוס לקיים את פעילותו. מרכיבים אלה היוו את בסיס ההיגדים בשאלון בחלק שהתייחס לאג'נדה המשותפת.

בניתוח השאלון, בהיגדים הקשורים לאופן שבו תופסים השותפים את פעילות גליליוס, לא נמצאו הבדלים מובהקים בתפיסת בעלי העניין את **קהלי היעד** מולם פועל כיום גליליוס (בתי ספר יסודיים, חטי"ב, תיכונים ובתכניות מצויינות), לבין קהלי היעד איתם על גליליוס לפעול. כמו כן, לא נצאו הבדלים מובהקים בתפיסת השותפים את המקום בו מתקיימת פעילות גליליוס: בבתי הספר או במרכזים האקדמיים.

יחד עם זאת, בניתוח ההיגדים הקשורים לאופן שבו תופסים השותפים את **מיקוד פעילות גליליוס**, נמצאו הבדלים מובהקים בחלק מהתחומים בהם פועל גליליוס. בהיגדים הקשורים לתחומי הפעילות של גליליוס – בתחומי החזקה של המרחב (פודטק, אגרוטק וביוטכנולוגיה) או בפעילות יזמית עם מרכזי החדשנות במכללות – לא נמצאו הבדלים מובהקים בין תפיסות השותפים את פעילות גליליוס הנוכחית והרצויה. הסכמה על תחומי פעילות אלה באה לידי ביטוי גם בריונות, בהן השותפים ציינו את חשיבות הפעילות

בתחומי המדעים באמצעות החשיפה לאקדמיה. יחד עם זאת, נמצא הבדל מובהק בתפיסות השותפים את המצוי והרצוי בפעולה של גליליוס בתחומי הטכנולוגיה (רובוטיקה, סייבר ומחשבים) ופעילות עם התעשייה. חשיבות הרחבת תחומי פעילות גליליוס לטכנולוגיה באה לידי ביטוי גם בשאלות הפתוחות בשאלון ובראיונות.

מערכת מדידה והערכה

המדידה וההערכה של גליליוס מתבצעת על ידי מעריכה חיצונית. ההערכה משמשת הן לצרכי למידה פנים ארגוניים של מנהלות המרכזים האקדמיים לנוער ורכזי התכניות והן לצרכי דיווח לשותפים הפילנתרופיים ולמשרדי הממשלה. לאורך השנים הוגדרו מדדי הערכה שונים, אך שתי תכניות מרכזיות בגליליוס הוערכו באופן עקבי: כתיבת עבודות גמר ותוכנית החקר בחטיבות הביניים. בנייתו היגדי השאלון הקשורים לתפיסת השותפים את תהליך ההערכה והמדידה של גליליוס נמצאו הבדלים מובהקים ב-3 מתוך 4 היגדים: מדידה של היקפי הפעילות, השפעת השתתפות תלמידים בתכניות גליליוס על עמדותיהם כלפי מדעים, והשפעת השתתפות תלמידים בתכניות גליליוס על עמדותיהם כלפי השכלה גבוהה.

מאחר והיגדי השאלון היו מבוססים על מדדי ההערכה המתקיימים הלכה למעשה בגליליוס, הבדלים אלה מצביעים על כך כי השותפים אינם מכירים את תהליך ההערכה והמדידה הקיים. חיזוק לכך ניתן למצוא בבחינת מספר בעלי העניין אשר השיבו "לא יודע" על היגדים המתקיימים לתהליך ההערכה (איור מס' 1). ממוצע המשיבים שלא ידעו לענות על היגדים אלה מחזק את הממצא כי רוב השותפים אינם מכירים את מערכת ההערכה הקיימת בגליליוס. הראיונות, שהתקיימו בשלב הראשון, נערכו כדי להבין כיצד תופסים השותפים את פעולות גליליוס ואת תפקידו כגוף המקדם חינוך למדעים וטכנולוגיה באשכול ולכן נושא ההערכה לא הועלה בשאלות המנחות של הראיון ולא עלה מצד המראיינים. נושא ההערכה עלה לאחר שהוחלט לבחון את גליליוס על פי מודל ההשפעה הקולקטיבית, בו קיים לתהליך ההערכה חלק משמעותי.

פעולות תמיכה מחזקות הדדית

בנייתו השאלון בהיגדים הקשורים לפעולות התמיכה ההדדיות של השותפים, נמצאו הבדלים מובהקים בתפיסת השותפים את פעולות התמיכה ההדדיות. ניתוח נתונים אלה מעלה שעל פי תפיסת השותפים יש להגדיל את היקף פעולות התמיכה ההדדית. בנייתו מספר המשיבים שענו "לא יודע" על היגדים, ניתן לראות שנציגי האשכול אינם מודעים לפעילות תלמידים עם מכוני מחקר באשכול, שנציגי התעשייה עצמם אינם יודעים מה תרומת התעשייה לפעילות עם גליליוס ושנציגי האקדמיה אינם יודעים מה תרומת הרשויות לפעילות גליליוס. העדר יכולתם של השותפים להעיד על פעילות שנעשית על ידי השותפים האחרים ואפילו על פעילותם שלהם, מצביעה על כך שלא מתקיימת תקשורת בין השותפים, וכי הם אינם יודעים על הנעשה במרחב באמצעות פעולת גליליוס ולפיכך לא נוצרות פעולות תמיכה הדדיות בניהם.

תקשורת רציפה

התקשורת בגליליוס עם השותפים מתקיימת ב-3 ערוצים: פורום מנכל"י וסמנכל"י מכללות, פורום ראשי אגפי חינוך ברשויות ודו"ח סיכום פעילות שנתי ברשות.

בנייתו היגדי השאלון הקשורים לקשר של גליליוס עם שותפים, נמצאו הבדלים מובהקים בתפיסת השותפים בין הקשר המצוי לרצוי עם גליליוס ב-3 מתוך 4 היגדים. בנוסף, בחינת מספר השותפים שהשיבו "לא יודע" על היגדים הקשורים לקשר עם גליליוס, מעלה כי בעלי תפקידים באקדמיה, בתעשייה וברשויות אינם מכירים את פעילות גליליוס, וככל הנראה, וגם לא מקבלים מידע מגליליוס על הפעילות המתקיימת במרחב.

גם בראיונות עלה הצורך בחיזוק הקשר עם השותפים באמצעות קיום שולחנות עגולים של התעשייה לבחינת האופן שבו ניתן לחבר את העובדים לחינוך ותלמידים, כמו גם יצירת שינוי במודעות לפעילות גליליום במרחב.

גליליום כארגון מתכלל

במודל ההשפעה הקולקטיבית, גוף מתכלל הוא הגורם המתאם והמקדם את פעילות השותפות אך אינו אחד השותפים. זהו גוף רזה שפעילותו מתמקדת בתכנון, ניהול ותמיכה בשותפות באמצעות איסוף מידע, הפצת מידע לשותפים, מתן תמיכה טכנולוגית היכן שדרוש, ומתן תמיכה לוגיסטית ואדמיניסטרטיבית על מנת לאפשר לשותפות להתקיים (Kania & Kramer, 2011). הגופים המקצועיים השותפים לפעילות מבצעים את הפעילויות בהתאם להתמחותם.

בניתוח ההיגדים הקשורים לתפיסת השותפים את תפקידו של גליליום, נמצאו הבדלים מובהקים בחלק מההיגדים המתארים את תפיסת השותפים את הפעולה האזורית. מחד, קיימת הסכמה שגליליום הינו ואף צריך להיות, גוף המפעיל תכניות במדעים וטכנולוגיה באמצעות חשיפת תלמידי האשכול לאקדמיה ומאידך, לדעת השותפים יש לגליליום תפקיד גם ברמה האזורית כגוף מתכלל, המפתח את כוח ההוראה באשכול ומתאם פעולות אזוריות לקידום החינוך למדעים וטכנולוגיה.

דיון - פערים בין מודל הפעולה של גליליום למודל ההשפעה הקולקטיבית

בעקבות הקמת אשכול גליל מזרחי הוקם גוף, גליליום, שמטרתו לקדם את החינוך במדעים וטכנולוגיה ברשויות האשכול. מודל הפעולה של גליליום מייצר הזדמנויות רבות לקידום החינוך המדעי טכנולוגי ודומה בהיבטים רבים למודל ההשפעה הקולקטיבית. יחד עם זאת, השותפים בפעילות גליליום מצביעים על פער בין מודל הפעולה הנוכחי של גליליום לבין העקרונות המנחים את מודל ההשפעה הקולקטיבית, כמפורט להלן.

אג'נדה משותפת לפעילות גליליום

כיום אין לגליליום אג'נדה משותפת, מוגדרת ומוסכמת על ידי כל השותפים. יש מקום לקיים דיון עם השותפים לגבי המטרה (האג'נדה) המשותפת בפעולת גליליום ולאפשר לכל שותף לבחון את מידת רצונו לקחת חלק בשותפות ובאיזה אופן, על מנת ליצור השפעה אזורית רחבה.

מערכת מדידה והערכה מוסכמת על כל בעלי העניין בגליליום

לגליליום מערך ההערכה הבוחן את השפעת השתתפות התלמידים בתכניות החקר בחטיבות הביניים ובתוכנית עבודות הגמר, על פיתוח זיקה למדעים ולאקדמיה. ניתוח הנתונים העלה שהשותפים אינם מודעים לתהליכי ההערכה והמדידה המתקיימים בגליליום, אך לדעתם יש לקיים תהליכים אלה. יש מקום לבחון ולבנות יחד עם השותפים את יעדי, תחומי ומדדי ההערכה ולוודא שתוצאות ההערכה תוצגנה לשותפים בתדירות המאפשרת מעקב רציף אחר תוצאות הפעולות שמבצעת השותפות. כמו כן, יש מקום לבחון את קיומה של מערכת מדידה והערכה המתייחסת לפתרון בעיות אזוריות.

פעולות תמיכה מחזקות הדדית של כל השותפים בפעילות גליליום

האופן שבו שותפים חולקים מידע ופועלים האחד עם השני מאפשר ליוזמה לזהות אסטרטגיות פעולה חדשות לקידום היוזמה (Kania et al., 2014).

פעולות השותפים היום מתקיימות בערוץ ישיר מול גליליום, כאשר כל שותף מקדם באמצעותן את מטרותיו:

- למוסדות האקדמים (מכללות, מכוני מחקר ובתי חולים) יש עניין בשותפות מתוך תפיסה חשיבות קידום החינוך, ומתוך רצון להנגיש בעתיד את האקדמיה האזורית לתלמידי האשכול.
- לתעשייה יש עניין בשותפות הן בשל ההבנה שתלמידי האשכול מהווים את כוח העבודה העתידי שלה וכן מתוך תפיסה חברתית-עסקית המקדמת פעילות בקהילה.
- לרשויות יש עניין בקידום החינוך למדעים וטכנולוגיה הן ככלי למוביליות חברתית וכלכלית לתלמידי הרשות והן במיתוג הרשות כמקדמת חינוך למצויינות.

הקשר הקיים כיום בין השותפים סביב הפעולה האזורית לקידום המדעים והטכנולוגיה באשכול אינו תומך הדדית האחד את השני ואינו מייצר הזדמנויות לפעילויות העשויות ליצור יתרון הנובע משיתוף הפעולה של השותפים.

יש מקום להגדיר עם השותפים באיזה אופן כל אחד מהם תורם לאגינדה האזורית ונתרם מהפעילות, ואלו פעולות מחזקות הדדית עשויות לקדם את האגינדה המשותפת.

תקשורת רציפה בין כל בעלי העניין בגליליים

כיום מתקיימת תקשורת בין גליליים לשותפים השונים באמצעות מנגנוני תקשורת נפרדים לכל שותף והשותפים האחרים אינם חשופים או מיודעים למידע שנשלח לשותפים האחרים. מומלץ לחשוב יחד עם השותפים מהן מטרות הדיווח ומהו האופן הרצוי להעברת הדיווח אליהם. יש מקום גם לחשיבה על מטרת מפגשי הפנים אל פנים ועל מטרת הפורומים הקיימים כיום ולהתאימם גם לצרכי השותפים.

גליליים כגוף מתכלל פעילות משותפת אזורית

במודל ההשפעה הקולקטיבית הגוף המתכלל הוא גוף ניטרלי המנהל את מערכת היחסים המורכבת של השותפים, תוך שמירה על מחויבות לחזון היוזמה (Parkhurst & Preskill, 2014). על פי הגדרת גוף מתכלל במודל ההשפעה הקולקטיבית, גליליים אינו גוף מתכלל אלא מהווה גוף שמצד אחד מפעיל לתכניות במדעים וטכנולוגיה לקהלי הידע השונים באמצעות המרכזים האקדמיים לנוער במכללות האקדמיות תוך השענות על המשאבים האזוריים, ומצד שני שואף לייצר השפעה אזורית באמצעות פיתוח תמונת עתיד לתלמידים המשתתפים בתוכנית, פיתוח מקצועי של מורים למדעים, ויצירת מרחב הנעזר במשאבים האזוריים לקידום החינוך המדעי. דואליות זו בפעילות גליליים – גוף מפעיל מחד וגוף מערכתי מנגד – יוצרת קונפליקט מובנה בפעילותו. כגוף מתכלל, על גליליים להיות פנוי לחשיבה אסטרטגית בראיה אזורית, אך בפועל עיקר הקשב הארגוני מופנה לתפעול יומיומי של תכניות. יתרה מכך, על רשויות האשכול לראות בגליליים גוף בלתי תלוי הנותן שירותי ייעוץ, ליווי ותיאום בתחום החינוך המדעי, אך באופן טבעי, כיום הן מזהות שלגליליים יש גם עניין להפעיל את התכניות שפיתח במסגרות החינוך של הרשות.

יש מקום להגדיר את מטרת גליליים ולמקדה בזירה בה אפקטיביות הפעולה שלו תהיה הגבוהה ביותר. חשוב להחליט האם מודל הפעולה המתאים הוא של גוף מפעיל המרוויח את לחמו באמצעות הפעלת תכניות, או של גוף מתכלל אזורי המייעץ ומתווך בין השותפים במטרה לקדם את מטרות שהוגדרו ע"י השותפים.

אבני יסוד מומלצות לאשכול רשויות ביישום מודל ההשפעה הקולקטיבית בתחום החינוך

באמצעות המקרה של גליליים ניתן להציע המלצות לאשכול רשויות המבקש ליצור השפעה בתחום החינוך המדעי טכנולוגי ברוח מודל ההשפעה הקולקטיבית באמצעות 3 אבני דרך המפורטות להלן.

הגדרת האג'נדה

עם הקמת הגוף החינוכי באשכול יש להגדיר תחילה את האג'נדה שלו, את מטרות פעולתו, באלו תחומים יפעל ובאלו לא, ומה מבקשים להשיג באמצעותו. הגדרת אג'נדה על ידי השותפים תסייע בהגדרת מטרות אזוריות, תאפשר לכל שותף לבחון את רצונו לקחת חלק בשותפות ובאיזה אופן, ותקדם, באמצעות השותפות, השפעה במרחב.

שקיפות

שקיפות באה לידי ביטוי במודל ההשפעה הקולקטיבית באמצעות מדדי הערכה מוסכמים, שמירה על קשר ועדכון השותפים, כמו גם בפעולות התומכות החדית בין השותפים. על אשכול רשויות הבוחר להקים גוף חינוכי המתכלל את משאבי החינוך ברשויות האשכול לוודא שקיימת שקיפות באופן ניהול השותפות ובהתקדמות ההשפעה הנוצרת בעקבותיה.

על מנת ליצור שקיפות המזמנת פעולות תמיכה חדיות בין השותפים, ניתן ליצור מנגנונים, כמו למשל שולחנות עגולים, ניוזלטרס, פורומי חשיבה ומנגנון עדכונים, אשר יסייעו לשותפים: א. לראות את התמונה המלאה של הפעולה האזורית, ב. לזהות אפשרויות לתמיכה חדית בפעולות האחד של השני, ו-ג. לאפשר העלאת רעיונות לפתרון בעיות איתן תתמודד השותפות המבוססים על חוזקות ויכולות השותפים.

הגדרת המבנה הארגוני

על גוף חינוכי של אשכול רשויות להיות מבוסס על כח אדם המתאים לקידום האג'נדה המשותפת, לחיזוק הקשר בין השותפים וליצירתן של פעולות תומכות חדית בין השותפים. לפיכך, יש להגדיר לגוף זה ועד מנהל שיהיה מורכב מנציגי השותפים ולוודא שהמבנה הארגוני תומך בפעולה האזורית והוא בעל משאבים וכח אדם בעל כישורים ומיומנויות שיסייעו לקידום האג'נדה שהוגדרה.

מגבלות המחקר

המחקר נערך באשכול רשויות אחד בו מתקיימת פעולה אזורית בתחום החינוך. מכוון שמודל האשכולות הינו מודל משילות חדש יחסית, באשכולות הקיימים אין מערכת מאורגנת של פעולה אזורית בתחום החינוך בדומה לזו הקיימת באשכול גליל מזרחי. לפיכך לא נבחנו מודלים נוספים של פעולה אזורית בתחום החינוך. המחקר הנוכחי התמקד בפעילות אזורית בתחום החינוך למדע וטכנולוגיה בלבד ולא בתחום החינוך בכלל ואף לא בפעולה אזורית שאינה בתחום החינוך¹².

סיכום

גליליים, גוף שהוקם במקביל להקמת אשכולות הרשויות ובנה את מודל הפעולה שלו תוך כדי תנועה, אפשר בחינה של מודל פעולה אזורי בתחום החינוך למדעים וטכנולוגיה באשכול רשויות. כיום גליליים תורם לקידום החינוך המדעי טכנולוגי ברשויות אשכול מזרחי אך יחד עם זאת, על מנת ליצור השפעה אזורית רחבה, הפועלת מתוך הסכמת השותפים על הדרך ואיגום משאבי השותפים, יש מקום לבחון את מודל הפעולה הקיים אל מול מודל ההשפעה הקולקטיבית. בתקופה זו, בה רוב אשכולות הרשויות מגדירות את תחום החינוך כמשימה אזורית ובוחנות מודל הפעלה לגוף אזורי המקדם את החינוך ברשויות האשכול, מומלץ לשקול את מודל ההשפעה הקולקטיבית כבסיס לבניית הגוף כדי ליצור השפעה אזורית רחבה המקדמת את האג'נדה של האשכול.

¹² בעולם ניתן למצוא דוגמאות לשימוש במודל ההשפעה הקולקטיבית ליצירת שינוי בתחומים נוספים כמו עידוד הערכת אומנות, קידום בריאות וצמצום תופעת מחוסרי הדיור; בכולם השינוי נעשה באמצעות חינוך.

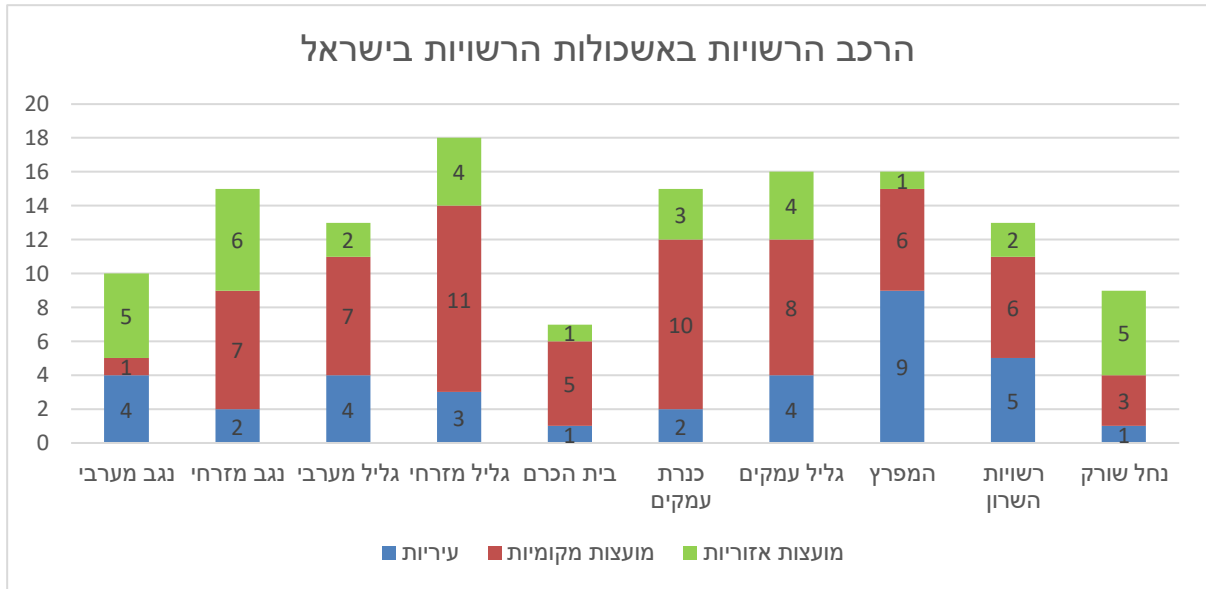
רשימת מקורות

- אלכא. (2014). *דוח סטטוס מיזם האשכולות 2014*. גוינט ישראל - המכון למנהיגות וממשל. נדלה מתוך: https://www.theinstitute.org.il/files/articles/medida_eshkolot.pdf
- דורון-כץ, ק. (2016). *התפתחות התפיסה האזורית בישראל*. גוינט ישראל - המכון למנהיגות וממשל. נדלה מתוך: https://social-sciences.m.tau.ac.il/sites/socsci.tau.ac.il/files/media_server/social/public/PDF/keren_doron_jisr.pdf
- יוזמת 5 פי 2. (2016). *הבעיה המערכתית לצורך מיצוי פוטנציאל מצוינות בתחומי STEM בפריפריה*. נדלה מתוך: <http://www.5p2.org.il/wp-content/uploads/%D7%94%D7%92%D7%94%D7%94-%D7%94%D7%92%D7%93%D7%A8%D7%AA-%D7%91%D7%A2%D7%99%D7%94-%D7%A2%D7%93%D7%9B%D7%A0%D7%99%D7%AA-%D7%9C%D7%90%D7%92%D7%A8%D7%AA.pdf>
- לרר, מ. (2019). *אשכולות אזוריים בישראל*. מרכז המחקר והמידע של הכנסת. נדלה מתוך: https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/aeaca5c8-1dcf-e911-8109-00155d0a754a/2_aeaca5c8-1dcf-e911-8109-00155d0a754a_11_13640.pdf
- שקדי, א. (2003). *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני - תיאוריה ויישום*. תל-אביב: רמות.
- Cresswell, J. W. (2017). *Research Desing - Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from: https://ssir.org/articles/entry/channeling_change_making_collective_impact_work
- Kania, J., Hanleybrown, F., & Splansky-Juster, J. (2014). Essential Mindset Shifts for Collective Impact. *Standord Social Innovation Review*. Retrieved from: https://static1.squarespace.com/static/5b4311984eddec45e81cba84/t/5bac8a2a0852292c40182b9a/1538034230554/Essential_Mindset_Shifts_for_Collective_Impact.pdf
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Standord Social Innovation Review*. Retrieved from: <https://www.everychildcq.org/wp-content/uploads/2018/06/Collective-Impact-Stanford-Social-Innovation-Review-2011.pdf>
- Parkhurst, M., & Preskill, H. (2014). Learning in Action: Evaluating Collective Impact. *Standord Social Innovation Review*. Retrieved from: https://www.collectiveimpactforum.org/sites/default/files/Learning_in_Action_Evaluating_Collective_Impact.pdf
- Sasson, I. (2018). Building a Sustainable University–Community Partnership: Case Study in Science Education. *Studies in Higher Education*, 44(12), 1–15.
- Wong, Si., & Cooper, P. (2016). Reliability and Validity of the Explanatory Sequential Design of Mixed Methods Adopted to Explore the Influences on Online Learning in Hong Kong Bilingual Cyber Higher Education. *International Journal of Cyber Society and Education*, 9(2), 45–64.

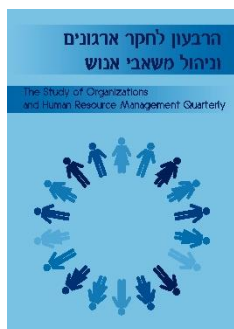
נספח 1

בישראל קיימות 255 רשויות, מתוכן 132 מאוגדות באשכולות (מהוות למעלה מ 50% מכלל הרשויות בישראל). איור מס' 2 מתאר את הרכב הרשויות באשכולות כפי שנאסף מאתרי האשכולות.

איור מס' 2: הרכב הרשויות באשכולות הרשויות בישראל



[חזרה לתוכן העניינים](#)



מיהו מנהל יישובי מצטיין ומוביל שינוי בתוכנית הלאומית

ילדים ונוער בסיכון 360?

טניה לוי-גזנפרנץ¹

תקציר

מטרת המחקר הנוכחי היא לחשוף את תפיסותיהם של מנהלים יישוביים בתוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (להלן "התוכנית הלאומית 360") בנוגע למאפייניהם של מנהלים מצטיינים מובילי שינוי בתוכנית הלאומית 360. במחקר השתתפו 63 מנהלים, אשר נשאלו על מאפייני מנהל מצטיין ומוביל שינוי בתוכנית הלאומית 360. ניתוח הממצאים התבסס על התיאוריה המעוגנת בשדה (grounded theory), תוך שימוש בתוכנת ATLAS.ti 5.0. מתוך ניתוח הממצאים על אודות תפיסותיהם של מנהלי 360, עולה כי מנהל 360 מצטיין ומוביל שינוי בתוכנית הלאומית 360 מאופיין בארבעה ממדי מנהיגות, העולים בקנה אחד עם תיאוריית המנהיגות האוטנטית: מודעות עצמית, עיבוד מאוזן, שקיפות ביחסים לאחרים ופרספקטיבה של מוסר פנימי. עוד עולה, כי מנהלים יישוביים בעלי סגנון הנהגה אותנטית נוטים ליישם אסטרטגיות מנהיגות, הכוללות: בניית חזון, מעורבות פעילה, ניסוח והבעת דעה, הטמעה ובקרה. הממצאים ממקמים וממצבים את המנהלים היישוביים המצטיינים ומובילי השינוי כמנהיגים אותנטיים, הנוקטים באסטרטגיות המובילות להטמעה של תהליכים, מנגנונים, כלים ושפה משותפים בקרב אנשי המקצוע הפועלים בתחום ילדים ונוער בסיכון ברשויות המקומיות. טרם נעשה מחקר הבוחן את תהליכי הניהול של מנהלים יישוביים בתוכנית הלאומית 360 בכלל, ומנקודת מבט המתמייחסת אליהם כמנהלים הנדרשים לכישורי הנהגה והובלה, בפרט. בנוסף, ניתן לעשות שימוש בתיאוריית המנהיגות האוטנטית ובפיתוח אסטרטגיות מנהיגות כחלק מהכשרת המנהלים היישוביים במסגרת תהליכי ההכשרה המתקיימים בארגון.

התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון - רקע ומבנה ארגוני

התוכנית הלאומית 360 החלה לפעול על-פי החלטת ממשלה בשנת 2008, כחלק מיישום מסקנות ועדת שמיד (2006), והיא מכוונת לצמצם את היקף מצבי הסיכון בקרב ילדים ובני נוער מגיל לידה עד 18, ולהביא לשינוי מקיף בדרכי הטיפול של החברה הישראלית בילדים אלה ובמשפחותיהם. ייחודה של התוכנית הלאומית בכך שהיא מנוהלת במשותף על ידי חמישה משרדי ממשלה בתקציב משותף, ובכך שהיא מאפשרת לרשויות המקומיות לבחור בעצמן את התוכניות המתאימות לצורכי הילדים בזיקה למיפוי מקיף, זאת מתוך מגוון התוכניות שמציעים משרדי הממשלה השונים. משרד הרווחה והשירותים החברתיים מוביל ומתכלל את התוכנית יחד עם משרד החינוך, השותף להפעלת התוכנית במחוזות, משרד הבריאות, משרד העלייה והקליטה והמשרד לביטחון הפנים. בנוסף, שותפים בתוכנית מרכז השלטון המקומי וגיוינט ישראל. המבנה הבין-משרדי והבין-ארגוני של התוכנית מכוון לכך, שהסמכות והאחריות על ילדים בסיכון מוטלות על הרשויות המקומיות.

התוכנית מכוונת לצמצם את מספר הילדים והנוער החיים במצבים שמסכנים אותם במשפחתם ובסביבתם בשבעה תחומי חיים: קיום פיזי, בריאות והתפתחות, השתייכות למשפחה, למידה ורכישת מיומנויות, רווחה

¹ ד"ר טניה לוי-גזנפרנץ, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, taniailan@gmail.com

ובריאיות נפשית, השתייכות והשתתפות חברתית, הגנה מפני אחרים והגנה מפני התנהגות מסכנת שלהם עצמם. התוכנית מיושמת ב-185 יישובים, אגדי יישובים (איגוד כמה יישובים קטנים לצורך יישום התוכנית בהם) ושכונות בערים גדולות, שנבחרו על-פי קריטריונים חברתיים-כלכליים: תחילה הופעלה התוכנית ביישובים המשתייכים לאשכולות 1-4 במדד החברתי-כלכלי, ובהמשך הורחב היישום גם ליישובים באשכול 5. הדירוג מתבצע על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אשר גיבשה מדד לאפיון הרשויות המקומיות בישראל בהתאם לרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסייה. המדד משמש כלי להשוואת הרמה החברתית-כלכלית של אוכלוסיית כל יחידה גיאוגרפית, ועשוי לסייע בזיהוי אזורי רווחה ואזורי מצוקה. בתחתית המדרג החברתי-כלכלי נמצא אשכול 1, וככל שהספרה גבוהה יותר כך המדד החברתי-כלכלי גבוה יותר.

בראש התוכנית הלאומית עומדת מינהלת ארצית באחריות משרד הרווחה והשירותים החברתיים. המינהלת מלווה בוועדה בין-משרדית הכוללת נציגים מכל משרדי הממשלה הרלוונטיים ומגוינט ישראל. התוכנית מבקשת להשפיע על חלוקת הסמכויות, התפקידים ודרכי העבודה בין ובקרב שלושת הדרגים הארגוניים הללו: משרדי הממשלה, הדרג המחוזי הכפוף למשרדי הממשלה והרשויות המקומיות, ובאופן זה למנף את המשאבים שלה לכלל השפעה שהיא מעבר למוטבים הספציפיים שיהנו מהמענים שהיא מממנת.

לצד הוועדה הבין משרדית הוקמה ועדה בין-משרדית הממוקדת בגיל הרך. ברמת המחוזות, הוקמו ועדות מחוזיות בששת המחוזות בהן פועלת התוכנית שתפקידן לייצר שיתוף פעולה בין המשרדים על מנת לתווך את מדיניות מטה התוכנית ליישובים. בראש הוועדה המחוזית עומד מנהל מחוז מטעם משרד החינוך, או מטעם משרד הרווחה והשירותים החברתיים. מנהלי המחוזות אחראים להובלת התוכנית במחוזות ולצד הממונים המחוזיים של התוכנית הלאומית, המסייעים בתפעול הוועדה בניהול הקשר עם גורמי הפיקוח במחוז ובליוי היישובים. ברמת היישוב, נבחר ממונה יישובי 360 (ראש הרשות או מי מטעמו) העומד בראש התוכנית ביישוב, ותפקידו להבטיח את התנהלות המנגנונים הבין-משרדיים והמענים ברשות. הממונה היישובי עומד בראש הוועדה היישובית, הכוללת את הגורמים השותפים לתוכנית, שהם נציגי השירותים, נציגי ציבור וארגוני מגזר שלישי, והוא אחראי להגדרת מוקדי ההתערבות וכן לתכנון השירותים ויישומם, לרבות מעקב אחר יישום המענים, בחינת צרכים משתנים ואיגום משאבים. לוועדה היישובית כפופות שתי ועדות גיל: ועדת גיל רך, האחראית על הטמעת יעדי התוכנית בקרב ילדים מגיל לידה עד חמש, וועדת יסודי ונוער המתמקדת בגילאי 6-18. התוכנית מביאה ליישובים תוספת תקציב, שהם יכולים להפנות לטובת מענים לילדים ונוער בסיכון. כל רשות בוחרת לעצמה בהתאם להקצאה התקציבית שהיא זכאית לה, את המענים הממומנים במסגרת התוכנית. כל מענה מלווה על ידי אחראי מענה, שהוא איש מקצוע מאחד השירותים ביישוב ובעל ידע וניסיון באחד מתחומי הפעולה של המענה. באחריותו של אחראי המענה לדאוג להפעלת המענה על-פי תבחינים המצוינים בכרטיס המענה, ולהוביל צוות בין-מקצועי שתפקידו לעקוב אחר אופן הפעלת המענה, תפוקותיו ותרומתו לילדים (הערכת 360 התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון 2011-2015 דוח מסכם, 2015).

בנוסף למשאבים שמביאה עמה תוכנית 360 לטובת מענים המותאמים לצרכים של ילדים ובני נוער בסיכון, בכל רשות גדולה או בכל מספר יישובים קטנים (אגד) מלווה את התוכנית מנהל יישובי (להלן מנהל 360) שממומן על-ידי הארגון בצורה מלאה. עלות העסקתם של 100 מנהלי 360 ביישובים בארץ היא 35 מיליון ₪ בשנה.

על מנהל 360 לתכלל את מערך השירותים הניתנים לילדים ובני נוער בסיכון בכל רשות מקומית, להנחיל את השפה המקצועית של התוכנית לאנשי המקצוע ביישוב, לדאוג לפעולה סדירה של הוועדות ביישוב, לרבות הרחבת השיח הבין-ארגוני והבין-מקצועי ביישוב באשר לילדים בסיכון והוריהם. כמו כן, על מנהל 360 לפעול

למען הטמעה של כלים ושיטות שפיתחה התוכנית לקידום עבודה מבוססת נתונים (התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, האוגדן היישובי, 2010).

בין יתר תחומי אחריותו של מנהל 360 : עריכת מיפוי צרכים ומשאבים, דאגה להפעלה סדירה של המבנה הבין-ארגוני של התוכנית ברשות המקומית וחיזוק הממשקים שבין המחלקות והארגונים השונים הפועלים למען ילדים בסיכון ברשות, ותכלול שיתופי פעולה בין הנפשות הפועלות למען ילדים ונוער בסיכון באופן שיאפשר שיח בין הגורמים השונים ברשות על סוגיות ואתגרים העולים בהקשר לצורכיהם (הערכת 360 התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, 2015).

מנהלים יישוביים בתוכנית הלאומית 360 – ניהול ללא סמכות

מנהלי 360 נדרשים להוביל ולהנחות שותפי תפקיד ובעלי מקצוע ברשויות אשר אינם כפופים אליהם באופן ישיר או עקיף. הדבר הופך את נושא הניהול לאתגר מנהיגותי מהשורה הראשונה, שכן ניהול ללא סמכות מחייב עבודה שיטתית וסדורה, תוך יצירת מערכות יחסים נאותות המבוססות על שיתופי פעולה מתמידים לצד הפגנת יכולות הנעה של אנשים שלא מתוקף ההיררכיה או הסמכות, אלא מתוקף המקצועיות שמוכיחים המנהלים היישוביים. סגנון ניהול ללא סמכות דורש יכולות גבוהות של הנעת אנשים ויש בצדו רגעים של אי שביעות רצון, כיוון שבעלי התפקידים ואנשי המקצוע עמם עובדים המנהלים היישוביים אינם מחויבים בהגדרה לביצוע המשימות, והדבר תלוי, לעתים, ברצונם הטוב ובמידת החיבור שהם חשים כלפי המנהלים היישוביים, או לעתים, במידת התרומה שהם סוברים שיש בהחלטות המשותפות שהתקבלו לתפקידם או לקידום משימות במסגרת תפקידם.

השינויים התכופים המתחוללים ברשויות המקומיות המאופיינות בתרבות ארגונית פוליטית, מעמידים בפני מנהלי 360 אתגרים אשר מחייבים אותם ללמוד את השינויים המקומיים, ויחד עם זאת להתמיד ולהוביל במקצועיות את השינוי שלשמו נשלחו בשם התוכנית הלאומית 360. הפניית זרקור אל עבר תהליכי ניהול והובלה של מנהלים יישוביים מצטיינים, עשויה לסייע בידי מנהלים יישוביים ולתת להם מצפן בתפקיד ייחודי זה.

מנהלים יישוביים כמנהיגים לשינוי

מנהיגות היא מושג המתייחס ליכולתם של אנשים להשפיע על אחרים ולהניע אותם לביצוע משימות ברמת מחויבות גבוהה, תוך שימוש במינימום אמצעי כפייה (Avolio, 2005). מעבר לתהליכי ניהול וארגון הכוללים טיפול בדוחות תקציביים, תיאום וכינוס ישיבות וועדות היגוי, מנהלים יישוביים משמשים מתוקף תפקידם כמנהיגים כיוון שתפקידם הוא לחולל שינוי תפיסתי בקרב אנשי המקצוע ברשויות, דבר הדורש מימונויות הנהגה והובלה, ופוטנציאל להלהיב בעלי תפקידים ברשויות לחולל שינויים בתחום המניעה, האיתור והטיפול בילדים ונוער בסיכון. נוכח זאת, נראה כי ניתן לכלול את המנהלים היישוביים בקטגוריית מנהיגים שתפקידם לקדם ברשויות את השינוי בזיקה ליעדי התוכנית הלאומית 360. הנחה זו נתמכת בכך, שהמנהלים היישוביים שותפים לשורה של עיסוקים המעוגנים בהגדרת תפקידי המנהיג: מסייעים בפיתוח החזון הרשותי בהקשר לתהליכי מניעה, איתור וטיפול בילדים ונוער בסיכון, רותמים את אנשי הרשות ללקיחת אחריות על ילדים בסיכון ולהגשמת יעדי התוכנית הלאומית, מובילים ומטמיעים שינויים הנוגעים לדרכי הטיפול, האיתור והמניעה, שותפים בבניית תוכניות ויוזמות בתחום ילדים ונוער בסיכון, וגם בהטמעת הכלים, השפה והמנגנונים הבין-משרדיים.

ספרות המחקר מבחינה בין מנהיגות-על לבין מנהיגות ביניים. העידן העכשווי מאופיין בדינאמיות רבה, והאתגרים החדשים הפוקדים את החברה מציבים בפני המנהיגות שאלות ואתגרים חדשים. בתקופה בה

שינויים הפכו מורכבים יותר, מנהיג יחיד אינו יכול לטפל בהכל, אלא נדרשת הנהגה רחבה שתחלוק עמו את הנטל. תחת המושג מנהיגות מתכנסים לא רק דרגי מנהיגות-העל, קרי מובילי הארגונים, קובעי המדיניות, מנהלי הארגונים וצוותי ההנהלה, אלא גם מנהיגים בדרגי ביניים, כגון סוכני שינוי, מדריכים, יועצים ארגוניים, אשר יכולים אף הם לסייע בהובלה ובהטמעה של תהליכי שינוי ארגוניים (Sergiovanni, 2007).

מכאן, שמובילי המדיניות ברמה הארצית וברמה המחוזית בתוכנית הלאומית 360, קרי קובעי המדיניות במטה התוכנית, אנשי המטה והוועדה הארצית הבין-משרדית והממונים המחוזיים, משמשים כמנהיגי-על האחראים על הובלת מטרות התוכנית ברמה ההצהרתית, תוך התווית קווי פעולה כלליים בזיקה ליעדים הארציים והמחוזיים. מנהיגות הביניים בתוכנית הלאומית כוללת את דרג מנהלי 360 המובילים ברשויות את התוכנית מטעם התוכנית הלאומית. תפקיד מנהיגות הביניים הוא להטמיע את המדיניות שמתווה מנהיגות-העל, במטרה להשפיע באופן אופרטיבי על הנעשה ברשויות בתחום ילדים ונוער בסיכון. מתוך תפיסה זו עולה, כי המנהלים היישוביים בתוכנית הלאומית 360 משמשים מנהיגי ביניים השותפים בהובלת יעדי התוכנית הלאומית.

בתקופה בה שינויים הופכים למורכבים יותר בעיקר בתחומים החברתיים והארגוניים, כדוגמת השינוי לו מייחלת התוכנית הלאומית 360, נדרשת הנהגה רחבה שתחלוק בנטל, הן במחוזות והן ברשויות. תחת המושג מנהיגות ביניים מתכנסים מנהלי 360, אשר תפקידם לתרגם, הלכה למעשה, ולסייע בהובלת תהליכים ושינויים ארגוניים וחברתיים מורכבים ברשויות בשיתוף עם מנהיגות-העל במחוז ובמטה.

עד כה לא נעשה מחקר אודות מנהלים יישוביים בתוכנית הלאומית 360, תוך בחינת ממדי עבודתם בזיקה לדרישות ההובלה וההנהגה במסגרת עבודתם כמנהיגות ביניים. בהתייחס לחשיבות הרבה המתוארת באוגדן התוכנית לתפקידם של המנהלים היישוביים בתוכנית הלאומית 360, המחקר הנוכחי מתמקד בהם תוך הסטת נקודת המבט אל מאפיינים של מנהל 360 מצטיין, מוביל שינוי ומשפיע, בהנחה שתהיה לכך תרומה משמעותית בהיבטים הנוגעים להטמעה מיטבית של תהליכי השינוי הרצויים ברשויות, ולהגברת האפקטיביות של עבודת הניהול וההנהגה של המנהלים היישוביים.

מנהיגות אותנטית

ספרות המחקר בתחום המנהיגות מצביעה בשנים האחרונות על סגנון מנהיגות חדש המשלב מנהיגות מתמירה ומנהיגות אתית, המכונה *מנהיגות אותנטית* (authentic leadership) (Avolio et al., 2009). מנהיגות אותנטית היא שילוב סינרגטי של מודעות עצמית, רגישות לצורכי האחר ותחכום (Novicevic et al., 2006).

הספרות מתמקדת בארבעה ממדים מרכזיים של המנהיגות האותנטית: *מודעות עצמית* (self-awareness) – מתייחסת להבנה ולהפקה של משמעות מהעולם, ומשפיעה על הצורה בה רואה המנהיג את עצמו לאורך זמן. מדובר בהבנת המנהיג את נקודות החוזק והחולשה שלו ושל הסובבים אותו, תוך מודעות להשפעתו על אחרים; *עיבוד מאוזן* (balanced processing) – מתייחס למנהיגים החוקרים ומנתחים את כל הנתונים הרלוונטיים בצורה אובייקטיבית לפני שמקבלים החלטה. מנהיגים כאלה מוכנים לקבל דעות הנוגדות את עמדתם; *שקיפות ביחסים לאחרים* (relational transparency) – כוללת את הצגת העצמי האותנטי לאחרים ולא עצמיות מזויפת. התנהגות זו בונה אמון דרך שיתוף במידע וביטוי מחשבות ורגשות אמיתיים בצורה פתוחה; *ופרספקטיבה של מוסר פנימי* (internalized moral perspective) – ויסות עצמי מכוון על-ידי סטנדרטים מוסריים, רגולציה פנימית ומוטיבציה אוטונומית, ולא על-ידי לחצים מצד הקבוצה, הארגון או החברה. הוויסות העצמי בא לידי ביטוי בהתנהגויות ובקבלת החלטות בדרכים התואמות לערכים הפנימיים של המנהיג (Avolio et al., 2009).

מנהיגות אותנטית היא פרספקטיבה על מנהיגות שיש בה פוטנציאל רב לתרום להשגת יעדי התוכנית הלאומית 360 משום שמנהיגים אותנטיים נוטים להשעות את השיפוט, לנתח מידע רלוונטי בצורה שקופה ופתוחה ולהקשיב בתשומת לב לנקודות מבט חלופיות אשר מעלים חברי הצוות או הקבוצה. ניהול המושתת על זיהוי צרכי הרשות, הכרה בחוזקותיה ובחולשותיה, לקיחת סיכונים והכלה של אי-הצלחות, עשוי למקם את המנהלים הישועיים כמנהיגים אותנטיים המובילים להגברת המוטיבציה של אנשי הרשות להפנים, להטמיע ולהביל תהליכים בעצמם. מנהל יישועי המתפקד כמנהיג אותנטי מעודד עשייה המעמידה בבסיסה עקרונות של שיח, הצמחה וחקירה. הוא יכול להוביל בכוח אישיותו ומעשיו תהליכים אשר מופנים לטובת פיתוחם המקצועי של שותפי התפקיד ברשויות. הדבר דורש הקשבה מצדו לקולות העולים מהשטח, וניסיון לגרום לאנשי הרשות לנקוט בתהליכי הנהגה בעצמם, ללא יצירת תלות בו. נוסף על כך, המנהיג האותנטי יודע להציב גבולות ולבצע תהליכי הערכה ובקרה, ללא חשש להביע בקול את דעתו הכנה (Gardner et al., 2005).

אסטרטגיות מנהיגות

הפגנת כישורי מנהיגות מצד מנהלים בכל ארגון הכרחית לצורך קידום יעדי הארגון. אחד המרכיבים העיקריים שאותרו כנחוצים בפיתוח שדרת המנהיגות, הוא הצורך בקישור בין התיאוריה לבין הפרקטיקה. המטרה המוצהרת של הצורך בקישור התיאוריה והפרקטיקה מצביעה על כך שהם מתקיימים בנפרד. הצהרה זו מתייחסת לא רק לרכישת ידע תיאורטי על מנהיגות, אלא מכוונת למתן כלים יישועיים שימשו את המנהיגים בשטח, בפרקטיקה ובעבודה היום-יומית (Scott, 2003).

מחקרו של סקוט (Scott, 2003) הצביע על כך, כי תקופת ההכשרה של מנהלים לוקה בהתייחסותה להיבטים הנוגעים לשימוש באסטרטגיות מנהיגות (leadership strategies) במסגרת ההכשרה לתפקיד. ההשלכות של ממצאי מחקרו כוללות לא רק את הצורך להעמיק את ההבנה שלנו באשר לשימוש באסטרטגיות מנהיגות במסגרת ההכשרה כחלק מהיכולות הנדרשות ממנהיגים.

על מנת להגיע להשגת התוצאות הרצויות שהארגון הציב, נדרשת מנהיגות היודעת להשתמש באסטרטגיות הכוללות ניסוח חזון, גיוס האנשים למימוש החזון, קביעת מטרות ויעדים ובניית תוכנית פעילות מפורטת בעלת פרמטרים מדידים להערכה. חזון אינו יכול להתממש ולהפוך למציאות, אלא בזכות תוכנית פעולה אופרטיבית המתרגמת יעדים לפעולות קונקרטיים. מנהיגים נדרשים לאסטרטגיות מנהיגות אשר נבנות בהקשר למקום העבודה בו הם פועלים והאנשים עמם הם באים במגע (Day & Leithwood, 2007; Eacott, 2012).

לפי תפיסתו של איקוט (Eacott, 2012), הבנה הוליסטית של הממדים האסטרטגיים במנהיגות עשויה לספק תשובות לכל אלה שמתמודדים במורכבות העומדת מאחורי שאלת ביסוסה של המנהיגות בארגון. לדידו, הבנה מהותית של אסטרטגיות מנהיגות עשויה לקדם ולהוביל באופן חיובי את בניית המנהיגות בעתיד. אסטרטגיות מנהיגות הן תכליתיות, מכוונות ומשמעותיות, במטרה לקשר בין ההווה למצב עתידי רצוי. שימוש באסטרטגיות מנהיגות מהווה ממד מרכזי של כל פעילות מנהיגותית. כל ארגון בכל גודל וכל אדם באשר הוא זקוק לאסטרטגיה. דהיינו, למערך החלטות ופעילויות שתכליתן השגת ביצועים לאורך זמן במטרה לממש את חזונם. אסטרטגיות מנהיגות הן הכוח המוביל מאחורי התוכנית שמתבצעת, והן מתארות את דרכי הפעולה בעתיד הקרוב והרחוק. מנקודת מבט זו, אסטרטגיות מנהיגות חיוניות לניהול יעיל של הארגון.

מודל השימוש באסטרטגיות מנהיגות שנבנה ע"י איקוט (Eacott, 2012), כולל חמישה ממדים עיקריים:

בניית חזון (envisoning) - תהליך המתרכז בהתנהגות המנהיג כלפי יצירת עמדה עתידית רצויה, הדורש בניית חזון לעתיד תוך הפעלת חשיבה ביקורתית ודיאלוג; **מעורבות פעילה (engaging)** - תהליך המתמקד בגיוס וביצירת מעורבות פעילה של המשתתפים בשיחות, בדיונים ובהחלטות לגבי הכיוון האסטרטגי; **ניסוח והבעת דעה (articulating)** - תהליכים המתמקדים לא רק בשיחות ובדיונים בנוגע לכיוון הארגון, אלא גם בדרכים ליישום באמצעות שיחות ודיאלוגים; **הטמעה (implementing)** - תהליך יישום העוסק בתרגום הכיוון האסטרטגי לפעולה, ובמיוחד מתייחס לתזמון של פעולות אלה. ההטמעה מושתתת על הממדים הקודמים, ודורשת יישום מצד חברי הצוות, הבנה ומחויבות ליעדים שנוסחו; **ובקרה (monitoring)** - מתמקדת בתהליכי ניטור רציפים ושיטתיים על סמך בחינה מעמיקה של הפעולות שנעשו. זהו תנאי חשוב העשוי להשפיע על ההתקדמות לקראת התוצאות הרצויות.

שיטה

המחקר מתבסס על הפרדיגמה האיכותנית התרה אחר המשמעות שהאדם מקנה למציאות ולפעילות האנושית (Bogdan & Biklen, 2007). ההתנסויות האישיות של מנהלי 360 כמנהלים בתוכנית הן הרלוונטיות למחקר זה, והן הוצגו מתוך התפיסות, הפרשנות והמשמעות שהמנהלים עצמם מתוקף תפקידם וניסיונם, מעניקים למנהל 360 מצטיין ומוביל שינוי בתוכנית הלאומית. המחקר התנהל בסגנון סקר באמצעות הפצת שאלון אנונימי מקוון. השאלון הופץ לכלל המנהלים בתוכנית בששת המחוזות בהם היא פועלת (צפון א', צפון ב', חיפה, תל-אביב-מרכז, ירושלים ודרום) בצורה מקוונת באמצעות הממונות המחוזיות. שיעור התגובה היה 63% - מתוך 100 מנהלי 360 שקיבלו את השאלון התקבלו 63 תגובות. טווח גילאי המנהלים בתוכנית הלאומית נע בין 25-58, 34% מהם מהמגזר היהודי 66% מהמגזר הלא יהודי (בדואים, דרוזים ומוסלמים), 30% גברים ו-70% נשים. 86% ממנהלי 360 אינם תושבי הרשות בה הם מנהלים את התוכנית. על-פי דרישות הסף, כלל המנהלים בעלי תואר ראשון באחד התחומים הבאים: חינוך, עבודה סוציאלית, בריאות הציבור, מדיניות ציבורית, סוציולוגיה, קרימינולוגיה. לפיכך, מנהלי 360 מגיעים מרקעים שונים ובעלי הכשרות מקצועיות מגוונות, כגון עובדים סוציאליים, אנשי טיפול, מדריכי נוער, אנשי חינוך, עובדי הוראה, יועצים ארגוניים ועוד. 40% מתחום החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, 40% היו עובדים סוציאליים בעברם, ו-20% מתחומי דעת כגון קרימינולוגיה ומדיניות ציבורית. 35% הם בעלי תואר שני. ותק המנהלים היישוביים נע בין שנה לשמונה שנים בתפקיד. ממוצע שנות ותק 3.8 שנים. 80% מהרשויות בהן פועלים המנהלים מאופיינות במדד סוציאקונומי 3-5.

השאלון שוגר במטרה לבחון את תפיסותיהם של מנהלי 360 באשר לתפיסתם את המנהל המצטיין המוביל שינויים בתוכנית הלאומית 360, וזאת לקראת בחינת הליך להענקת אות הצטיינות למנהלים יישוביים מובילי שינוי. המנהלים התבקשו לענות על שלוש שאלות פתוחות: 1. כתוב מהם לדעתך המאפיינים של מנהל יישובי בתוכנית הלאומית 360 המצטיין בעבודתו ומוביל לשינוי. 2. חשוב על אחד המנהלים היישוביים שהשפיע עליך אישית ומקצועית. מה מאפיין את אותו מנהל? 3. כיצד המנהל היישובי שהשפיע עליך תרם להתפתחותך האישית והמקצועית?. במקביל, התקיימו שתי קבוצות מיקוד שכללו 12 מנהלים ממחוז הצפון שרואיינו על ידי כותבת המאמר.

תשובות המנהלים שנאספו באמצעות השאלון המקוון, אפשרו פתיחת צוהר לתפיסותיהם על מנהלים מצטיינים מובילי שינוי בעלי השפעה אישית ומקצועית כפי שחוו אותם המנהלים היישוביים במהלך הקריירה המקצועית שלהם. זאת בהתבסס על ההנחה, כי המשמעויות האישיות שמייחסים אנשים לתופעה הנבחנת חיוניות ביותר להבנתה (Lincoln & Guba, 1985; Rubin & Rubin, 2005). השאלות שנשאלו

המרואיינים במהלך הראיונות במסגרת קבוצות המיקוד, אפשרו להם לחשוף את הידע האישי והמעשי שלהם (personal- practical knowledge) בזיקה להנחה הרווחת בעשורים האחרונים, כי לאנשי מקצוע יש לא רק ניסיון אלא גם ידע בעל משקל חשוב ומכריע בדומה לחוקרים ולמומחים. ידע זה זכה לכינוי ידע אישי-מעשי, והוא מבוסס על מערך מוצלב של ידיעות אודות עקרונות הניהול בתוכנית הלאומית 360 ומאפיינים הנדרשים להובלת תהליכי שינוי ברשויות; ידע הצומח מתוך מצבור החוויות שרכשו בשטח, הכולל בתוכו את מכלול הפעולות וההתנסויות האישיות והמקצועיות (Rubin & Rubin, 2005).

ניתוח הממצאים

ניתוח הממצאים התבסס על התיאוריה המעוגנת בשדה (grounded theory) (Strauss & Corbin, 1998). הליך ניתוחם של הממצאים החל בקריאה מעמיקה של כל תשובה בנפרד. במהלך הקריאה המעמיקה אותרו מבעים ורעיונות עיקריים ומרכזיים אשר חזרו על עצמם. בשלב הקידוד הפתוח (open coding) עבר הטקסט תהליך של חקירה, השוואה וקבלת תוויות (labeling). בשלב הקידוד הצירי (axial coding) בוצע תהליך מיזוג הבנוי על קיבוץ של רעיונות משותפים אשר כונסו לתמות. השלב הנוסף הוא שלב הקידוד הסלקטיבי (selective coding), הכולל את קישור התמות לרעיון קטגוריאלי משותף. באמצעות ניתוח-על נוצר הקשר בין התמות, שהוביל לתמונה רחבה ומלאה של ממצאי המחקר (Strauss & Corbin, 1998). תוכנת ATLAS.ti 5.0 (Muhr, 2004) סייעה בעיבוד התמות.

ממצאי המחקר

מנהלים יישוביים מצטיינים בתוכנית הלאומית 360 תוארו כמנהיגים בעלי ארבעה ממדים של מנהיגות, הדומים במאפייניהם לממדי המנהיגות האותנטית שפותחו על-ידי גרדנר ועמיתיו (Gardner et al., 2005):

הממד הראשון מודעות עצמית (self-awareness), מתייחס לתהליכים המסייעים להבנה ולהפקה של משמעות. מדובר במנהלים יישוביים היודעים לזהות את נקודות החוזק והחולשה שלהם ושל שותפי התפקיד ברשות במסגרת התנהלותם מול בעלי תפקידים ואנשי מקצוע במחוז וברשות. להלן דברי המנהלים היישוביים בממד זה:

"היכולת של מנהל מצטיין היא להבין מה החוזקות שלו, מה נקודות החוזק של הרשות ולעשות את העבודה בהתאם. יש רשויות שנראה שהכל תקוע שם. זה לא נכון. מנהל טוב יזהה עם מי ניתן להמריא ולעבוד, אולי מנהל אגף מסוים או בעל תפקיד שאפשר לעבוד עמו. גם מה החוזק של הרשות לדוגמה, סדירויות במנגנונים, רשות שמתכנסת באופן קבוע לוועדות הגיל. החוכמה היא להתחיל לעבוד עם מקורות החוזק והאור שזוהו ברשות".

"יודע לקבל הערות ולתקן בהתאם ולא מתחכם. יש כאלה שמעירים להם והם ממשיכים בדרכם. מנהל מצטיין ייקח את ההערות וימנף אותן לשיפור. הוא יעשה עבודה עם עצמו, והרשות והילדים ירוויחו. אחד שמשתבלל ולא משתפר כשמעירים לו, הוא לא מצטיין. הוא מקובע. מצטיין כל הזמן ישאף לשיפור".

הממד השני עיבוד מאוזן (balanced processing), מתייחס למנהלים החוקרים ומנתחים את כל הנתונים הרלוונטיים בצורה אובייקטיבית לפני שמקבלים החלטה. מנהלים אשר מוכנים לקבל דעות הנוגדות את עמדתם. אחת המנהלות מעידה על עצמה:

"יבתקופת הבחירות הייתה תקופה של מתיחות ברשות, תחושת אי-נוחות ואי-יציבות. הממונה היישובית אמרה לי שאין טעם לתכנן ועדות, צוותים מלווים, כי הכל עומד באוויר. ניתחתי את המצב והגעתי למסקנה, שאני מבחינתי משדרת עסקים כרגיל. הצוותים המלווים, ועדות ההיגוי וועדות הגיל פועלות כמתוכנן. המשכתי עם שגרות הניהול והמנגנונים של התוכנית. גם הצוותים המלווים פעלו פחות או יותר כמתוכנן. ברגע שמוציאים אנשים משגרה, קשה להחזיר אותם אליה בחזרה".

"מנהל מקצועי הוא אחד שיודע לעשות הפרדות. מנהל מצטיין יודע להתמודד עם מצבים בהם הוא לא מקבל את עמדת חברי הוועדה היישובית לגבי שינוי בתוכנית היישובית והתנסות התקציבית וחושב אחרת, [אך] יודע ללכת עמם ולהבין את הצורך המקומי. מנהל שיודע להציב כיווני חשיבה שונים, שבסופו של דבר יובילו אותו להתחבר לצורכי אנשי הרשות. זו האחריות שלהם בסופו של דבר".

ממד השקיפות ביחסים (*relational transparency*) בין המנהלים היישוביים לשותפי התפקיד, בא לידי ביטוי בתיאור מנהלים המציגים את עצמם באופן אותנטי ואמיתי. התנהגותם של מנהלים יישוביים מצטיינים ומובילים בונה אמון דרך שיתוף במידע ואפשרות לבטא רגשות בצורה פתוחה. המנהלים היישוביים סוברים שמנהל מצטיין יודע לנהל דיאלוג בגובה העיניים במערכת יחסים שוויונית, תוך כדי ששותפיו פעילים ומעורבים בליבון סוגיות, חיווי דעות ועמדות, באווירה של הקשבה, קבלה ופתיחות. מרבית המנהלים היישוביים הציגו מנהלים עמיתים שהשפיעו עליהם ככאלה שמגלים הקשבה, הענקת רשת ביטחון לפעול, ליזום ולהעז. כמו כן, עולה כי חשוב שהניהול לא יהיה בעל מאפיינים היררכיים אלא יתנהל ברוח טובה, שוויונית, תומכת ובהלימה לצורכי הרשות.

"קודם כל, מנהל שיודע לעבוד במערכת יחסים כנה, כזו המאפשרת לאנשים ברשות להביע את הפרספקטיבה על ההתנהלות שלו ברשות, כולל נקודות לשיפור. מנהל שיודע לקבל משוב בונה, וזה מבוסס על יכולת לקבל ביקורת וגם לומר ביקורת באופן שיוכלו לראות לא רק מה אותו מנהל מחלקה לא עושה, אלא גם מה הוא כן יכול לעשות אחרת".

"מנהל שלא עושה מניפולציות בין המחוז לבין אנשי הרשות ומשחק משחקים כפולים. נאמן לעקרונות התוכנית ולא עושה 'ספליטים'. יש מנהלים שעושים הפרד ומשול. כשיש להם בעיה עם הרשות מפעילים את המחוז, וכשיש בעיה של תפקוד אצלם מפעילים את הרשות. מאבדים ערכים ומאבדים כיוון".

ממד הפרספקטיבה המוסרית הפנימית (*internalized moral perspective*) בניהול, בא לידי ביטוי בשילוב סטנדרטים מוסריים גבוהים הנוגעים להתנהגות אתית הנדרשת ממנהיגים. מנהלים מצטיינים תוארו ככאלה שאינם נכנעים לתביעות ולשיקולי נוחות מצד גורמים ברשויות, אלא כמי שעומדים בפני לחצים המופעלים עליהם ובחרים לפעול במציאות המורכבת תוך שהם נסמכים על אידיאלים הנושאים אופי מוסרי וערכי.

"מנהל שלא מפחד לפעול אם הוא רואה מענה שלא פועל לפי הסטנדרטים של כרטיס הפרויקט. הוא יודע שזה יכול ליצור לו אי-נעימות עם אנשים מסוימים ברשות שלא פועלים לגמרי בהתאם לכרטיס הפרויקט. אבל בתבונה הוא עושה פעולות לגייס את הפיקוח, לגייס את האנשים הרלוונטיים ברשות, [כדי] שבסופו של דבר המענה יפעל לפי כרטיס הפרויקט. זה לא פשוט. אבל מנהל טוב צריך לראות בעיניים ילדים בסיכון".

"אני רוצה להתייחס דווקא למנהלים שבעיני לא מצטיינים, כאלה שאכפת להם רק מהאינטרסים האישיים שלהם. ששמים את האגו שלהם במקום הראשון, נכנסים לקונפליקטים עם שותפי תפקיד. לא יודעים להתעלות על עצמם. כאלה שחשוב להם המעמד שלהם, והם רואים בתפקיד הזדמנות לנצל את התפקיד כדי להתקדם לתפקיד הבא ולא חשובים להם באמת ילדים בסיכון. לצערי, אנחנו רואים גם כאלה שאין להם נשמה יתרה והם אנטיתזה למנהלים מצטיינים. הם לא תורמים בעבודה שלהם, ואפילו גורמים נזק לתוכנית וילדים".

אסטרטגיות מנהיגות

מתוך ניתוח הראיונות עולה, כי מנהלי 360 מצטיינים ומובילי שינוי הפועלים כמנהיגים אותנטיים, נוקטים באסטרטגיות מנהיגות שמצמידות את שותפי התפקיד ואנשי המקצוע ברשויות אל עבר הטמעת שינויים הן ברמת המענים (התוכניות למען ילדים בסיכון המוטמעות ברשויות), ו/או ברמת המנגנונים למען ילדים בסיכון ביישובים. כלומר, מנהלי 360 הפועלים כמנהיגים אותנטיים, מבססים ברשויות בהן הם פועלים בנייה של חזון, שמתייחס לשינוי שהרשות רוצה להנחיל באשר לתהליכי טיפול ומניעה הנוגעים לילדים ונוער בסיכון, מתווים דרך להטמעת החזון מהלכה למעשה, מקדמים שיתופי פעולה ועוקבים אחרי נתונים ותהליכים תוך הפעלת תהליכי בקרה ומדידה. מגמה זו מגולמת באמצעות שימוש באסטרטגיות מנהיגות בחמישה ממדים שפותחו על-ידי איקוט (Eacott, 2012):

ממד בניית החזון (*envisoning*) - ניהול בעל אופי של מנהיגות אותנטית, החזק היבטים של חשיבה חזונית והיבטים פרקטיים אשר נחוצים לקידום שדה הפעולה בו פועל המנהל, קרי הרשויות המקומיות. ניהול מסוג זה מוביל לחידוד חזון התוכנית הלאומית 360 ברשויות, ליצירת שפה משותפת באשר למיהו ילד בסיכון, ובעיקר מסייע לרשות בבניית חזונה באשר לאיתור, טיפול, מניעה וקידום ילדים בסיכון. בעקבות בניית החזון, שותפי התפקיד ברשויות יודעים לנסח מהם מרכיבי החזון המתווים את עשייתם כאנשי מקצוע הפועלים למען ילדים בסיכון. מנהל 360 מוביל שינוי, הוא מנהל שמתווה יחד עם שותפי התפקיד חזון משותף בתחום הילדים בסיכון, ולמרות האינטרסים השונים של האנשים והסביבה הפוליטית הוא מובילם לחזון משותף:

"בתהליך תיאום הציפיות, למנהל מחלקת חינוך, למנהלת מחלקת רווחה, למנהל עיר ללא אלימות, למנהלת מחלקת קליטה, הייתה הגדרה מסוימת של מה זה ילד בסיכון ואיך מטפלים בו. בתהליך משותף שהוביל להגדרה משותפת בהתאם לאמנת זכויות הילד, נבנה חזון רשותי שמסביר איך הרשות רואה לנכון את תמונת העתיד של ילדים בסיכון ברשות. זה חיבר את כולם לאותו חזון. כולם שותפים לאותה מטרה או יעד".

"יודע לעבוד בצוות, והעבודה שלו ברשות מושתתת על עבודה משותפת או משתפת. מתאים את עקרונות התוכנית למציאות ולשטח. בתחילת דרכי הייתי מבולבלת מאוד, לא הבנתי מי נגד מי. בזכות מנהלת שהשפיעה עליי, הבנתי וראיתי בחזוני לאן אני רוצה להוביל ביחד, אני ושותפי התפקיד, והממונה על התוכנית ברשות, הובלתי יוזמות מגוונות בתחום ילדים ונוער בסיכון. היא גרמה לי להוביל את הרשות לעבר המטרות".

"קורא נכון את המפה הפוליטית ומתנהל בהתאם. מנהל שמבין את הפוליטיקה הארגונית, פועל נכון בתוכה ומוביל את הנפשות הפועלות ברשות על-פי עקרונות התוכנית בהתאם למטרות שנקבעו בוועדות".

ממד המעורבות הפעילה (*engaging*) - מנהלים יישוביים מצטיינים מובילי שינוי מצטיירים כמובילים וכאקטיביים, הם מתמודדים באופן יזום ומודע עם אתגרים, יודעים לנתח מצבים ולומר מה עובד ומה פחות בתהליכי הטמעת מנגנוני 360, ובונים במלאכת מחשבת את התנאים התורמים להתגייסותם של אנשי הרשות לתהליך:

"מנהל שהשפיע עליי וגרם לי לבנות תובנות חדשות על איך להתמודד עם סוגיות בתחום הגיל הרך במעונות ובגני הילדים ועל הצורך לפעול בהקמת מענה בגיל הרך. תובנות שבזכותן גרמו לי לקחת משימות לידיים וליזום דברים חדשים בתחום".

"מגייס את אנשי הרשות גם אם לא תמיד יש שיתוף פעולה. לדוגמה, לקראת ועדה או יום למידה, האנשים שקשורים לגיל הרך לא נרשמו ליום מובילי גיל רך. מנהל טוב עושה עבודת שכנוע ועובר אחד אחד. הוא יודע איך לגייס אותם ולערב אותם על מנת שייראו שיום כזה יכול לתת להם תרומה לעבודה עם ילדים בסיכון. בסופו של דבר, הם צריכים לקחת אחריות, לבוא ללמוד ואחר כך ליישם את מה שלמדו בעבודה שלהם. התפקיד של המנהל, לדחוף ולעורר עניין".

ממד ניסוח והבעת דעה (*articulating*) - הדיאלוגים בתהליך הניהולי משפיעים באופן הדרגתי על תהליכי יישום עקרונות תוכנית 360 ברשויות. מנהלים יישוביים מצטיינים מובילים לזיקוק התוצאות, לניסוח האתגרים, להגדרת הבעיה במדויק ולהשבחת העשייה של אנשי המקצוע ואנשי הרשות:

"יודע לזקק את התוצאה הרצויה באופן בהיר וברור. דואג לקבלת כוח אדם איכותי ומקצועי".

"יודע להגיע לשורש הבעיה. הוא רואה שהאנשים הולכים סחור סחור, אבל הוא יוביל אותם להבין שהבעיה היא בעצם בזה שהם פחות לוקחים אחריות מקצועית כי זה כרוך בהשקעה מצדם".

"בדרך כלל בשולחן העגול מעלים את הצרכים על-פי אינטואיציות, תחושות בטן והשערות. מנהל מקצועי מביא נתונים יבשים שעולים מתוך שאלוני התמ"י, ובעקבותיהם מבססים את בחירת המענים".

ממד ההטמעה (*implementing*) - מנהל יישובי שמוביל לתהליכי הטמעה של תהליכי השינוי שתוכנית 360 מעמידה במרכז. מדובר בניהול שמוביל להטמעה של תהליכי שינוי ברשות, כולל הצבת אתגרים אינטלקטואליים ללמידה ולחשיבה משותפת בין-מקצועית ובין-משרדית, תוך מעורבות השותפים בתהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות:

"[בעל] יכולת לאגור ידע נרחב ומקצועי, ובאמצעותו הוא מוביל את האנשים של הרשות לדון במקומות בהם יש קשיים, לצמתי חשיבה על נושאים כמו הגיל הרך, התמודדות עם תופעות בקרב בני הנוער, עבודה עם הורים קשיי יום. ועוזר או מוביל אותם לגבש תוכנית מעשית שמושכת את כל השותפים: ביטחון פנים, קליטת עלייה, ביטוח לאומי, על"ם, רש"י, בריאות, רווחה, וכמובן חינוך".

"מגדיר מטרה משותפת, לדוגמה: בניית תוכנית אישית בראייה הוליסטית של הנערה, תוך שותפות עם כלל הצוותים החינוכיים בבית-הספר, במרכז הנוער וגורמי הטיפול והרווחה, ומוביל בתהליך של זיהוי הצרכים, הצלבת נתונים, גיבוש תוכנית כללית, הפקת יום למידה בנושא וגיבוש תוכנית אישית ליישום הרעיון".

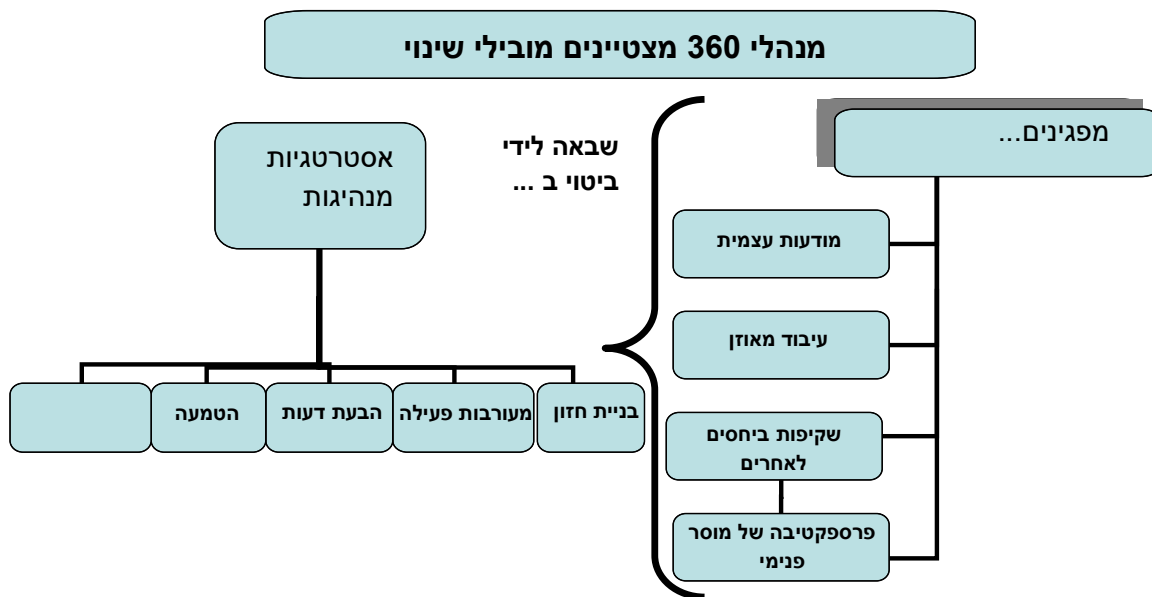
ממד הבקרה (monitoring) - מנהיגותם של מנהלים יישוביים הפועלים כמנהיגים אותנטיים באה לידי ביטוי בלמידה מהצלחות, כמו גם בהפקת לקחים מאי-הצלחות, תוך שימוש בתהליכי בקרה סדורים. מנהלים יישוביים מצטיינים מובילי שינוי נתפסים כמורי דרך שמנווטים את אנשי הרשות לבקר את מעשיהם ולקחת עליהם אחריות. מנהלים יישוביים כמנהיגים אותנטיים, מנתחים את עשייתם, מפיקים לקחים, מגדירים יעדים ומשנים את המעשים בהתאם לזאת. נוסף על כך, קיימת מצדם של המנהלים היישוביים מודעות לקשיים הכרוכים בהנעת תהליכי שינוי, תוך בירור מקור הקשיים לאורך תהליך השינוי לצורך חשיבה על המשך הדרך. מנהלים יישוביים מצטיינים מובילי שינוי, מטמיעים תהליכי בקרה במהלך עקבי וסדור ומפעילים את הרגולטורים על התוכניות, שהם המפקחים במשרדי הממשלה השותפים לתוכנית.

י"רואה ילדים ונוער בסיכון בעיניים. הוא לא מנהל מהמשרד או מהמחשב הנייד. הוא מגיע גם למענים, ואכפת לו מעבר לדוחות ולניירת מהילדים עצמם. הוא יודע איך נראים וחושבים ילדים בסיכון, כי הוא מבקר במענים. ואם הוא מזהה נקודות בעייתיות, הוא נוקט בתוכנית פעולה בהתאם, שכוללת יידוע גורמי פיקוח ומעורבות גורמי הפיקוח על המענים שעובדים לא בהתאם לכרטיס הפרויקט".

י"יש מנהלים נחמדים. הם לא מעירים, הם לא מסתכסכים, הם לא מבקרים, הם פשוט נמנעים. מה שנקרא מנהיגות נמנעת. הם יעשו הכל כדי להעביר את זמן העבודה בנועם ובשלווה. הם לא המצטיינים. הימנעות מבקרה בעבודה לא תורמת לילדים בסיכון, אלא מזיקה להם. מנהל שלא רוצה או חושש להביע ביקורת על תהליכים שגויים, או שלא מדווח לפיקוח על בעיות במענים כי הוא חושש שמא יבולע לו, יוצר בעיה כפולה וחוטא למטרה".

לסיכום, איור מס' 1 מציג את ממצאי המחקר המצביעים על כך שמנהלי 360 מצטיינים המובילים לשינוי מפגינים ממדי מנהיגות אותנטית, שבאה לידי ביטוי בפיתוח אסטרטגיות מנהיגות במסגרת הובלת תהליכי השינוי המוטמעים ברשויות הפועלות בתוכנית הלאומית 360.

איור מס' 1: מנהלי 360 מצטיינים מובילי שינוי



דיון וסיכום

המחקר הנוכחי התמקד בתפיסותיהם של מנהלים יישוביים בתוכנית הלאומית 360 בהתייחסם למנהל יישובי מצטיין מוביל שינוי בתוכנית הלאומית 360. נקודות המבט והפרטים הרבים שנמסרו על ידי המנהלים היישוביים אודות מנהל מצטיין מוביל שינוי בתוכנית הלאומית 360, מאפשרים לנו הבנה מעמיקה על מכלול מהלכי ניהול והובלה אולטימטיביים בתפקיד ייחודי זה, שטרם נחקר לעומק. מחקר אודות אוכלוסייה זו חשוב לאור העובדה שהתפקיד ממומן על ידי התוכנית הלאומית במאת האחוזים ללא השתתפות הרשויות, ולאור העובדה שאם נדע לשאוף למודל ניהול והנהגה אופטימלי מצד המנהלים היישוביים נקבל בשטח תוצאות שינוי טובות יותר.

מתוך ניתוח הממצאים עולה, כי תפקידו של מנהל יישובי 360 הוא לשמש סוכן שינוי, המהווה זרוע מגשרת בין קובעי המדיניות במטה ובמחוז לבין מבצעה ברשויות המקומיות. המחקר מצביע על כך, שתהליכי ניהול של מנהלי 360 מצטיינים מובילי שינוי נושאים אופי של מנהיגות אותנטית ונקיטת אסטרטגיות מנהיגות, המזמנות לרשויות ולשותפי התפקיד בהן תהליכים של בניית חזון, הבעת דעות, צמיחה מקצועית והבניית ידע חדש בתחום ילדים ונוער בסיכון. מנהל 360 מצטיין מוביל שינוי נתפס כמי שמצמיח ומעצים את שותפי התפקיד, תוך מתן תשומת לב לצורכיהם ולקולותיהם. מנהלי 360 כמנהיגים אותנטיים מצטיירים כמי שמסוגלים לגרום לבעלי התפקידים ברשויות לקחת אחריות על ילדים בסיכון ברשות. מנהלים המסוגלים להניע את שותפי התפקיד ברשויות להנהיג את הזירות בהן הם פועלים, מייצרים מצבים אשר משפיעים על תהליכי החשיבה, העבודה ההסתכלות על ילדים בסיכון בפלטפורמות היישוביות, בוועדות ההיגוי, בוועדות הגיל והצוותים המלווים את המענים, ועל פרקטיקות עבודה נוספות בקרב אנשי המקצוע במענים, תוך מיקוד גם בחוזקותיהם של ילדים בסיכון. המנהיגות האותנטית של מנהלי 360 מצטיינים ומובילי שינוי, מצטיירת בעידוד להפעלת יוזמות ולבניית תוכניות ייחודיות שנוצרו באווירה קולגיאלית, מאתגרת ותומכת. בהקשר זה, מנהיגות אותנטית בקרב מנהלי 360 מצטיינים נמצאה כמעודדת שיתוף פעולה וטיפול קהילה מקצועית לומדת, תוך שהיא מאפשרת מצבים של ניתוח מידע מהותי ורלוונטי של רצוי ומצוי, לאיתור ולניתוח אתגרים הנוגעים לילדים ונוער בסיכון ברשויות.

בתיאורם את המנהל המצטיין המוביל לשינוי, התייחסו המנהלים היישוביים למנהלי 360 שיש להם השפעה לטווח רחוק. הם תיארו את המנהלים המצטיינים כקשובים, מתחשבים, זמינים ופתוחים, כאלה המעניקים השראה לבנות ולקדם תהליכים ברשויות לאלה הפועלים בהן בכוחות עצמם. מנהלים יישוביים מצטיינים מפגינים מעורבות בתהליכי הפיתוח והתכנון של הרשויות, תוך העצמה, הענקת אוטונומיה והאצלת אחריות על הילדים בסיכון ברשות לבעלי התפקידים הפועלים ברשויות. המנהלים המצטיינים המשפיעים הצטיירו במלוא עוצמתם כמנהיגים המובילים את אנשי הרשות לנקוט באסטרטגיות מנהיגות. ניהול בעל מאפיינים של מנהיגות אותנטית כולל כניסה לרבדים עמוקים, לרבות זיהוי החולשות והחוזקות ברשויות, ומשם הובלה לניסוח מטרות ולעיצוב חזון ותוכנית אסטרטגית רשותית לטיפול בילדים ונוער בסיכון.

ממצאי המחקר עולה, כי למנהיגות אותנטית בקרב מנהלי 360 תרומה מרכזית להטמעת יעדי התוכנית הלאומית 360 והשינויים הנדרשים ברשויות. מתוך תפיסות המנהלים היישוביים את המנהל המצטיין המוביל שינוי, מסתמנים ארבעה ממדים מרכזיים של מנהיגות אותנטית: מודעות עצמית (self-awareness), עיבוד מאוזן (balanced processing), שקיפות ביחסים (relational transparency) ופרספקטיבה של מוסר פנימי (internalized moral perspective). במחקר הנוכחי ניתן למצוא, כי כל אחד מהממדים לעיל, וכולם יחדיו או חלקם, עשוי להוביל לאסטרטגיית מנהיגות אחת או יותר בקרב המנהלים היישוביים המצטיינים והמובילים לשינוי. לדוגמה, מנהל 360 שהוא מנהיג אותנטי בעל מאפיינים של מודעות עצמית (self-

(awareness) היכול לזהות נקודות חוזק וחולשה אצלו ובקרב אנשי הרשות תוך ביסוס תהליכי שקיפות ביחסים (relational transparency), המונע מתוך סטנדרטים מוסריים (internalized moral perspective) ומאפשר ניתוח נתונים תוך התייחסות לגישות מנוגדות (balanced processing), מיישם אסטרטגיות מנהיגות, כגון ניסוח והבעת דעה לגבי תהליכים ארגוניים (articulating), מעורבות אנשי הרשות בתהליכי ההטמעה (engaging), וכתוצאה מכך נרקמים תהליכי הבניית החזון היישובי (envisioning), הטמעתו (implementing) ובקרה על תהליך יישומו (monitoring) בזיקה לאיתור ולטיפול בילדים ובני נוער בסיכון ברשויות.

מתוך המחקר אף עולה, כי מכיוון שמנהלי 360 פועלים על-פי ההגדרה של ניהול ללא סמכות, חשוב שיתקיימו מספר תנאים הכרחיים לצורך קידום תהליכי ניהול אפקטיביים ברשויות השותפות בתוכנית הלאומית 360: הראשון, קיומה של מערכת יחסים חיובית בין המנהל לבין בעלי התפקידים ושותפי התפקיד ברשות, מערכת יחסים המאופיינת ביחסי אמון ובתקשורת פתוחה המניעה לשיתוף הדדי, המושתתת בעיקרה על תקשורת בין-אישית חיובית, שקיפות ויחסים פתוחים. התנאי השני שעשוי לתרום לניהול אפקטיבי של מנהלי 360 ולביסוס ההובלה של תהליכי השינוי שלשם נשלחו, הוא תהליך הכשרה ממוקד ואינטנסיבי, בלתי מקוטע, אשר משלב מידע על אסטרטגיות ניהול ללא הסמכות והכישורים הנחוצים לו. המנהלים היישוביים בתוכנית הלאומית 360 באים ממגוון רחב של פרופסיות ושדות תוכן, ולכן חשוב שכניסתם לתפקיד תלווה בהכשרה לקראת השינוי אותו הם אמורים להנחיל ברשויות, תוך ביסוס מכנה משותף והקניית השפה והכלים להובלת תהליכי השינוי הרצויים, מתוך נתוני תפקיד של ניהול ללא סמכות על כל הכרוך בכך. התנאי השלישי, מתייחס להקשר בו מתבצעים תהליכי הניהול, קרי הרשות המקומית. הבנת ההקשר והתרבות הארגונית בה מתבצעים תהליכי הניהול היא בעלת השפעה רבה על הצלחתו. בהיבט זה קיימת תמיכה רחבה בספרות הניהול, כי יש להביא בחשבון בתהליך הניהול קשת רחבה של גורמים הקשורים הנוגעים לתרבות הארגון. לעתים תכופות, בהגיעם לרשויות, על מנהלי 360 לתמרן בין צורכי הרשויות בפועל לבין הנחיות הממונים עליהם ומדיניות מטה התוכנית הלאומית. אופי פעילות זה משקף את מורכבות תפקיד מנהל 360, שמוצא עצמו לעתים כ"משרתם של שני אדונים" בעלי כיוונים או אינטרסים שונים. התנאי הרביעי, מתייחס להכרת ממדי המנהיגות האוטנטית בקרב מנהלים ללא סמכות הפועלים לשינויים מתוקף תפקידם בארגון. זאת נוכח הדרישה כי מעבר לכישורי הניהול יטמיעו מנהלים ללא סמכות תהליכי שינוי והנהגה המתכנסים תחת קטגוריית המנהיגות. למידה מוסדרת על תיאוריית המנהיגות האוטנטית עשויה להביא יתרון לארגונים בהם פועלים מנהלים ללא סמכות, ולהעניק להם כלים להטמעת תהליכי עומק, תהליכי שינוי ויוזמות. בנוסף, למידה של אסטרטגיות מנהיגות ומתן תשומת לב מספקת לאסטרטגיות אלה עשויים לסייע ביישום תהליכי ניהול אפקטיביים (Avolio, 2005).

רשימת מקורות

התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, האוגדן היישובי (2010). נדלה מתוך: <https://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/Forms/Documents/%D7%90%D7%95%D7%92%D7%93%D7%9F%20%D7%99%D7%99%D7%A9%D7%95%D7%91%D7%99.pdf>

הערכת 360 התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון 2011-2015 דוח מסכם (2015). המרכז לטכנולוגיה חינוכית-מינהלת מדידה והערכה.

ועדת שמיד - דו"ח הוועדה הציבורית לבחינת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה (בראשות פרופ' הלל שמיד) (2006). משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance*. Mahwan, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Day, C., & Leithwood, K. (2007). *Successful principal leadership in times of change: International Perspectives*. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Eacott, S. (2012). Leadership strategies: Reconceptualising strategy for educational leadership, *School Leadership & Management*, 31(1), 35-46.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005), "'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development, *Leadership Quarterly*, 18(3), 343-372.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- Muhr, T. (2004). ATLAS.ti 5.0 (Version 5). Berlin, Germany: ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. Retrieved from: <http://www.atlasti.com>
- Novicevic, M.M., Harvey, M.G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. London: Sage Publications.
- Scott, G. (2003). *Learning Principals: Leadership Capability and Learning Research in New South Wales Department of Education and Training*. Sydney: NSW DET.
- Sergiovanni, T. (2007). *Rethinking leadership: A collection of articles*. Corwin Press: Thousand Oaks, CA.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. California: Sage.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מדור ראיונות



ללמוד דרך הרגליים ראיון עם גיא קליימן- מנכ"ל בענף המלונאות



ראיינו: ד"ר אריה רשף ופרופ' שי צפרי

גיא קליימן נדבק בחיידק המלונאות בשנת 1988. לאחר מספר שנים של לימודי מנהל בתי מלון בבית הספר למלונאות "תדמור" הצטרף לרשת הילטון הבינלאומית בתל אביב כמתלמד במסלול ניהול. כחלק מדרישות מסלול הניהול בשנת 1991 הועבר למלון היוקרתי "הילטון לנגהם" שבלונדון. מאז שנת 1991 גיא ומשפחתו לא הפסיקו לנדוד בעולם. בשנת 2011 חזר לפתוח את מלון "וולדורף אסטוריה" בירושלים. באמצעות מוטיבציה גבוהה שפיתח עם השנים, הבנה נרחבת לגבי תפעול בתי מלון יוקרתיים, ומחויבות מוחלטת להוביל לתוצאות עסקיות ולאיכות גבוהה בחוויית השירות לאורחים הביא לבניית תרבות וסביבת עבודה חיובית שמשגיגה הצלחה באמצעות תמיכה, נהלים ברורים, ביקורת איכות וכמובן ניהול נכון של הדבר החשוב ביותר בעולם המלונאות והוא ההון האנושי.

ש: תוכל לספר לנו איך הגעת לתפקיד ומה הדרך שעברת?

ת: תמיד הייתי בטוח שאני אפנה לצד הרפואי כי בתור ילד התנדבתי אצל הוטרנר, הייתי נהג אמבולנס וגם בצבא הלכתי לקורס חובשים. בנוסף, אבא שלי רופא אז הייתי בטוח שאני אלך בשביל שלו. אבל עולם המלונאות שנחשפתי אליו, בין היתר באמצעות אחי שהוא בעולם הזה גם, שילב את החיבה שלי לבישול, לאנשים ולסיפוק מהעשייה ולכן פניתי לעולם הזה. ברגע שאתה מקבל את חיידק המלונאות אתה חש סיפוק כמו בעולם הרפואה וזה מה שהביא אותי בשנת 1988 לפנות לדרך האירוח, המלונאות. בזמנו כשהתחלתי היה רק את בית הספר "תדמור". למדתי שם שנתיים ולמעשה בראייה לאחור אני לא ממש יכול להגיד שהיתה להם תרומה לידע שלי בענף, בעיקר משום שאלו היו לימודים מאוד בסיסיים. בזמנו לא היה תואר במלונאות כמו שיש היום בבאר שבע, רחובות וכנרת. כשסיימתי את "תדמור" הגעתי לצומת דרכים שהייתי צריך להחליט אם אני רוצה להיות "דג גדול בים קטן" או "דג קטן בים גדול" והחלטתי שעדיף להיכנס לרשת בינלאומית ולהיות דג קטן ולאט לאט להתקדם. הצטרפתי למלון הילטון תל-אביב, שלפי דעתי נחשב גם היום לאחד ממוסדות היסוד של עולם המלונאות בארץ והחלטתי להתקדם מלמטה למעלה. אני חושב שההתקדמות שלי היתה יחסית מהירה, רוחבית וכלפי מעלה, כאשר היא היתה בעיקר בחו"ל. אני זיהיתי את ההזדמנות שברשת בינלאומית אפשר להתחיל לקבל ניסיון בחו"ל ולקחת את ההזדמנות הזו בשתי ידיים. לכן רוב שנות ניסיון הניהול שלי בעולם המלונאות הוא בחו"ל, באנגליה, בסקוטלנד ובאיסטנבול.

ש: רוב הניסיון שלך הוא ברשת הילטון?

ת: כן, הייתי 30 שנה ברשת "הילטון", ואז עזבתי ועברתי לרשת "מריוט" לשנתיים ואז עוד פעם עזבתי לחברת קמפינסקי. כיום אני מנהל מלון בבנייה ולא מלון עובד כך שלמזלי לא נתקלתי בנושא הקורונה. אני בתחום, אבל אני לא מרגיש את זה ביום יום.

ש: אבל אני מניח שאתה מדבר עם חברך למקצוע?

ת: כן בוודאי. בעיות הקורונה הם בעיות כלליות בעולם המלונאות והן ידועות לכולם, הבעיות הן אותן בעיות.

ש: אני מבין שאת ההשכלה שלך רכשת ברגליים?

ת: כן, בעיקר ברגליים ובעבודה קשה. מלונאות זה כמו רפואה, זה המון שעות.

ש: ולא חסר לך את החלק התאורטי שנלמד בפקולטות למיניהן?

ת: ברשתות הבינלאומיות כמו הילטון ומריוט אתה לומד ועובר המון קורסים וצובר ידע באוניברסיטאות מובילות כמו למשל UCLA בארה"ב. אתה עובר גם הרבה הערכות וברגע שאתה מגיע לדרגות מסוימות אתה גם נדרש לעבור מבחנים מאוד קשים על מנת לקבל את המעמד. היום עולם המלונאות השתנה, פעם מה שהיה חשוב זה איכות השמפניה והקוויאר. היום ב-30-20 שנים האחרונות, הצד האמריקאי תפס תחום יותר חזק בניהול וכרגע אנחנו מנהלים עסק כמו כל עסק כלכלי אחר שיש לו הכנסות, הוצאות, רווחים ודיבידנדים. היום אנחנו מנהלים את בתי המלון בצורה מאוד עסקית, כלכלית ששולטת בכל נושא המכירות ויש צורך להתמקצע בהרבה יותר תחומים, יותר מאשר שהיה פעם. היום גם בגלל הטכנולוגיה, הדברים נעשים במהירות שונה ממה שהיה בעבר.

ש: אם אני מתייחס לשני תחומים שאתה מציין פה, הבנה בניהול כספים והבנה במדיה הממוחשבת, תחומי הידע הללו נרכשו על ידך באמצעות קורסים של החברה?

ת: את הידע הזה אתה רוכש בעיקר בקורסים או שאתה עושה Cross training. אני למשל צמחתי בעולם התפעול של בתי המלון ואז עברתי לשלושה חודשים לנושא של Business Development. היום אתה חייב לדעת את הנושא החשבונאי, אתה חייב לדעת את הנושא של שיווק ומכירות.

ש: היום מעבירים אנשים רוחבית למחלקות שונות על מנת להעשיר את הידע שלהם בתחומים הללו?

ת: כן ללא ספק, משום שהתחומים היום השתנו. זה כמו ברפואה שיש היום תתי מחלקות גם במלונאות יש תתי מחלקות. בגלל ששיטת ניהול ההכנסות בבתי המלון השתנתה בשנים האחרונות, אתה חייב להשכיל בנושא המכירות. אני קודם כל פותח את היום בנושא המכירות ואחר כך באים כל הדברים האחרים.

ש: האם יש תהליך מובנה שמדברים עליו בעתודה הניהולית שמתייחס לכך שאם רוצים להביא עובד להיות מנכ"ל בית מלון גדול, מתכננים עבורו באופן יזום מעבר בין מחלקות לתקופות. זאת אומרת האם ההנהלה יוזמת את תהליך ההתפתחות שלו, או שזה יותר עניין אינדיבידואלי של כל עובד?

ת: קודם כל זה עניין אינדיבידואלי של כל עובד, אלו דברים שאתה צריך לדרוש מעצמך, להתמיד ולעבוד קשה, זה בכל תחום, מי שרוצה להצליח יצליח. אבל ברשת הילטון לדוגמה יש Elevator Program שזה אומר שלוקחים שיש להם פוטנציאל להיות מנכ"לים והם עוברים קורסים פנימיים בכל המחלקות וגם יכולים לעבור ממדינה למדינה. זו תכנית מובנית שיש אותה ברשתות הגדולות. לוקחים מישהו שהוא יחסית Junior ובונים לו תוכנית לקראת ניהול. במקביל, בגלל שהתכניות הללו לא יכולות לכלול הרבה אנשים, אז זה גם עניין של תרבות ניהולית. בכל תרבות ניהולית תקינה, כל מנהל צריך לדעת מה המסלול של העובד שלו. כמו

שאתה עושה פעמיים בשנה משובים ונותן לעובד את נקודות הציון איפה הוא עומד לטוב ולרע, אז אתה גם צריך לתכנן עבורו את הקריירה שזה נעשה בסיוע של מחלקת כ"א ומחלקת הדרכה. אז נכון שזה עולה יותר כסף ובתקופות עם כלכלה בעייתית שבהן אתה מחשב את כל ההכנסות וההוצאות שלך נדרשת הרבה השקעה ועלות כספית גבוהה לקחת עובד שהוא בראשית דרכו ולהכניס אותו למחלקות שהפרודוקטיביות שלו יחסית נמוכה. אבל אם אתה מאמין שיש פה עובד שהוא רץ למרחקים ארוכים, אז אתה תתחיל לעשות לו Cross Training במחלקות שונות, כי אין ספק שככל שהידע שלך רחב יותר, ככה הניסיון העתידי שלך יהיה יותר טוב.

ש: אתה גם עברת תהליך כזה?

ת: כן, אבל אני עשיתי את זה תוך כדי עבודה כי אני התחלתי בשלב יחסית מאוחר. בבקרים עבדתי שלוש-ארבע שעות במחלקה שלי, ובשעות אחה"צ עברתי למחלקה אחרת. הרשתות הבינלאומיות דורשות ממך להיות בקיא בנושאים הללו כי אתה הולך להיבחן על זה. אתה לא יכול להיות General Manager ברשתות הבינלאומיות ללא הערכה. אני למשל עשיתי הערכה גם בהילטון וגם במריוט למרות שהייתי כבר 12 שנים מנכ"ל וגם עכשיו עברתי הערכה בקמפינסקי. התהליך היום השתנה, פעם זה היה בשיטת חבר מביא חבר. אז אם היית בקשרים עם הנשיא האזורי אז הוא היה ממנה אותך להיות מנכ"ל. היום זה אחרת, זה מחוץ ליכולת של המנהלים האזוריים למנות. כמובן שהם מראיינים ומסכימים, אבל אתה חייב לעבור סף בחינות מסוים בשביל להגיע למועמדות לתפקיד.

ש: התהליך הזה השפיע גם על ענף המלונאות בארץ?

ת: בארץ זה קצת שונה, אבל אני מאמין שיש מבחנים מסוימים בארץ. אני לא יודע אם ברמת האינטנסיביות כמו שיש בחו"ל.

ש: האם התרבות הארגונית שאתה מתאר אותה בחו"ל, חדרה גם לענף המלונאות בארץ או שאנחנו עדיין בשיטת חבר מביא חבר?

ת: לא, אני מאמין שברשתות הגדולות יש מבחנים אבל גם שיטת חבר מביא חבר, אבל אני חושב שהשיטה היום הרבה יותר מסודרת מפעם.

ש: מה לדעתך הכישורים שצריך מנכ"ל מלון?

ת: במלונאות אתה צריך דברים מאוד בסיסיים אבל בנפח גדול. דבר ראשון ולפני הכל זה לאהוב אנשים. אתה צריך לאהוב אנשים בגלל שזה מקצוע כל כך אנושי. אני תמיד אומר בראיונות עבודה שאם המרואיין לא חייד, הוא גם לא יחייד בהמשך. הדבר השני שחשוב זו תקשורת. בגלל שהמלונאות זה מקצוע כל כך סזיזיפי, אתה חייב בן אדם שיש לו יכולת תקשורתית גבוהה. דבר שלישי זו עקביות משום שבשירות אין דבר יותר חשוב מעקביות. אבל מכל הדברים שמנתי הכי חשוב זה לאהוב אנשים. אנחנו יכולים ללמד את עולם המלונאות, אבל מה שאנחנו לא יכולים ללמד זה להיות בן אדם, בטח שלא בעולם של היוקרה איפה שאני נמצא. אני פתחתי את הוולדורף, עבדתי בריץ ועכשיו אני בקמפינסקי, אלו כל מלונות היוקרה בארץ ובעולמות היוקרה, האנושיות זה הדבר המרכזי.

ש: איך אתה מתמודד עם הלקוח הישראלי הממוצע שהוא לפעמים עצבני ותובעני?

ת: יש לנו נטייה לפעמים לקחת את השוליים ולהביא אותנו למרכז. לא כל הישראלים הם כועסים ועצבניים. היו לי המון אורחים ישראלים מאוד טובים ודווקא אלו הם הרוב. לצערי אנחנו נותנים דגש למקרי השוליים. אני לא יכול להגיד שזה לא מאתגר, אבל צריכים לדעת איך לנהל את זה.

ש: אם אני מסתכל על התחום שנקרא "בתי מלון" מה לדעתך הבעיות האופייניות שקיימות בארגונים הללו בהשוואה לארגונים אחרים?

ת: אחת הבעיות העיקריות היא שמלונאות הוא לא מקצוע מוכר בארץ ואז במרבית הזמן אתה מתמודד עם המון כוח אדם שהוא ארעי. בארץ הרבה לא רואה בעולם המלונאות כקריירה כמו במדינות כמו ספרד, איטליה, טורקיה שבהן עובד מגיע למלון בגיל 18 ויוצא בגיל 65. במקצוע שבו העקביות ורמת הדיוק צריכות להיות גבוהות אז בתחלופה כל כך משמעותית, קשה לשמור על רמה שירות גבוהה וזו הבעיה המרכזית שלנו. בעולם המלונאות בארץ כוח האדם זו הבעיה המרכזית. אני חושב שבסופו של דבר על מנת להוריד את רמת מחירי המלונאות בארץ ולהעלות את רמת השירות, יש צורך להביא עובדים זרים למשל מהודו, מהפיליפינים או מתאילנד, כי מה שבאמת קשה לנו זה הנושא של כוח האדם.

ש: האם אתה יכול להיזכר באירועים קריטיים שהיו לך כמנהל וכיצד התמודדת איתם?

ת: אני יכול להגיד לך שהרבה פעמים אתה פשוט מפשיל שרוולים ועולה לנקות חדרים כי אין לך מספיק עובדי משק. יש לי חבר שהפסיק למכור חדרים כי אין להם מישהו שינקה את החדרים. המחסור בכוח העבודה בתחום המלונאות הוא כל כך חמור, שהוא פשוט מונע מאיתנו לתפעל ולהגדיל מכירות. למעשה חוץ מהחיילים המשוחררים שמגיעים אלינו לחצי שנה, אין איזה תמריץ מיוחד מטעם המדינה שגורם לאנשים לבוא לעולם המלונאות.

ש: מה לגבי מבצעי שיווק?

ת: בשנים האחרונות, שר התיירות ומשרד התיירות השקיעו משאבים ותקציבים רבים בנושא של שיווק התיירות בישראל בחו"ל. שיווק לא חסר, התיירות בארץ פרוחה עד עידן הקורונה. גם כחברה בינלאומית יש לנו תמיד את הפלטפורמה של החברה. בנוסף לזה יש לנו גם את ארגון מלונאי תל אביב וסוכני הנסיעות. אני חושב שהבעיה לטווח הרחוק מתמקדת בכך בנושא של Value for Money. בגלל שלאנשים יש אפשרות היום להשוות מחירים כולל אופציות מגוונות וטיסות זולות, אני חושש שבעתיד אנשים פשוט לא יבואו לישראל כי זה יהיה יקר מדי ותהיה לזה כמובן גם השלכה עסקית.

ש: בארגונים הרבה פעמים מדברים על ניהול תהליכים ובהקשר הזה גם הורדת מחירים? האם יש סיכוי שזה יקרה?

ת: לא, אני חושב שזה דיבורים בעלמא. כי עלות המחיה או עלות הניהול היא כל כך גבוהה בארץ. כדי להוריד את עלות המחירים צריכים לשנות את דרגות המשכורות, את כל התנאים הסוציאליים ואת כל החוקים הדרקונים שיש מסביב. יוקר המחיה בארץ הוא יקר לאזרח אבל הוא גם יקר למלונאי. קילו העגבניות שאנחנו קונים הוא לא רחוק מקילו העגבניות שכל אזרח קונה בסופר, לפעמים גם באותו מחיר. אז העלויות פה הן מאוד מאוד גבוהות, החשמל, הארנונה, כל חוקי העבודה שלא קיימים במקומות אחרים בעולם. אם אני לוקח בהשוואה את המלון שניהלתי בלונדון לעומת המלונות שאני מנהל פה, הרווח בלונדון הוא כפול כאשר המחיר הממוצע לחדר נמוך ב-30%.

ש: וזה בכלל עלויות כוח האדם?

ת: עלויות כוח האדם יכולות להגיע ל-45%-50% בתחום שלנו, עוד לפני שאתה כולל את כל ההוצאות הנוספות. אם אתה לוקח בתוך זה את כל התוספות של שיש-שבת, לילה, חג, מוניות, ביטחון ומשגיחי כשרות, אלו עלויות שלא קיימות בשום תחום אחר ובשום מדינה אחרת. לכן, הדרך היחידה לתמוך ברווחיות שלך היא על ידי העלאת מחירים.

ש: אז מה בעצם העתיד שאתה צופה לענף בארץ במיוחד לאור משבר הקורונה?

ת: אני מאמין שהשוק יחזור לעצמו, אני אופטימי. אני חושב שהשוק שלנו, במיוחד השוק התל אביבי והירושלמי שמבוסס על תיירות אתנית-יהודית, יחזרו מהר לארץ. מי שיגיע פחות מהר לארץ זו כל התיירות הנוצרית, תיירות מדרום אמריקה ומפולין, משום שזו בדרך כלל תיירות ענייה. אומרים שבשנת 2022-2023 התיירות תחזור לאותה רמה שהיא היתה טרום קורונה.

ש: אם אני מבין נכון, הבעיות העיקריות של הענף המלונאות הן העלויות והמקצועיות?

ת: לא, הבעיות העיקריות הן עלויות וכוח אדם. מקצועיות אנחנו יכולים ללמד, אבל אין לנו מספיק כוח אדם. נכון שבהרבה מקרים אנחנו משלמים שכר מינימום, אבל בהרבה מקרים אנחנו גם משלמים יותר משכר המינימום, וגם אז זה לא תמיד עוזר לנו. זה מקצוע שיש לו זמינות מאוד נמוכה, זו עבודה בין עבודות, אף אחד לא רואה בזה קריירה או עבודה לטווח ארוך וזה כמובן משפיע גם על הרמה המקצועית.

ש: מה לגבי הבוגרים של החוג באוניברסיטת באר שבע?

ת: צר לי להגיד את זה, רובם נכנסים לאוניברסיטה כי סף הכניסה מאוד נמוך וזו בעיקר מקפצה בעבורם לתואר השני. יחסית לכמות האנשים שלומדים את זה אתה לא רואה אותם בשוק משום שזו עבודה קשה. מהמחזור שלי היינו שניים ואני חושב שאני היחידי שנשארת בעולם המלונאות, כי זה מקצוע מאוד טובעני עם המון שעות. אם אני מסתכל על הילדים שלי, הם לא יעבדו בעבודות כאלו קשות, הם יחפשו פתרון הרבה יותר קל ואני משליך את זה גם על הדור הצעיר. לעזוב את האוניברסיטה ולחשוב שאתה בוגר מנהל בתי מלון ולהתחיל מלמטה, להתחיל משטיפת רצפות וכלים, אני לא בטוח שהם מוכנים לזה. בתפקיד הראשון שלי הייתי משכפל דוחות במכונת צילום, זה מה ששלחו אותי לעשות. אני לא בטוח שהדור הצעיר שמסיים היום אוניברסיטה ואומר לעצמו "אני כבר מנהל, ולכן אני יכול לשבת סביב שולחן ההנהלה" יכול לשאת את זה שפתאום אומרים לו "נכון, זו היתה התאוריה אבל עכשיו בו תלמד את המעשי". אני לא בטוח שרובם מוכנים לעשות את זה ולכן מעט מאוד מגיעים לתחום הזה.

ש: יש דבר כזה שנקרא בתהליך ההצמחה חונכים. ישנם ארגונים שמצמידים חונכים לעובדים ומלווים אותם, זה מוכר לך?

ת: בטח. קודם כל בענף שלנו יש Train The Trainer שבכל מחלקה יש חונך לכל עובד. ככל שאתה צומח, יש לך חונך שהוא נמצא במלון אחר ויש תכנית מאוד מאוד סדורה שהוא מגיע אליך כדי לראות אותך בסביבה הטבעית שלך. לפעמים אתה גם נוסע אליו ויש פגישות ושיחות מובנות.

ש: באיזה שכיחות זה קורה?

ת: לגבי שיחות טלפוניות מאחר והוא היועץ והחונך שלך, אתה יכול לדבר איתו כמה שאתה רוצה.

ש: כלומר יש מישהו שאתה יכול להתייעץ איתו באופן שוטף?

ת: כן, הרבה פעמים בגלל חוסר נעימות לא תמיד נוח לפנות לממונה הישיר שלך ולכן יש לך את החונך. מה שבינך לבין החונך נשאר ביניכם, זה מאוד סודי. בנוסף לזה יש שיחות שהן פורמליות ומפגשים פורמליים.

ש: זאת אומרת שקיימת אפשרות שלמנכ"ל יש חונך שהוא מנכ"ל אחר?

ת: לא, למנכ"ל כבר אין חונך.

ש: ומישהו שמתחת לדרגת מנכ"ל?

ת: כן יש. אני לדוגמה הייתי חונך של עובד שעבד בכלל ברומניה.

ש: ומי מינה אותך?

ת: סגן הנשיא האזורי, מי שאחראי על האזור. יש קודם כל הליך הגשת מועמדים, אתה בתור מנכ"ל מגיש מועמד לתוכנית- בהילטון זה נקרא Skin. עושים ועדת קבלה והמועמד מצטרף. ברגע שאתה נמצא בתוכנית הזאת אז יש המון תוכניות והמון פורמטים וחלק מזה זה חונך שמלווה אותך למשך שנתיים.

ש: זאת אומרת שמדובר בתהליך ניהולי מובנה?

ת: כן, גם ביום יום לכל מחלקה חייב להיות חונך מחלקתי. למשל פקיד קבלה שמצטרף למלון, מישהו נדרש לעשות לו את ההדרכה. אומנם הוא עובר הדרכה בחדר הדרכות אבל בסופו של דבר את העשייה היומיומית הוא לומד בשטח. אז יש Train The Trainer שהם עובדים שמתלווים אחד לשני והם מלמדים ופותרים בעיות. בנוסף אנחנו עושים גם לעובד משוב פעם בשבוע-שבועיים, כאשר זה תלוי במחלקה.

ש: אתם עושים שיחות משוב מסודרות?

ת: כן זה מאוד מסודר. יש משוב אחד באוגוסט ומשוב אחד בינואר, פעמיים בשנה. דוחות המשוב מתחלקים לכמה חלקים. חלק ראשון זה המשוב שכולל 6-9 פרמטרים כתלוי ברשת. מדובר בתהליך אלקטרוני שבו לכל Objective חייב להיות מספר שהמנהל יכול לדרג אותו. אתה לא נותן Objective שאתה לא יכול לדייק אותו בסוף במשוב. הדבר השני זה Development Plan. אחרי שאתה מסיים את המשוב אתה צריך לייצר Development Plan לאותו עובד.

ש: ואתה בודק את זה במשוב הבא?

ת: כן בוודאי, אתה בודק את זה במשוב הבא. גם באופן אקראי במשך השנה אנחנו בוחנים את הדוחות האלה על מנת לוודא שכל הפילוסופיה הזאת חיה ונושמת. אנחנו לא עושים את זה רק בגלל שהחברה אומרת לנו לעשות את זה, אלא אנחנו באמת רוצים לראות שיש עשייה מאחורי זה. אלו נושאים שמנהלת ההדרכה מטפלת בהם.

ש: אחד הנושאים שמאוד עכשוויים בעולם הניהול זה הנושא של למידה ארגונית שמה שמאפיין אותה הם פורמים בהם עושים ניתוח מקרים של תקלות. האם יש לכם פורמים כאלה שבהם במקרה שקרתה תקלה עושים ניתוח ומעבירים את המידע והמסקנות לכלל העובדים?

ת: כן בוודאי. צריך להגיד שבחוו"ל ההירתמות של העובדים במקרים הללו הרבה יותר גבוהה מאשר בארץ, במיוחד באנגליה, ששם אוהבים להצטרף לוועדות. אני מאמין שבסופו של דבר אם מתרחשת תקלה או בעיה לא אני זה שאפתור אותה ובטח לא המנהלים שלי, אלא העובד שפוגש את האורח ביום יום, הוא בדרך כלל יודע מה הבעיה האמיתית. אז בתפיסת העולם שלי אני אוהב להאציל את הסמכות לעובדים שלי, שידברו על זה בפגישה החודשית שלהם ולאחר מכן הם יבואו עם הצעות לדרג למעלה. בחוו"ל מדובר בתהליך מאוד מוגדר. לעומת זאת בארץ זה קצת יותר מאתגר משום שלעיתים אנשים פה מרגישים פחות מחויבים למערכת.

ש: למה לדעתך אנשים בארץ מרגישים פחות מחויבים למערכת?

ת: זה אולי עניין ארגוני. בארץ הרבה פעמים לעובדים נופל העיפרון אחרי 8 שעות. בחוו"ל אתה תמצא עובדים שנמצאים במערכת זמן ארוך יותר והם בעלי מחויבות וראייה לטווח ארוך בכל הנוגע למקום העבודה.

ש: יצא לך לנהל פה בארץ בתי מלון, האם את המערכת שאתה מיישם באנגליה הצלחת ליישם פה באופן מלא?

ת: לצערי אני לא יכול להגיד לך שההיענות פה בארץ היא זהה, אלא היא אפילו רחוקה מאוד מחו"ל. אם למשל באנגליה הייתי יוזם הקמה של ועדה לרווחת העובדים, שם ההיענות היתה גבוהה, כולם יהיו מעוניינים להשתתף. בארץ לעומת זאת מעט מאוד אנשים מוכנים לתרום מהשעות שלהם.

ש: אבל זו לא בעיה של המנהלים שהביאו אותם למצב הזה?

ת: יכול להיות. אבל רמת המחויבות היא שונה. באנגליה העובדים שלי גם לאחר שעות העבודה היו יושבים, מכינים מערכי שיעור ומסכמים. בארץ המשמרת נגמרת ואנשים הולכים הביתה. כשהייתי באנגליה ובאיסטנבול החלטתי לתת לעובדים שלי חומר לימודי בימים של ההכשרה ולבחון אותם במבחן קצר בנושא. שם זה עבד, אבל בארץ זה פשוט לא עובד, אנשים לא מוכנים לקחת את העבודה הביתה, זה עניין של מחויבות. באנגליה מדובר בעובדים שלמדו מלונאות והמקצוע הזה הוא החיים שלהם. הם עוברים ממלון למלון וממדינה למדינה, התרבות היא מאוד שונה, בארץ אין מקצוע.

ש: זאת אומרת שהמסר שלך הוא שצריך להכניס פרופסיה למקצוע של מלונאות?

ת: נכון, לפני הרבה שנים היה בית ספר למלצרות, בית ספר לטבחות, היו בתי ספר לתחומים בעולם המלונאות, היום זה כבר לא קיים. באירופה ובארה"ב ישנם בתי ספר כאלו.

ש: למה התאחדות בתי המלון לא יוזמת משהו כזה?

ת: אנשים לא רוצים לעבוד בזה משום שזו עבודה קשה. תראה את מלון "תדמור" שפשט את הרגל. גם עכשיו בתקופת הקורונה, אנשים שיצאו לחל"ת לא רצו לחזור לאחר מכן לעבודה. לדור הצעיר הרבה פעמים קשה להתמיד בענף הזה משום שזו עבודה קשה והם לא מוכנים לספוג גם שיידברו אליהם לא יפה ולכן הרבה מהם שמים את המפתחות על השולחן ועוזבים.

ש: אתם בטח עושים להם סדנאות שירות וטיפול בלקוח הכועס?

ת: לאורח יש זכות לכעוס, אבל לאורח אין זכות להיות אגרסיבי. יש הבדל גדול בין להיות אגרסיבי בוטה ואלים לבין לכעוס. אני מכיר אנשים מאוד מתורבתים שכועסים.

ש: ויש הרבה אלימות?

ת: יש המון אלימות, מסיפורים של חברים שלי יש הרבה אלימות. אני אף פעם לא עבדתי בבתי מלון באורינטציה ישראלית, אבל חברים שלי מעידים על הרבה מקרי אלימות ואיומים בענף הזה.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

פינת הפרויקטים



מה זה אקסלרטור - ולמי הוא מתאים?

תמר ערבה¹, נורית איל²

מה זה אקסלרטור?

אקסלרטורים (או בעברית: "מאיצים") הם תוכניות שנועדו להאיץ את קצב ההתפתחות של סטארטאפ בשלביו המוקדמים. בעולם הרחב קיימים מגוון רחב של אקסלרטורים שנועדו לסייע להקמה וצמיחה של סטארטאפים, כאשר כל תוכנית אקסלרציה מגדירה נקודתית לאיזה שלב בפיתוח הסטארטאפ היא מיועדת (מרעיון בלבד, ועד לכדי מוצר שעובד ולקוחות שמשלמים; מלפני גיוס הון ראשוני ועד אחרי השקעה). לצד האקסלרטורים, ישנן תוכניות נוספות כגון חממות, תוכניות ליווי (מנטורינג), מעבדות חדשנות ועוד³. ההגדרה המקובלת בישראל לאקסלרטור היא ההגדרה המופיעה באתר הטכנולוגיה והסטארטאפים גיקטיים (Geektime)⁴ לפיה "אקסלרטורים נועדו להגביר את התקדמות הסטארטאפ בצורה משמעותית, בתוך פרק זמן מוגדר מראש. רוב התוכניות המקומיות עובדות באותה הדרך ומציעות ליזמים חלל עבודה, גישה למנטורים ובעלי ידע במטרה לעזור לפתח את המוצר בצורה הטובה ביותר וכמובן גישה למשקיעים פוטנציאליים ולקהל היעד אליו מכוונת החברה".

לב ליבו של האקסלרטור הינו תוכנית מובנית הכוללת הרצאות, סדנאות ועבודה עצמית. אקסלרטורים נועדו לסייע ליזמים בבניית החברה שלהם, להוביל אותם בדרך המובנית לבניית סטארטאפ בצורה נכונה כולל הגדרת מוצר ולקוח ותיקופם בשוק, בניית תוכנית עבודה, תקציב, הכנת חומרים כתובים, בניית מצגת משקיעים ועוד. התוכניות מתנהלות על ידי אנשי מקצוע בעלי ניסיון בהובלת תוכניות אקסלרציה, ובסיוע אנשי הייטק ואנשי שירותי הייטק המשמשים כמנטורים ויועצים, כגון עורכי דין, עורכי פטנטים, רואי חשבון ועוד. השתתפות בתוכניות האקסלרציה היא הדרך היעילה והמהירה ביותר לבניית חברת סטארטאפ בתחילת דרכה והכנתה לגיוס ראשון. בשלביה הראשונים, התוכניות מקנות גם אינדיקציה האם לרעיון שבבסיס המיזם ישנה הוכחת היתכנות שיווקית, לרבות שוק ולקוחות פוטנציאליים. בהרבה מקרים, לאחר בדיקת ההיתכנות הראשונית, נמצא כי התשובה לכך היא שלילית. תוכניות האקסלרציה בשלביהן המתקדמים, מאפשרות גם להגיע במהירות לבדיקת היתכנות בפועל, לאחר פיתוח ראשוני, ובדיקת המוצר הראשוני מול הלקוחות והשוק. כך או אחרת, תוכניות האקסלרציה מאפשרות ליזמים להאיץ את המיזם

¹ גב' (עו"ד) תמר ערבה, פועלת בתחומי החדשנות הפנים-ארגונית, ניהול אקסלרטורים וקידום פרויקטים מגוונים בתחומי החדשנות והיזמות הטכנולוגית. עורכת דין במקצועה ובעלת ניסיון בניהול ועבודה עם חברות פרטיות וציבוריות, רשויות מוניציפליות ומשרדים ממשלתיים, TamarArava@gmail.com

² ד"ר נורית איל, יזמת סדרתית, הקימה 9 סטארטאפים בתחומי מדעי החיים. היתה אחראית השקעות מדעי החיים בקרנות הון סיכון, יועצת לקרנות, תאגידים בינלאומיים וחברות ישראליות בתחומי פיתוח עסקי ותכנון אסטרטגי. הקימה וניהלה את התוכנית להשבת אקדמאים ברשות החדשנות וניהלה את תוכנית האקסלרטורים של משרד הכלכלה. בעלת דוקטורט ממכון ויצמן למדע, nuritel@gmail.com

³ לא תמיד יש בסיווג השמי בכדי לרמוז על מהות התוכנית, מאחר ואין מודל אחד לסוגי התוכניות והזרגון של שמות התוכניות אינו אחיד, לא בישראל ולא בחו"ל.

⁴ <https://www.geektime.co.il/accelerator-guide-2017/>

שלהם בצורה מובנית, תוך קבלת פידבקים מאנשי מקצוע מנוסים בתחומים השונים, או לחלופין, לחדול ולהתחיל לחלום על המיזם הבא, משום שזים תמיד נשאר יזם. לאחר שההליך הושלם, מקובל לחתום את התוכנית באירוע סיום של Demo day שבמסגרתו מציגים (Pitching) הסטארטאפים בפני משקיעים ובעלי עניין את המוצר/ שירות, המודל העסקי ותכנית הפעולה שלהם לגיוס הון. מדובר באירוע המסמל את יציאתם של הסטארטאפים לשלב גיוס ההון ומהווה בעיקר כמעין טקס של מעבר שלב. במקביל לאירוע ה-Demo day מתחילים הסטארטאפים לקיים פגישות אישיות שמטרתן התקדמות בפועל לשלב הבא - גיוס הון, לקוחות, ורקימת שיתופי פעולה עם שותפים אסטרטגיים.

לצד התכנים והפגישות, חלק מהאקסלרטורים מעמידים לרשות היזמים מתחמי עבודה משותפים (Hubs). מטרת השהות הפיזית בצוותא במתחמי העבודה המשותפים הינה לייצר שיתופי פעולה בין יזמים ואנשי טכנולוגיה מתחומי מומחיות וניסיון מגוונים, כמו גם ליצור כר פורה להזדמנויות חדשות ולסיוע הדדי. כך נוצר אקוסיסטם (Ecosystem) סביב האקסלרטור שמקנה ערך מוסף למשתתפים. רשת הקשרים (Networking) במתחם ובמהלך תוכניות הליווי של הסטארטאפים, מחבר את היזמים לקבוצת הסטארטאפים המשתתפת באותו מחזור של האקסלרטור, לבוגרי מחזורים קודמים, למעגלים הולכים ומתרחבים של מנטורים, מומחים, ארגונים נותני חסויות ועוד, כאשר רשת הקשרים הולכת ונבנית במפגשים במסגרת האקסלרטור וכן במפגשים פתוחים לקהל הרחב (מיטאפים - Meetup)⁵.

המתודולוגיה והכלים

מתודולוגיית העבודה המקובלת באקסלרטורים היא Lean Startup (בהתבסס על ספרו של אריק ריס⁶), לפיו סטארטאפ בשלביו הראשונים צריך להתנהל בצורה "רזה", משמע בסבבים מהירים של בדיקה מול הלקוחות והשוק. סבבים אילו כוללים 3 שלבים: Build - Measure - Learn. בניית ניסוי, קביעת יעד כמותי ומדיד וקבלת תוצאות. אם התוצאות חיוביות, ממשיכים באותו הכיוון ומשפרים. לחלופין, בהתאם למשובים שניתנים, משנים את ההגדרות, מבצעים התאמות ובודקים שוב מול הלקוחות. הפיתוח נעשה על בסיס תפיסת ה-MVP (Minimum viable product). בהתאם לתפיסה זו, בשלב הראשוני מפתחים את המוצר המינימלי שיכול לתת ערך ומאפשר בדיקה של הרעיון והטכנולוגיה באופן מעשי. בשיטה זו, במקום להשקיע זמן וכסף על פיתוח מלא, ארוך ויקר, מתקפים (Validation) במהירות את ההנחות שבבסיס המיזם ביחס לצורך עליו נותנים מענה, לערך שמספקים, למודל העסקי ועוד. יש לשים לב כי המתודולוגיה הזו מתאימה בעיקר למוצרים מבוססי תוכנה ולא למוצרים הדורשים פיתוח ומחקר ממושכים ומורכבים.

את ה-Lean Startup פיתח אריק ריס בהתבסס על מתודולוגיה נוספת חשובה אשר נעשה בה שימוש בפיתוח סטארטאפים בשלב המוקדם שלהם והיא מתודולוגית ה-Customer Development/ Discovery שפיתח סטיב בלאנק⁷. אם בעבר יזמים טכנולוגיים היו בונים תחילה מוצר ואז פונים ללקוחות, משמע מתחילים בשלב של Product Development, התהליך היום הינו שונה. היום יזמים טכנולוגיים "מפתחים תחילה את קהל הלקוחות", משמע, מבינים את הצורך שלהם, באיזה פתרונות הם משתמשים, מה הצורך שלהם בשינוי ואיך השוק מתנהל, ורק לאחר מכן מתחילים בבניית המוצר. המונח שהוטבע לתהליך זה הוא Get out of the building, שמשמעתו לעזוב את המשרד והתיאוריות, ולצאת לפגוש לקוחות, לראיין, לאסוף מידע מהשטח ולתקף אותו שוב ושוב בכל שלב.

⁵ מונח שהוטבע בזכות פלטפורמת meetup.com.
⁶ <http://theleanstartup.com/>
⁷ <https://steveblank.com/>

מונח נוסף המתייחס למתודולוגיית העבודה המקובלת בסטארטאפים הוא הקנבס (Canvas). את ה-Business Model Canvas (או בגרסתו הרזה: Lean Canvas) יצר אלכסנדר אוסטרולדר⁸. מדובר בתבנית ויזואלית למיפוי המודל העסקי ובניית תוכנית עסקית. במתודולוגיה הזאת, התוכנית העסקית מפורקת למרכיביה הבסיסיים בצורה ויזואלית ומאפשרת מעקב, הבנה ושינוי בצורה מסודרת וויזואלית. הקנבס הוא "נייר חי" המלווה את הסטארטאפ ומתעדכן תוך כדי תנועה.

למי מתאים האקסלרטור?

האקסלרטור מועיל במיוחד ליזמים הפתוחים ללמידה, לשינוי, אלו המסוגלים לגמישות בחשיבה, להקשבה וקבלה וליישום מהיר. יזמים שמסגרת מובנת של תכנים וניהול משימות מסייעת להם להתקדם, ירוויחו מההשתתפות בתהליך סדור ומובנה, מהליווי המקצועי והצמוד וכן מהפריה הדדית עם יזמים נוספים המשתתפים בתהליך. המסע היזמי רצוף עליות ומורדות, והחיבור לאנשים מנוסים וקבלת תמיכה וליווי ברכבת ההרים היא משמעותית. ולראייה, יזמים רבים מדווחים על הקושי והבדידות שמתעוררים עם הניתוק מהסביבה התומכת בסיום תוכנית האקסלרטור.

בראש המחנה: אקסלרטור Y Combinator

לא ניתן לכתוב על אקסלרטורים בלי להתייחס ל-Y Combinator (YC), שהינו אחד מהאקסלרטורים הבולטים והמצליחים בעולם. YC הוקם ב-2005 והטביע את המונח אקסלרציה כתוכנית להאצת התקדמות סטארטאפ. את האקסלרטור ולצידו קרן השקעות, הקימו קבוצה של יזמים מצליחים ואנשי טכנולוגיה אליהם חברו קרנות הון סיכון וחברות נוספות. התוכנית מורכבת מ-3 חודשים, שבמהלכה היזמים נדרשים להגיע פיזית אל עמק הסיליקון ולהשתתף בתהליך באופן מלא. YC משקיע בכל סטארטאפ \$150K בתמורה ל-7% מהון המניות (Equity) של החברה. מאז הקמתו, עבד אקסלרטור זה עם למעלה מ-2,000 סטארטאפים, הידועים מביניהם: Airbnb, Dropbox, Reddit ועוד. שויים המאוחד של הסטארטאפים בוגרי התוכנית, מוערך בלמעלה מ-\$155B.

האקסלרטורים בישראל

בישראל כאמור אין מודל אחד לאקסלרטור והשונות בין התוכניות רבה, לכן ניתן לסווג את האקסלרטורים לפי אספקטים מגוונים, וביניהם:

התמחות: חלק מהאקסלרטורים מקבלים סטארטאפים עם טווח תחומי פעילות מגוונים וחלקם מתמקדים ומתמחים בתחום ספציפי כגון: חקלאות, בינה מלאכותית, בנייה ונדל"ן, ביטוח וביטוח, ערים חכמות, סייבר, אנרגיה, תעשייה חכמה ועוד.

טכנולוגיה: בחלק מהאקסלרטורים קיימת הקפדה על בדיקת החדשנות הטכנולוגית לפני הקבלה לתוכנית, כמו גם על קניין רוחני פוטנציאלי ועל רקע טכנולוגי של היזמים המייסדים. לעומת זאת, אקסלרטורים אחרים שמים פחות דגש על העומק הטכנולוגי ומתעדפים חדשנות פונקציונאלית ומידת השפעה (Impact), למשל קבלת מיזמים חברתיים מבוססי דיגיטל.

מחויבות: חלק מהאקסלרטורים מקבלים רק יזמים המקדישים 100% מזמנם לפיתוח הסטארטאפ (All in), ואחרים מקבלים גם יזמים שמפתחים את הסטארטאפ בזמנם החופשי.

⁸<http://alexosterwalder.com>
⁹<https://www.ycombinator.com>

השקעה: חלק מהאקסלרטורים משקיעים כסף בסטארטאפים שמתקבלים לתוכנית (לעיתים בתמורה למניות בחברה) וחלקם גובים דמי השתתפות מהיזמים.

הגוף המממן: ניתן לסווג אקסלרטורים על פי הגוף המקים והמממן של התוכנית - דבר המשפיע על אופי התוכנית, מטרותיה, יעדיה והערך המוסף ליזמים המשתתפים. לשם כך נבחין ב- 3 קטגוריות מרכזיות: אקסלרטורים פרטיים/תאגידיים, מוניציפאליים וממשלתיים ואקסלרטורים ללא כוונת רווח ובמסגרת האקדמיה.

אקסלרטורים פרטיים/תאגידיים

תוכניות רבות הוקמו על ידי חברות ותאגידיים בינלאומיים מתחומי הטכנולוגיה (לדוגמה IBM, Microsoft) או מעולמות תוכן שונים (לדוגמה: אל-על, שיכון ובינוי, בזק, שטראוס ועוד). חברות טכנולוגיה המנהלות אקסלרטור מנגישות לסטארטאפים את מוצריהן ושירותיהן באופן שסטארטאפים בונים את התשתית שלהם באמצעותן במהירות ובעלויות נמוכות, תוך יצירת התחייבות לאותה התשתית. התאגידיים נהנים ממיתוגם כחדשניים, מחשיפה לחברות צעירות בתחומם, למגמות ולטכנולוגיות בפיתוח, להשפעה על כיווני הפיתוח המתאימים ללקוחות החברה וכן מהאפשרות לזהות הזדמנויות להשקעה בשלבים מוקדמים. הסטארטאפ זוכה למידע שאינו יסולא בפז, הישר מהשטח, מקשר ישיר ללקוחות הפוטנציאליים שלו, לידע של אנשי המקצוע שאינו ניתן לרכישה או ללימוד עצמי, ולמוניטין של סטארטאפ שנבחר ומלווה על ידי חברה אסטרטגית בתחומו. שיתוף פעולה זה יכול להתמשך כמובן מעבר לתקופת האקסלרציה ולתרום לסטארטאפ במהלך התפתחותו, משלב הפיתוח ועד למכירות.

אקסלרטורים מוניציפאליים וממשלתיים

בישראל ישנם מספר אקסלרטורים שהוקמו על ידי עיריות (לדוגמה HAC בהרצליה ו-Hubanana ברעננה) בשיתוף מרכזי הצעירים המקומיים. בשנים 2019-2020 פעלה בארץ תוכנית MaofTech, ביסוד הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים ומערך מעוף במשרד הכלכלה והתעשייה, בשיתוף 22 רשויות מקומיות מרחבי הארץ. במסגרת התוכנית נוצרו שיתופי פעולה עם עיריות, עמותות, חברות מהתחום ויועצים. התוכנית הפעילה שני מחזורים (2019, 2020) באזורי עדיפות גאוגרפית, מקריית שמונה ועד אילת, ובהתאמה לאוכלוסיות מגוונות כגון החברה החרדית, הערבית ולמשרתי מילואים פעילים. בתוכנית לקחו חלק למעלה מ-740 יזמים והשתתפו למעלה מ-460 מיזמים. בתוכנית הושקעו כ-30 מיליון ₪, כאשר החברות שהשתתפו בתוכנית גייסו כ-55 מיליון ₪¹⁰ (לא כולל מענקי רשות החדשנות). אקסלרטורים מסוג זה שמים למטרה את ההתנסות הפרקטית ביזמות ולא רק את סיכויי ההצלחה לסטארטאפ הנוכחי. כך למשל, תוכנית MaofTech הוקמה על מנת לצמצם את הפער בין פעילות ההייטק ותרבות הסטארטאפ הענפה באזור המרכז לאזורים בעדיפות לאומית. פעילות האקסלרטורים חיזקה מאוד את התרבות היזמית במקומות אלו ובשאיפה ליצירת שינוי בטווח הרחוק, הן של התעסוקה והן של פעילות ההייטק הכללית באזורים אלו.

אקסלרטורים ללא כוונת רווח ובמסגרת האקדמיה

עמותות וגופים ללא כוונת רווח המקימים אקסלרטורים יתמקדו לרוב בקידום סקטור או תחום מסוים. דוגמאות לכך ניתן למצוא בקמא-טק המיועד ליזמים מהמגזר החרדי, Mubadren ליזמים מהמגזר הבדואי, לפיתוח טכנולוגיות מסייעות לאנשים עם מוגבלויות, הכוורת - לפתרון אתגרים חברתיים מיסודם של הגוינט וקרנות הביטוח הלאומי. תוכניות לטיפול יזמות באמצעות אקסלרטורים פועלות גם בתוך מוסדות

¹⁰ הנתונים עדכניים לאוקטובר 2020, בטרם הסתיים מחזור 2020 ובעיצומה של מגיפת הקורונה.

אקדמאים במסגרת מרכזי יזמות בקמפוס, פקולטות או מטעם הסטודנטים. ביניהן ניתן למצוא את: Zell בביתחומי בהרצליה, מרכז ברוניצה T-Hub בטכניון, jumpTAU באוניברסיטת תל אביב ועוד.

בסיס הפעילות של מרבית האקסלרטורים תחת מודל זה אינו במודל רווח אלא בהשגת מטרות אחרות. בין המטרות הללו ניתן להצביע על קידום מיזמים טכנולוגיים להשגת יעדים חברתיים, כלי לחשיפה לטכנולוגיות חדשניות, וככלי לזיהוי טכנולוגיות וקבוצות יזמים מבטיחות בשלבים מוקדמים. מרבית האקסלרטורים הללו אינם רווחיים או ברי קיימא כיחידה עצמאית, והם ממומנים על ידי מחלקות הפיתוח העסקי והחדשנות בחברות, על ידי תקציבים ממשלתיים ועמותות. מיעוטם שואפים גם לרווח עתידי ואלו ממומנים בדרך כלל על ידי קרנות הון סיכון וחברות אשר מקבלות מניות בסטארטאפ (כנגד השקעה כספית או השתתפות באקסלרטור בלבד), וזאת בשאיפה שהסטארטאפ בוגר התוכנית יבשיל לכדי אקזיט משמעותי.

האתגרים בהקמה וניהול של אקסלרטור

לכל אקסלרטור ישנם אתגרים הייחודיים שלו, כתלות בתחום פעילותו, שלב המיזמים אותו הוא קולט, הזמינות והיקף הצוות המייצע אותו הוא מצליח לגייס. לצד אתגרים אלו קיימים גם אתגרים משותפים לכלל האקסלרטורים וביניהם:

- **גמישות:** כל מחזור באקסלרטור שונה מקודמיו, בתלות, באופי המיזמים וביזמים הנקלטים בו. ניהול אקסלרטור מחייב גמישות ושינוי תוך כדי תנועה, בהתאם לצרכים שעולים מהשטח לבצע שינוי ו/או העשרה של התכנים הנלמדים.
- **משפך:** לאורך ניהול התוכנית הולך ומתחדד הפער בין המיזמים, בדרך כלל כתוצאה מרמת בשלות שונה של היזמים והמיזמים, ומתחומי הפעילות של המיזמים. משכך, קשה ליישם מדיניות של *size fits all* מבלי לפנות למכנה המשותף הנמוך ביותר. אחת הדרכים להתמודד עם הנושא היא יצירת תוכנית המורכבת ממספר שלבים, ושימת דגש על הצרכים השונים של המיזמים בכל שלב. בצורה כזו כל מיזם מתקדם על פי הצרכים שלו, תוך פגיעה מינימלית בהתקדמות המיזמים המתקדמים יותר. התנהלות כזו עשויה גם לשמש כמסננת לניפוי מיזמים שלא עומדים בשלבי ההתקדמות הנדרשים על ידי התוכנית.
- **שונות ומגוון:** אקסלרטורים המיועדים לחיזוק אוכלוסיות ומגדרים צריכים לשים לב לצורת הפנייה ובניית התוכנית בצורה המתאימה לקהל היעד. לעיתים המסרים בשלב גיוס הסטארטאפים לתוכנית אינם מותאמים ו/או מונגשים באופן המותאם לחסמים ולצרכים הייחודיים של המגזרים השונים.
- **חיבור ליזמים מצליחים:** אחד הנושאים החשובים בתוכנית האקסלרטורים הוא המפגש הבלתי אמצעי עם יזמים מנוסים ומצליחים, שבנו סטארטאפים ונמצאים בשלבים מתקדמים, בעלי פרספקטיבה, ניסיון, סיפורי הצלחה וכישלון. יצירת שיתוף פעולה עם יזמים מצליחים הוא אתגר הדורש רשת רחבה של קשרים לאיתור וגיוס יזמים בעלי ניסיון בתחומי הפעילות והשווקים הרלוונטיים לסטארטאפים באקסלרטור.
- **רשת תמיכה ומחויבות:** מנטורים, יועצים, מומחי תוכן, אנשי טכנולוגיה, עורכי דין, כלכלנים, נותני החסות, יזמים מנוסים ועוד מהווים את הרשת התומכת ביזמים באקסלרטור. לעיתים תכופות עבודתם עם היזמים היא ללא תמורה כספית, ובהתאם נקודתית ולא תהליכית. על מנת להצליח בבניית רשת ענפה עם מחויבות יש ליצור תחושת שליחות, חיבור לחזון המשותף ולהעמיק את המחויבות לתהליך מצד היזמים, הצוות ורשת התמיכה.

- **היום שאחרי:** בסיום התוכנית היזמים שצלחו את התוכנית במלואה יוצאים עם מנוף חיובי להתקדמות. בסיום האקסלרטורים יש בידיהם את החומרים הנדרשים להצגה למשקיעים אך לצד זה הם מאבדים את המסגרת התומכת והעוטפת שהיתה להם במהלך תקופת האקסלרטור. המעבר ממסגרת מחייבת, מעמידה במשימות ולוחות זמנים לביצוע, קבלת פידבקים ותחושות שותפות גורל לעבודה עצמאית, לעיתים בודדה, מקשה מאוד על חלק גדול מהיזמים. משכך, על מנת שלא לאבד את התאוצה של התהליך, מומלץ לקראת סיום האקסלרטור - לבצע הכנה ליום שאחרי שכולל, בין היתר, חיבור לתוכניות המשך וחממות ליזמים מתאימים, תוכנית פעולה עם יעדים ברורים, זאת לצד העמקת הקשרים והחיבורים בין בוגרי האקסלרטור לרשת הבוגרים משנים קודמות ולאקוסיסטם הרלוונטי לסטארטאפ.

השפעת מגפת הקורונה על תחום האקסלרטורים

בכל משבר ישנה גם הזדמנות לצמיחה של משהו חדש, נושא שניכר גם בתחום של האקסלרטורים וניתן להתייחס בהקשר זה לשלושה נושאים עיקריים:

- **תכנים ונטוורקינג.** בתקופת הקורונה עברו גם האקסלרטורים לעבודה מרחוק, מה שאפשר הלכה למעשה הרחבה של שיתופי פעולה בארץ ובעולם תוך קיום פגישות, סדנאות עבודה והרצאות באופן ווירטואלי. משקיעים ואנשים אשר בימים כתיקונם יומנם עמוס והם מצויים לרוב בפגישות ונסיעות עסקים, עבודתם נהייתה גמישה יותר, דבר שהקל על תיאום וקיום מפגשי שיחות וידאו לצורך קבלת משוב ועצה.
- **בחינת רלוונטיות.** נושא נוסף שבא לידי ביטוי בעקבות משבר הקורונה הוא הסיוע שניתן על ידי האקסלרטורים ליזמים בבחינת התאמת המוצר של היזמים לרוח התקופה, לרבות שאלות כגון כיצד ניתן להגדיל את הרלוונטיות שלהם לאור הנסיבות המשתנות ומהי ההשפעה של המגיפה על הצעת הערך ללקוחות ועל השוק. כך למשל, תחומים מסוימים זכו לתשומת לב מרובה יותר עם המעבר מפיזי לדיגיטל, מניהול מקומי - לענן וביניהם, פתרונות לעבודה ולמידה מרחוק, שירותי ענן, ביו ומדיקל, לוגיסטיקה, גיל שלישי, מסחר מקוון ועוד.
- **גיוסים.** בעקבות משבר הקורונה, יזמים רבים נדרשו לחישוב מסלול מחדש לקראת גיוס, מאחר ובשלב הראשוני והמידי בהתמודדות עם המגפה, ההתנהלות של המשקיעים והקרנות עברה לגישה שמרנית יותר, שכללה ירידה בהשקעות חדשות והתגייסות לטובת יזמים וסטארטאפים בהם כבר השקיעו בעבר. מצב דברים זה, הביא לשינוי בהערכת שווי של חברות צעירות, לצד הישענות בעיקר על מקורות הון ממשלתיים ומוסדיים ואיתור הזדמנויות חדשות למענקים ומימון שהושקו לסייע בהתמודדות עם משבר הקורונה.

סיכום

ידע ותשוקה הם משאבים שככל שמשתפים אותם כך הם מתרבים, וכך ניתן לאפיין אקסלרטור מוצלח. אקסלרטור מוצלח כולל מסגרת ומתודולוגיה של למידה, בדיקה ויישום במהירות וביעילות וזאת לצד הרחבה של שיתופי הפעולה ומעגלי ההשפעה והמשובים. שיתופי פעולה אילו מתאפשרים באמצעות חיבור לרשת של אנשים מנוסים ומגויסים, אשר מסייעים ליזמים בשלבים הראשונים של הקמת הסטארטאפ ומעניקים לו את התורה שבעל פה.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

פינת יחסי עבודה ומדיניות חברתית



צעירות וצעירים בחזית הקורונה – מדיניות עכשיו!!

אורלי ביטי¹

משבר חושף חולשות, בין אם מדובר בחולשותיו של אדם ומשפחה, ובין אם מדובר בחולשות של חברה, כלכלה ומדינה. ככל שהמשבר גדול יותר כך נחשפות חולשות גדולות יותר. במובן הזה משבר הקורונה אינו שונה והביא לחשיפתן של חולשות במדינות ובחברות שונות, כגון חולשת מערכת הבריאות בארה"ב או אי השוויון והסקטוריאליזם בישראל. כל מדינה וכל חברה וחולשותיה.

משבר הקורונה השפיע על כל אזרחי ישראל והעולם, אבל יש כאלה שהושפעו יותר. העיתונות הכלכלית סוקרת לעתים קרובות סקטורים שונים ומבליטה את הפגיעה החמורה בהם (למשל: הפגיעה בעצמאים, הפגיעה בקשישים, פגיעות ענפיות שונות ועוד). בפניה זאת אבקש להאיר את סקטור הצעירות והצעירים.

בראשית הדברים אציג כמה נתונים דרמטיים העוסקים בסקטור של הצעירות והצעירים במדינת ישראל בתקופת משבר הקורונה. מדו"ח שירות התעסוקה (שירות התעסוקה הישראלי, דופק שוק העבודה, 2020). עולים הנתונים הבאים:

- שיעור הנרשמים לקבלת דמי אבטלה (חל"ת או אבטלה) עלה מ-46.9% באפריל 2020 לכדי 52.6% באוקטובר 2020.
- שיעור החוזרים לתעסוקה ירד משיעור של 48.5% בספטמבר 2020 (ערב הסגר השני) לכדי שיעור של 42.2% באוקטובר 2020 (לאחר תום הסגר).
- על פי פרסומי שירות התעסוקה מספר תובעי הבטחת הכנסה מאז פרוץ המשבר עלה מ-591,000 תובעים לכדי 1,153,000 תובעים (שיעור עלייה של 95%). עיקר העלייה היתה בקרב צעירות וצעירים: עד גיל 20 היתה עלייה של 1,054% (אם כי מדובר במספרים מוחלטים קטנים מ-200 לכדי 2318 תובעים), בגילאי 20-21 היתה עלייה של 383% ובקרב גילאי 31-40 היתה עלייה בשיעור של 216%. התמונה המתקבלת היא כי צעירות וצעירים נזקקים לתמיכה ממשלתית לצורך עצם הישרדותם. נזכיר כי הבטחת הכנסה היא למעשה המעגל האחרון של רשת הבטחון הסוציאלית, שמטרתו להעניק בטחון לאדם בכדי לנסות ולמנוע מציאות של עוני בסיטואציה שבה שאינו מוצא עבודה או שאינו מסוגל לעבוד.

אל מול הנתונים הללו שמשקפים מציאות תעסוקתית ואישית מורכבת, ניצבת ממשלת ישראל מבלי שהיא מציגה פתרונות ממשיים או לא מציגה כל תוכניות ייעודיות שעשויות לסייע לצעירות ולצעירים לשוב ולהשתלב בשוק העבודה לאור משבר הקורונה. מעיון באתר "כל זכות" עולה כי תוכניות שהיו קיימות ערב

¹ גב' (עו"ד) אורלי ביטי, יו"ר האגודה הישראלית לחקר יחסי עבודה, orly.bitty@gmail.com.

משבר הקורונה ממשיכות להתקיים (הגם שמרביתן מיועדות לקהל ספציפי מודר כגון חרדים, אתיופים, נוער בסיכון וכו'). עם זאת, בכל הנוגע לצעירות ולצעירים ככלל, לא נוספה כל תוכנית ייעודית לטיפול במשבר שהגיע לפתחם.

ההתעניינות העולמית במעבר לחיים בוגרים ובשוק העבודה של צעירות וצעירים הלכה וגברה בשני העשורים האחרונים. מדינות מפותחות רבות הציגו תוכניות לשילוב צעירות וצעירים בשוק התעסוקה, החל משוודיה ופינלנד שהיו הראשונות לעצב את תוכנית ה- youth guarantee לצעירות וצעירים מתחת לגיל 25. בהמשך אומצה התוכנית על ידי מדינות נוספות באיחוד האירופי, בעוד שאחרות אימצו תוכנית פחות מחייבת שעוצבה על ידי מדינות ה-OECD הנקראת youth action plan. אין ספק שברקע המהלך האירופאי לעיצוב מדיניות של קליטה תעסוקתית לצעירות ולצעירים עמדה במידה רבה העובדה כי על רקע המשבר הכלכלי של שנת 2008 עלו שיעורי האבטלה של צעירות וצעירים (עד גיל 30) ועמדו על שיעור של כ-20% בגוש היורו². ניתן, לפיכך, להבין כי העובדה שמדינת ישראל לא נפגעה דרמטית במשבר 2008 היא אחת הסיבות לכך שלא עוצבה מדיניות תעסוקתית לצעירות וצעירים בצעדיהם הראשונים בשוק העבודה. על רקע נתוני הפגיעה בצעירות ובצעירים בשנה האחרונה, שוב אין למדינת ישראל פריבילגיה להתעלם מציבור זה, שכן הפגיעה בו אינה נקודתית ועלולה להמשך לאורך שנים ארוכות.

מחקר שנערך ע"י החוקרים טיל פון וכטר והנס שוונדט, עקב אחרי 4 מיליון צעירות וצעירים בארה"ב שיצאו לשוק העבודה בשנת 1982, אשר היתה שנה של משבר כלכלי, ומצא פערי שכר ניכרים בין אלו שיצאו לעבודה בתקופת משבר לעומת צעירות וצעירים בוגרי המכללות שיצאו לשוק העבודה בתקופות של פריחה או אפילו בתקופת יציבות כלכלית (פער של \$10,000-13,000 לשנה). החדשות הרעות הן שהפער הזה לא נסגר לאורך השנים. עוד מצאו החוקרים, כי בממוצע צעירות וצעירים אלו נטו להקים פחות משפחות יציבות, הביאו פחות ילדים לעולם, סבלו יותר מבעיות בריאות והצפי לתוחלת החיים הממוצעת שלהם היתה נמוכה יותר (Schmieder., von Wachter., & Heining, 2018)³.

הסיבות המשוערות שניתן לייחס לממצאים אלו זה הן רבות, כאשר העיקרית מביניהן היא שצבירת ההון התעסוקתי של עובדים בשנות העבודה הראשונות היא משמעותית מאד, ומשפיעה גם על המשך השילוב התעסוקתי בעולם העבודה. צעירים אשר יוצאים לשוק העבודה, בין אם לאחר סיום הלימודים או ההכשרה המקצועית ובין אם ללא שעברו תהליך של לימודים או הכשרה מקצועית, נאלצים בתקופות של משבר להתפשר על עבודות פחות איכותיות, שדרושות פחות מימונויות עם שכר נמוך יותר. התוצאה שנובעת ממצב דברים זה, היא שההון התעסוקתי האמיתי והנתפס של צעירים אלו נמוך יותר מאשר של צעירים שיוצאים לשוק העבודה בתקופות של פריחה או אפילו יציבות. כאשר קורות החיים שלהם מגיעים לידי מנהלי משאבי האנוש, הרי שהעובדה לפיה בנקודת הכניסה שלהם לשוק העבודה שרר במדינה משבר כלכלי ותעסוקתי קשה לא תעמוד לזכותם במרבית המקרים, וספק גם אם יהיו מודעים הן לעובדה זאת והן להשפעות מרחיקות הלכת שלה. יתר על כן, השנים הראשונות מתאפיינות בנדידה ממשרה למשרה ותהליך של חיברות (סוציאליזציה) לעולם העבודה עד שהעובד החדש מוצא את מקומו הנכון, שיאפשר לו להמשיך את דרכו התעסוקתית ואף להתפתח בה. בתקופה בה היצע המשרות הוא כה קטן, תהליך חיברות זה אינו יכול להתקיים בצורה מיטבית. זאת ועוד, אנשים שחווים משבר כלכלי מיד עם צעדיהם הראשונים בשוק

² <https://israel-trade.net/oecd/numbers/%d7%90%d7%91%d7%98%d7%9c%d7%aa-%d7%a6%d7%a2%d7%99%d7%a8%d7%99%d7%9d/>

³ בהקשר הזה יש לזכור כי שיעור האבטלה בארה"ב בעקבות משבר 1982 עלה משיעור של 5% לכדי שיעור של 10% בעוד שלפי נתוני שרות התעסוקה שיעור האבטלה בישראל במשבר הקורונה עומדים על 20%.

התעסוקה נוטים להיות פחות אופטימיים ומפתחים אסטרטגיות יותר סולידיות להישרדות בשוק העבודה. אסטרטגיות אלה משפיעות לרעה על יכולתם ונכונותם להתנייד ולהתפתח בשוק העבודה.

ברבות השנים נערכו מחקרים נוספים שבחנו את ההשפעות בגין שילובם של צעירות וצעירים בשוק התעסוקה במהלך משברים כלכליים. דוגמא נוספת לכך היא מחקרו של Jesse Rothstein מאוניברסיטת ברקלי קליפורניה, אשר עקב בשנת 2018 אחרי בוגרי המכללות שנכנסו לשוק העבודה לאחר המשבר הכלכלי של 2008. במחקר זה נמצא כי בוגרים שיצאו לשוק במהלך המשבר ומייד לאחריו, היו בעלי שיעורי תעסוקה נמוכים יותר והרוויחו פחות מאנשים באותו הגיל שסיימו את לימודיהם לפני המיתון (Rothstein, 2019). מחקרו של Rothstein היווה נדבך נוסף בהבנה כי קיים צורך בהתוויית תוכניות ומדיניות תעסוקתית ברורות לקליטת צעירות וצעירים בשוק העבודה בעתות משבר.

נראה כי העובדה שהמשבר הכלכלי העולמי של שנת 2008 פסח (למזלנו) על שוק העבודה הישראלי ועל הכלכלה הישראלית, עיכבה ייתכן והיה בכך בכדי לעכב במידה רבה את מקבלי ההחלטות במדינת ישראל מלהתוות מדיניות אחידה וקוהרנטית לטיפול בסוגיה (ממש כפי שמדינות שהתמודדו עם מגפת הסארס הגיעו למשבר הקורונה ערוכות יותר מבחינת ההתמודדות הבריאותית).

על רקע המחאה החברתית של 2011 החלו ארגונים שונים במגזר השלישי לקיים תוכניות לשילוב צעירים מאוכלוסיות מובחנות ומודרות בשוק העבודה (נוער בסיכון, עולים חדשים, חרדים ועוד), אך פעולה בגזרת "המעשה הטוב" איננה משום מדיניות. במקביל עלו גם קולות רבים התובעים להתוות מדיניות לצעירות ולצעירים (לא דווקא בתחום התעסוקה). בקרב אלו בלטו קרן גנדי אשר הפיקה דו"חות השוואתיים כבר בשנת 2012 ושוב בנובמבר 2016 וח"כ לשעבר סתיו שפיר אשר יזמה מחקר שנערך על ידי מכון המחקר של הכנסת והובא לשולחן הדיונים. בנוסף, הוקמו עשרות מרכזי צעירים בערים השונות ואף הוקמה בשנת 2017 רשות צעירים במסגרת המשרד לשוויון חברתי. חרף האמור ולמרות השיח המתעורר, תוכנית עם תקצוב משמעותי, ומדדים להצלחה בכל הנוגע לשוק התעסוקה לא גובשה. עתה, על רקע המשבר, וכאשר ברורים לכל נזקיו הפוטנציאליים החמורים הן לטווח הקצר והן לטווח הארוך, ועל רקע תוצאות המחקרים חייבת מדינת ישראל להתעשת במהירות ולהכין מדיניות כוללת ותוכנית מתוקצבת עם מדדי הצלחה הפועלת לשילוב צעירות וצעירים בשוק התעסוקה, ורצוי אף לתיקון הנזקים בעת היציאה מן המשבר. תוכן ההסדר הוא נושא לדיאלוג שיערב את כל השותפים לשוק העבודה ויהיה פתוח גם לארגוני צעירים כפי שממליץ ארגון העבודה העולמי (ILO, 2020).

המחיר האישי, החברתי ואף הכלכלי לטווח ארוך אם לא נעשה כן יהיה בלתי נסבל.

רשימת מקורות

- שירות התעסוקה הישראלי (2020). דופק שוק העבודה - אוקטובר 2020. נדלה מתוך: <https://www.taasuka.gov.il/he/InfoAndPublications/pages/jobmarketpulse.aspx>
- ILO. (2020). Youth and covid-19- impacts on jobs, education, rights and mental well-being. Retrieved from: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_753057.pdf
- Rothstein, J. (2019). The lost generation? scarring after the great recession. Technical report, Working Paper.
- Schmieder, J., von Wachter, T., & Heining, J. (2018). *The costs of job displacement over the business cycle and its sources: evidence from Germany*. UCLA, Mimeo.

[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 ואנשי 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.
 - ✓ למאמר יצורף תקציר (כ-200 מילים) הכולל את הכותרות: מטרת המחקר, שיטה ומשתתפים, ממצאים, תרומה להבנת ארגונים וניהולם.
 - ✓ 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 אקדמי. 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.
- לדוגמא:

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:

- כתב עת הינו שפיט ויוצא אחת לרבעון. 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 וניהול משאבי אנוש מודה לכם על תרומתכם לקידום השיח הפורה בין עולמות הידע הרבים והגשתם לקוראים בשפה העברית.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly

