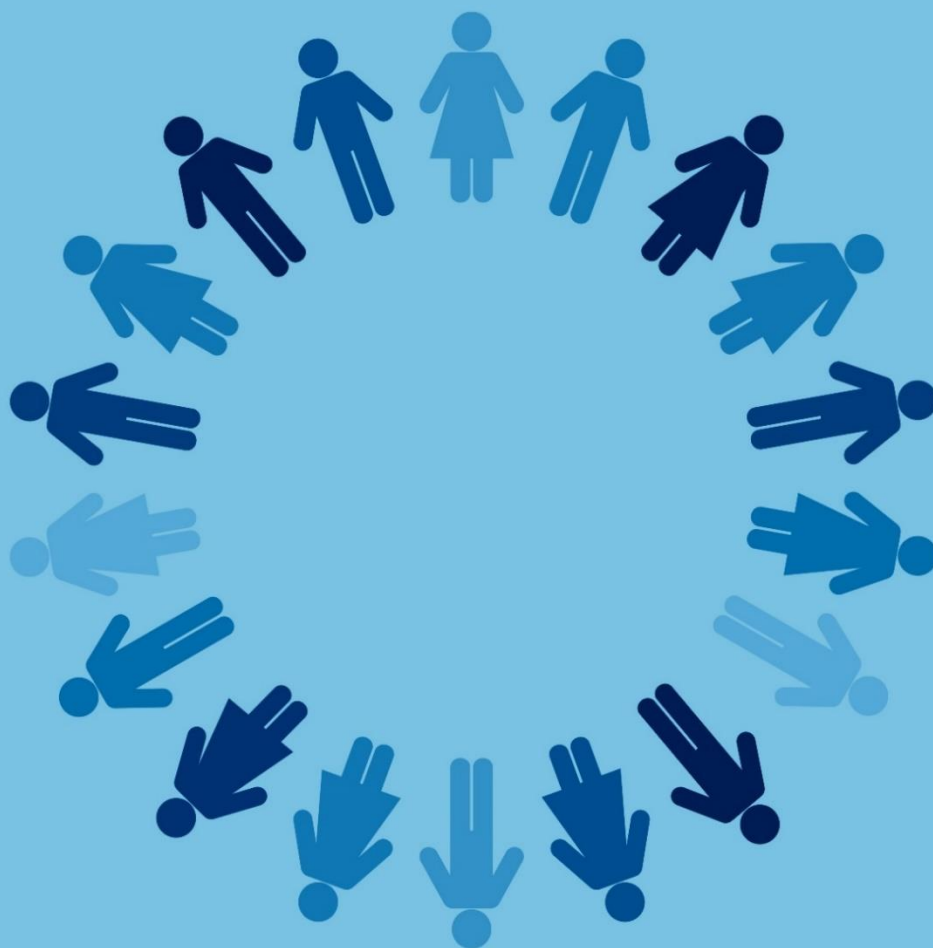


הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

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 פרוטרום 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: 2616-7301

תוכן העניינים

4		דבר העורך אריה רשף
6		ניהול פדגוגי בעידן של אי ודאות: היבטים ניהוליים במעבר להוראה מרחוק במכללה דתית-חרדית כחקר מקרה שמואל שנהב
22		תפיסות לגבי אקלים בטיחות, שחיקה ותאונות עבודה באתרי בנייה לליב אגוזי, מיכל בירון, אשר פרדו ואורנית רז
35		מנהיג התרבות הפופולארית של תל-אביב הקטנה: ניתוח מאפייני מנהיגותו של ברוך אגדתי דוד מירון
53		תוכניות פיתוח מנהלים – בחינה ביקורתית ומפתחות להצלחה יונתן שרצר וגלית עילם-שמיר
63		יחסי ידע - כוח בין ארגוני התשתית במגזר השלישי - מקרה המבחן של ישראל מיכל שמיר
מדור ראיונות		
80		על אחריות, העצמה וחינוך לערכים ראיון עם אמיר סטרוגו – מנכ"ל עמותת "אחריי!"
פינת הפרויקטים		
87		CASE STUDY להכשרה המקדמת השתלבות בעולם העבודה החדש: אוריינות פיננסית לסטודנטים ולמשפחות מעוטות יכולת – תוכנית משותפת לקהילה ולאקדמיה קלרה ריספלר ונטע כהן
95		הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

דבר העורך



אנחנו גאים ושמחים לפרסם לפני צאתנו לחופשת הפסח את הגיליון הראשון לשנת 2022 של "הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש" שהוא הגיליון ה-13 במניין מאז יסודו של הרבעון. הגיליון מגוון ועוסק בתחומים רבים.

בתקופת משבר הקורונה התמודדנו רובנו עם הצורך בהוראה מרחוק. יש אומרים שחוויה זו שינתה את פניה של ההוראה האקדמית. שמואל שנהב מציג במאמרו: "ניהול פדגוגי בעידן של אי ודאות: היבטים ניהוליים במעבר להוראה מרחוק במכללה

דתית-חרדית כחקר מקרה" מקרה בוחן העוסק בהובלה הניהולית של המעבר להוראה מרחוק במכללה דתית-חרדית מנקודת מבטם של מרצי המכללה. במאמרו מדגיש שנהב את הצורך בעיצוב מחדש של "שולחן המנהל" במצב של פדגוגיה במשבר וזאת על מנת להבטיח המשך למידה איכותית ורציפה והתנהלות מותאמת למצב המשברי אשר מתאפיין באי ודאות רבה.

תאונות העבודה הרבות בענף הבנייה העלו שאלות רבות באשר לתרבות הבטיחות בענף כה חשוב בתקופה זו של מחסור בדירות. מטרת המחקר שבוצע על ידי לליב אגוזי, מיכל בירון, אשר פרדו, ואורנית רז "תפיסות לגבי אקלים בטיחות, שחיקה ותאונות עבודה באתרי בנייה" הייתה לבחון את הקשרים בין אקלים ארגוני וגורמי אנוש לבין מעורבות עובדים בתאונות עבודה באתרי בנייה בישראל. ממצאי המחקר מעידים על הצורך להתערבות ברמת ההנהלה ביצירת סביבת עבודה הנתפסת על ידי העובדים כשומרת על בטיחותם. סביבת עבודה כזו קשורה להתנהגות בטיחותית נתפסת גבוהה יותר ולשחיקה פחותה. הממצאים מצביעים על צורך במיקוד ההתערבות באוכלוסיות עובדים ספציפיות הנתונות לסיכון יתר למעורבות בתאונות - עובדים משכילים פחות, שככל הנראה זקוקים להסבר מותאם יותר על גורמי סיכון והימנעות מהם.

במאמרו של דוד מירון "מנהיג התרבות הפופולארית של תל-אביב הקטנה: ניתוח מאפייני מנהיגותו של ברוך אגדתי" מציג מירון מתודה מעניינת שבה הוא עושה שימוש במושגים מעולם מדעי החברה (מנהיגות) לבחינת תופעות היסטוריות. דוד מירון מתמקד בתיאור מאפייני המנהיגות של ברוך אגדתי שנחשב ליזם מוביל בתחום התרבות בתקופת היישוב וקום המדינה, אשר מיזמו התאפיינו במקוריות ובתעוזה רבה וזכו להצלחה. במחקר זה בחן מירון את מאפייני מנהיגותו של אגדתי כיזם ומנהל ומצא כי אגדתי שילב שלושה סוגי מנהיגות: מנהיגות משתפת ביחס לצוות עובדיו; מנהיגות כריזמטית שביססה את מעמדו בקרב הציבור הרחב; וחדשנות מתמדת אשר אפשרה למיזמו להתבלט ביחס לשאר מופעי התרבות ואשר השפיעה על יכולתו להמציא את עצמו בכל פעם מחדש. מסקנות מחקר זה מצביעות על חשיבות סגנון המנהיגות המשתפת בתחומי הניהול בתחום התרבות.

תוכניות פיתוח מנהלים תפסו בשנים האחרונות מקום נרחב בפעילות ההדרכה בארגונים ומשאבים רבים מושקעים בתוכניות אלו כמו גם הצורך לבחון את יעילותן. יונתן שרצר וגלית עילם שמיר מציגים במאמרים: "תוכניות פיתוח מנהלים - בחינה ביקורתית ומפתחות להצלחה" סקר שנערך בקרב אנשי משאבי אנוש ופיתוח ארגוני אשר נתנו את הערכתם לגבי מספר סוגיות קריטיות הנוגעות לתוכניות פיתוח מנהלים. מתוצאות המחקר עולה כי אנשי משאבי אנוש ואנשי פיתוח ארגוני סקפטיים לגבי היכולת של התוכניות לשנות התנהגות, להביא לשיפור במדדים ארגוניים ולהחזיר השקעה וכי יש צורך בבחינה מחודשת של תוכניות פיתוח המנהלים בארגונים.

במאמרה של מיכל שמיר, "יחסי ידע-כוח בין ארגוני התשתית במגזר שלישי- מקרה המבחן של ישראל", עוסקת שמיר בניסיון להבין תהליכים מרכזיים ב"ארגוני תשתית במגזר השלישי" שמטרת העל שלהם היא איחוד נושאים כמו שיטות עבודה, מומחיות מקצועית והידע התיאורטי והמעשי הנדרש לארגוני המגזר השלישי הפועלים בישראל. תרומתו העיקרית של המחקר היא הצגת הדינאמיקה של יחסי כוח בשדה ספציפי, תוך הצגת הנרטיבים השונים בכל הקשור ליחסי כוח בין ארגוני התשתית בינם לבין עצמם. אמנם ארגוני המגזר השלישי בכלל וארגוני התשתית בפרט נחשבים בדרך כלל כארגונים המעשירים ומשפרים את החברה האזרחית במדינת ישראל. יחד עם זאת, בחינת היחסים על מרקם המורכב, דרך בחינת הקונפליקטים ומערכות היחסים בהקשרים של שיתוף בידע ומידע בין ארגוני התשתית מחייבים את העוסקים בנושא לבחון את ייעול קשרי הגומלין בין הארגונים.

אנחנו מקפידים להביא מדי גיליון ראיון עם מנהל בשטח וזאת על מנת לערוך היכרות לקוראי הרבעון עם דפוסי ניהול בארגונים שונים. בגיליון הנוכחי אנו מציגים ראיון עם אמיר סטרוגו מנכ"ל עמותת "אחרי". עמותת "אחרי" הוקמה לפני 24 שנים, אחרי הרצח של יצחק רבין ז"ל, מתוך מטרה לאחד את החברה הישראלית ולאפשר לכל נער ונערה להשתלב בחברה ולממש את עצמו. העמותה, באמצעות העצמה של בני נוער וחינוך לאחריות וערבות הדדית, מנסה לתת לבני נוער וצעירים/ות את הכלים להגשים את החלומות שלהם/ן, ללא מגבלות מנטאליות.

את הגיליון הנוכחי מסיים מאמר שכתבו קלרה ריספּלר ונטע כהן " CASE STUDY להכשרה המקדמת השתלבות בעולם העבודה החדש: אוריינות פיננסית לסטודנטים ולמשפחות מעוטות יכולת - תוכנית משותפת לקהילה ולאקדמיה". מאמרן של ריספּלר וכהן מציג מודל להכשרה המקדמת השתלבות בעולם העבודה החדש, באמצעות הקניית אוריינות פיננסית לסטודנטים ולמשפחות מעוטות יכולת. במאמר מוצגת תוכנית המשלבת בין אקדמיה וקהילה באמצעות פרויקט חברתי בנושא הקניית הרגלי חיים בתחום הכלכלי והפיננסי האישי, תוכנית אשר הוקמה בעקבות הודעתה של המועצה להשכלה גבוהה בדבר החשיבות להכין את הסטודנטים לעולם העבודה החדש.

מערכת הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש מאחלת לציבור הקוראים והקוראות חג פסח, חג רמדאן וחג פסחא בריאים, שקטים ושמחים וקריאה מהנה ומועילה של החומר שערכנו עבורכם/ן.

קריאה פורייה

אריה רשף

[חזרה לתוכן העניינים](#)



ניהול פדגוגי בעידן של אי ודאות: היבטים ניהוליים במעבר להוראה מרחוק במכללה דתית-חרדית כחקר מקרה

שמואל שנהב¹

תקציר

מחקר זה מבקש לבחון את התזה של המנהיגות ההסתגלותית כמנהלים מאפשרים וצוות יוזם ומבצע בעידן של אי ודאות: מאפיינים, צרכים ודרכי התנהלות מיטביים. שדה המחקר נבחר בתצורת חקר של המעבר להוראה מרחוק בראשית תקופת הקורונה, במכללה שבראשה הנהלה ובכללה צוות מורים - מרצים. מכללה המוגדרת כדתית-חרדית היא מקום בו המעבר להוראה מרחוק הוגדר כמשבר פדגוגי בעל משמעות ודרש התייחסות מנהיגותית מותאמת.

מאמר זה בוחן ומציע כי במשבר פדגוגי, מנהלי מוסדות חינוך נדרשים להביע את מנהיגותם הפדגוגית בהובלת שינוי אשר מתאפיין דווקא במתן יתר אוטונומיה פדגוגית למורים או למרצים בכיתותיהם. תפקידי המורים והמנהלים משתנים ואף מתחלפים במידה מסוימת בשעת משבר פדגוגי. המורים נדרשים להמציא, ליזום, להתאים ולבצע את השינוי הפדגוגי ועל המנהלים לאפשר, ליצור את המצע ולארגן את ההתנהלות הבית ספרית בהתאם לשינויים שהמורים הוגים ומבצעים. זמישותם של המנהלים צריכה לבוא לידי ביטוי בכך שהם ימצאו זמינים וגמישים לשנות את ההתנהלות המוסדית בהתאם לבקשותיהם ולהצעותיהם של המורים - המרצים.

מקרה בוחן זה של תפיסת המרצים לגבי התנהלות ההנהלה בזמן המעבר ללמידה מרחוק במכללה דתית-חרדית, אכן מעיד על הצורך במנהיגות הסתגלותית אשר מתאפיינת במתן אוטונומיה התנהלותית למרצים-צוות בכך שהם היזמים והמבצעים, ואילו המנהלים מתפקדים כמאפשרי השינוי.

מבוא

בעידן של אי ודאות אשר אחד ממקורותיו הוא מצב משברי, מתמודדים ראשי מוסדות אקדמיים ומנהלי בתי-ספר עם שינוי בדרכי ההוראה והלמידה המותאם לאילוצים ולאפשרויות. במקרים רבים נדרשים המנהלים, כמנהיגים פדגוגיים העומדים בראש ההיררכיה והאמונים על הובלת שינויים בארגון, להוביל את השינוי הפדגוגי מבלי שתהיה להם הנחייה מתאימה או הנחייה בעלת מתווה מובנה מגורם מקצועי בעל סמכות או אחריות.

התזה הניהולית המתוארת במאמר מוצגת באמצעות מקרה בוחן, שנחקר בגישה האיכותנית, העוסק בהובלה הניהולית של המעבר להוראה מרחוק ולהתנהלות ההנהלה (הנחיות, דרישות ודרכי פעולה) בעקבות מגפת הקורונה במכללה דתית – חרדית מנקודת מבטם של מרצי המכללה. ממקרה-בוחן זה, אשר מאפייניו מייצגים סגנון או סגנונות ניהול והתנהלות במצב המוגדר כאי ודאות, ניתן להסיק לגבי המצוי, המוצע והרצוי בעניין הניהול הפדגוגי בעידן של אי ודאות.

¹ ד"ר שמואל שנהב, ראש בית הספר לתואר שני- מכללה ירושלים, מרצה בכיר לניהול וארגון מערכות בחינוך וראש התוכנית להכשרת מנהלים: אבני ראשה- משרד החינוך- מכללה ירושלים, shenhav@huji.ac.il

המחקר הנוכחי, בעקבות העולה מהעקרונות המנחים אשר נמצאו בחקר המקרה, יעמוד על הצורך בעיצוב מחדש של "שולחן המנהל" במצב של פדגוגיה במשבר, על מנת להבטיח המשך למידה איכותית ורציפה והתנהלות מותאמת למצב המשברי אשר מתאפיין באי ודאות. על הכלים הנכללים ב"שולחן-המנהל" החדש (בעידן של אי ודאות) שיידונו במאמר זה נמנים ה"זמישות", המייצגת שילוב בין הגברת זמינות המנהל לדרגי הארגון השונים ויכולת התגמשות והסתגלות, ה"מנהיגות ההסתגלותית", המצריכה שבירה של דפוסי ההתנהלות המוכרים, והגברת האוטונומיה למרצים/מורים, הנפגשים עם הסטודנטים והתלמידים באופן ישיר ויוזימי ורואים את הצרכים העולים מהשטח ובכך תורמים לתבונה קולקטיבית ארגונית. המרצים/מורים, מוגדרים בעידן שכזה כבעלי עמדה בכל הנוגע לזיהוי צרכים והתאמה (דרכי למידה והוראה) לאוכלוסיית היעד - התלמידים או הסטודנטים. המנהלים, מתוקף הגדרת תפקידם המשתנה והמתחדש כ"סוכני השינוי הפדגוגי", נדרשים כמנהיגים פדגוגים זמישים, להוביל את השינוי הנדרש ממקום או מעמדה מותאמת למצב המשתנה.

סקירת ספרות

ניהול פדגוגי

הכשרת המנהלים בכלל ואף בישראל בפרט מתמקדת בשנים האחרונות בשני מוקדים. מנהיגות פדגוגית בהקשר של מנהלי בתי-ספר, פירושה הוא שהמנהל משמש כראש ההירארכיה הפדגוגית הבית ספרית, לא רק בהובלת התלמידים להישגים ולתוצרי למידה איכותיים (Male & Palaiologou, 2012), אלא גם – ובעיקר – להכשרת השטח למורים באופן שיאפשר להם לשפר את ההוראה שלהם (Forssten-Seiser, 2020). בוזו-שוורץ ומנדל-לוי (2016) מתארות את המנהיגות הפדגוגית כאחריות של מנהל בית הספר על הובלת תהליכי הוראה ולמידה ושיפורם:

"התהליכים לשיפור ההוראה באמצעות הובלת למידה מקצועית של המורים מורכבים, והם דורשים מומחיות. פרקטיקת המנהיגות המשפיעה ביותר על שיפור הישגי תלמידים היא יצירת הזדמנויות פורמליות ובלתי פורמליות לתהליכי למידה ופיתוח מקצועי של מורים בהשתתפות המנהל כלומד וכמנהיג. אם כן, תפקידו של המנהל כמנהיג פדגוגי הוא לחזק ולהעמיק את המיומנויות והידע של אנשי הצוות הפועלים בבית הספר, ליצור תרבות בית ספרית של שיתוף בידע ושימוש בו" (בוזו-שוורץ ומנדל-לוי, 2016, עמ' 4).

המוקד השני הוא היכולת של הובלת שינוי כמיומנות חיונית ומרכזית הנדרשת ממנהל בית הספר (שחף ואחרים, 2011). בתהליכי ההכשרה של מנהלי בתי הספר בישראל, תחום ההתנסות המעשית של מאותרי הניהול מופנה בבסיסו להתנסות בהובלת שינוי בבית הספר. נושא השינוי, פרט להיותו שייך לניהול, עוסק בהובלת תהליכים פדגוגים בבית הספר המכשיר במסגרת ההתנסות שבהכשרה לקראת ניהול בבתי הספר. שני המוקדים הללו מעידים על תפיסה של מנהיגות פדגוגית אשר מתבטאת במיומנות של הובלת שינויים במוסד הבית ספרי.

האמור לעיל מתייחס לימים כתיקונם ולהכשרת מנהלי בתי ספר למציאות שניתן לצפות אותה בקווים כלליים אף בעידן של רפורמות. במציאות הנוכחית, מתחילת ובמשך שנת 2020, עם התפשטות ממדי הנגיף והמעבר המידי להוראה מקוונת סינכרונית ואסינכרונית, נדרשו מנהלי בתי הספר להוביל ולהנהיג את השינוי הפדגוגי ללא הכנה מתאימה או הנחיה בעלת מתווה מובנה מגורם מקצועי בעל סמכות או אחריות. במציאות שכזו, המושגים: פדגוגיה משתנה בעידן של אי ודאות, הסתגלות, הובלת שינוי וניהול פדגוגי

משתלבים לכדי התמודדות ישירה ועקיפה של מנהלי בתי הספר עם המעבר להוראה ולמידה פדגוגית אחרת ומקוונת.

אי ודאות

אירועי אי ודאות כלל עולמיים חוצי-גבולות כמו משבר הקורונה, המתקיימים בעולם המבוסס יותר ויותר על טכנולוגיות מתקדמות וניידות, מאתגרים גם את אופני ודרכי ההוראה ודורשים מאנשי החינוך לפנות לפדגוגיות חדשות (Kidman & Chang, 2020). הדברים אמורים ביחס למשימתם של המחנכים, אך מה בדבר משימת מנהלי בתי הספר ומנהלי המוסדות להשכלה גבוהה? ההנחה היא, כי מנהלי מוסדות חינוך אשר נתפשים כמובילי הפדגוגיה (שיפור ובקרת איכות ההוראה והלמידה, חשיפה לדרכי הוראה מתקדמות וטכנולוגיות ועוד), מתוקף אחריותם ותפקידם, גם בעידן של אי ודאות, ידרשו להוביל את השינויים הפדגוגיים הנדרשים בעקבות המשבר.

"עידן של אי ודאות או התנהלות בעידן של אי ודאות מכונה בספרות המחקר VUCA, אשר פרושו (ראשי התיבות): עמימות – Ambiguity; מורכבות – Complexity; אי ודאות – Uncertainty; תנודתיות – Volatility" (Mink et al., 1993, p. 54-55).² התייחסות ואולי גם סוג של התנהלות בעולם שכזה והביטוי לכך מכונה בהתאמה בספרות המחקר: VUCA PRIME (Johnson, 2009). הביטוי נועד לשקף פתרונות מערכתיים לבעיית המנהיגות בתוך כאוטי על משקל הבעיות הגלומות ב-VUCA ולשם כך יש לעסוק ולהתנהל על פי ארבעת העקרונות הגלומים גם הם בראשי התיבות: Vision – חזון, Understanding – הבנה; Clarity – בהירות; Agility – זמינות (זמינות וגמישות).

בהתמקדות בשני המושגים: התנודתיות והזמינות הנדרשת בעקבותיה בעידן משברי, ניתן לומר כי כאשר הפדגוגיה נדרשת לתנודתיות (הובלת שינוי בעת משבר), הגורמים המופקדים על כך (מנהלי מוסדות הלימוד) נדרשים לזמינות - להיות זמינים ולגלות גמישות. לגבי הזמינות, המנהלים נדרשים להפנות זמן ומשאבים לאמפתיה, חשיבה, תכנון, ליווי וביצוע (ובמיוחד בתנאי משבר). אך, מי הם אלה אשר נדרשים לגלות את אותה הגמישות הנדרשת? המורים, אשר הם הנושאים בעול ההוראה באופן ישיר אשר מצריך אותם לפתח תוכניות ולהתאים דרכים או אולי דווקא המנהלים אשר מתבקשים לגלות גמישות בכך שהם יהיו מציעי הדרכים השונות להתמודדות כך שהמורים יבחרו מ"בנק" האפשרויות את אשר מתאים לכיתתם או לקבוצת הלימוד שלהם. בהתנהלות מוסדות חינוך, כמו בניהול הכולל, ישנה חשיבות מרובה להגדיר את בעל האחריות והסמכות למשימות השונות של הארגון. בשל כך סוגיית בעלי האחריות בגילוי הגמישות הנדרשת במצב של אי ודאות אינה יכולה להסתכם בתשובת המורים והמנהלים יחדיו.

הובלת שינוי

וגנר (Wagner, 2001) מציג ארבעה תנאים בסיסיים להובלת שינוי על ידי מנהיגי החינוך בבתי הספר באמצעות המורים: חזון משותף, מערכות יחסים (כבוד ואמון), בניית מערך של מחויבות מתוך מעורבות וכמובן הכרה והבנה של הצורך בשינוי. וגנר מדגיש את התנאים להובלת השינוי בארגון הבית ספרי. בעניין דפוסי פעולת השינוי, וייל וקרמון (2015) במחקר שהוגש למכון הכשרת המנהלים "אבני ראשה" שכותרתו: "מנהלי בתי ספר כמובילי שינוי בית ספרי", מחלקים את המושג "דפוסי פעולת השינוי" למוקד, אופן וסגנון הפעולה. מנקודת המבט של מוביל או מובילי השינוי, יש צורך לאבחן בנוסף לתנאי השינוי ודפוסי הפעולה שלו, מי הם נמעני השינוי, מבצעי השינוי, והמופקד/ים על ההובלה. יודגש כי על כל אחד בארגון לדעת את תפקידו ואת השתייכותו לקבוצה המוגדרת ביחס לשינוי. כך גלגלי השינוי יוכלו להתגלגל לעבר המטרה שהוצגה בצורה אפקטיבית ומוגדרת.

² ראה בהרחבה על דרכי ההתנהלות בעידן של VUCA: Kingsinger & Walch, 2012.

ההנחה כי כל בית ספר ובהכללה כל תרבות ארגונית נבחנת לגופה, על פי הרגליה, סדר יומה ומערכת היחסים הבין אישיים המופקדים והפועלים בה. אלא, שבעידן משברי כללי, התרבות הארגונית וגדריה מקבלים משמעות אחרת וביטויים שונים, שהרי לפנינו תרבות אחרת שנוצרת בעקבות העידן המתחדש. מובן כי בעידן משברי נוצרות גם הזדמנויות לשינויים פנים ארגוניים בשאלות ה"מה", "איך" וה"איפה"? שינויים חיצוניים משפיעים רבות על שינויי תרבות פנים ארגונית, עניין זה מצריך, מטבע הדברים, ניהול אחר בעידן של אי ודאות (Zhao, 2020).

שולחן המנהל – הגדרה חדשה ומותאמת

סוגיית הארגון וההתנהלות בנושאים אשר מונחים על שולחנו של המנהל בעידן של אי ודאות, מקבלת נקודת מבט חדשה ומעניינת. שולחן המנהל התאפיין בימים כתיקונם על פי העקרונות המובעים במודל "חלון ג'והרי" (The Johari Window) (Luft & Ingham, 1955). ארבעת החלונות כוללים נושאים ופרטים על ציר הידוע לי והידוע לאחרים. חלון גלוי: פרטים ונושאים בארגון אשר ידועים לי וידועים לכולם, חלון הלא מודע: אינם ידועים לי ואינם ידועים לאחרים, חלון "נקודת העיוורון": ידוע לאחרים ולא ידוע לי והחלון של הנסתר: ידוע לי אך לא לאחרים. עקרון ההתנהלות בעקבות המודל הוא כי הגלוי פורץ את גבולותיו לכיוון החבוי ולכיוון נקודות העיוורון של המנהל. בעידן של אי ודאות הגלוי כמעט שאינו קיים! חלון הלא ידוע או הלא מודע מתרבה ונוכח בהרבה מנושאי המפתח בארגון ואף בנקודות העיוורון אין למנהל עדיפות כלשהיא על פני צוות המורים.

שולחן המנהל אשר הינו דל ב"ידוע" ומרובה בעיוורון ובחבוי, יחד עם ריחוקו הפיזי מצוות המורים, מצביע על הצורך בעיצוב מחדש של דרכי התנהלות השולחן. בעידן של אי ודאות המורים זמינים ומתאימים יותר להאיר את העיוורון וליזום את הפעולות שיפחיתו את הלא ידוע, המורים קשובים יותר לאשר נדרש מהתלמידים (ובשל כך מעצמם - המורים) בכדי לשמור על למידה איכותית ורציפה ולכן דווקא מהם תמצא הבשורה לאשר יתנהל בארגון בצורה מיטבית. ניתן לומר כי חלונות ג'והרי נידונים בעידן של אי ודאות כלפי המורים ולא מנקודת התייחסותו של המנהל! שולחן המנהל בעידן של אי ודאות, אשר ממנו יצא בעבר הקול שהוגה, מתבונן רחב ומוסר את "הוראות ההפעלה" לארגון החינוכי, משתנה לכדי שולחן שמהווה מצע לשלל הרעיונות, פתרונות והיזומות של צוות המורים.

מנהיגות הסתגלותית

רונלד חפץ ומרטי לינסקי מבית הספר למדיניות ציבורית על שם קנדי שבהרווארד טבעו את המושג "מנהיגות הסתגלותית" (Adaptive Leadership), השאוב מעולם החי והצומח אשר בו אורגניזמים נדרשים לתנאי הסתגלות על מנת להתקיים ולהתרבות (Heifetz & Linsky, 2002). עניין ההסתגלות קיבל אדפטציה להתנהלות אנושית וארגונית והוא מקבל מטבע הדברים משנה חשיבות בעידן של משברים.

בהתייחס להובלת שינוי במסגרת המנהיגות ההסתגלותית (הנדרשת בזמנים של אי ודאות), מצביעים חפץ ולוריא על העובדים וחברי הצוות כמוקדי ומובילי השינויים ולא על המנהלים: "כדי לחולל שינוי חייבים המנהלים לשבור את דפוס ההתנהגות הטבוע בהם מימים ימימה... הפתרונות לאתגרים ההסתגלותיים לא ימצאו בחדרי ההנהלה אלא בתבונה הקולקטיבית של העובדים מכל הדרגים" (חפץ ולוריא, 2000, עמ' 150).

רונלד הדגים את ההתנהלות במנהיגות ההסתגלותית במונחי העלייה למרפסת והירידה לרחבת הריקודים. היכולת להתבונן ממבט גבוה ורחב על הנושא/העניין מושאל לייצוג קונקרטי באמצעות המטפורה על ידי השהייה במרפסת ומרחב הפעילות והעשייה מיוצג במטפורה כרחבת הריקודים. רונלד ציין עוד בדבר מאפייניה של המנהיגות ההסתגלותית, כי במצב מאוזן של ארגון, יש צורך ליצור או לאפשר מצב של אי נוחות בכדי שיווצר שינוי. לעומת זאת, בזמן משבר, יש לצנן את האווירה או את האקלים הארגוני בכדי

לאפשר התנהלות. התנועה שבין העלייה למרפסת לרחבת הריקודים היא שמאפשרת את יצירת, גילוי ויישום השינוי. בזמן משבר, טען רונלד העלייה למרפסת היא בגדר מותרות³, והמנהל נדרש להיות יותר על רחבת הריקודים בכדי לאפשר את תפקוד הארגון (חפץ ולוריא, 2000).

בניהול החינוכי בעידן של משבר, המנהיגות ההסתגלותית מקבלת ביטוי מעשי והיא בגדר הנדרש ולא רק הנבחר מבין אפשרויות או סגנונות הניהול. המנהל, כמוביל הארגון נדרש להסתגל למצב החדש (אשר גם הוא לא ברור וידוע) ולקבל החלטות מעשיות בכדי שהארגון יתפקד. נמשל רחבת הריקודים בארגון החינוכי הינו תחום הפעולה של התנהלות סדירה ושוטפת לאשר קורה בארגון. על פי תאוריית המנהיגות ההסתגלותית על המנהל בשעת משבר להימצא רבות ברחבת הריקודים - במישור העשייה השוטפת ופחות במרפסת - יוזמות חדשות, חזון והתבוננות רחבה.

עיקרון נוסף הקיים במנהיגות ההסתגלותית ואף זאת בדגש על שעת משבר, הוא שבעצם כל אחד מהארגון יכול להוביל מנהיגות מנקודת הימצאותו על המפה הארגונית. מנהיגותו של המנהל איננה בלעדית עקב הימצאותו בנקודה מסוימת על רחבת הריקודים. ניתן לנסח זאת כך שבמנהיגות ההסתגלותית בשעת משבר הפעולה היא המוקד ולא האדם (אף שהוא מוגדר כמנהל הארגון) ובשל כך המנהיגות בעת שכזאת, איננה נחלתו הבלעדית של המנהל. "כל מורה הוא היזם, כל מורה הוא שידוע היכן וכיצד להוביל את השינוי הנדרש, וכל מנהל הוא המתאם והמאפשר לדברים להתרחש ברחבת הריקודים" (חפץ ולוריא, 2000, עמ' 150). הסתגלות מותאמת של מנהיג, התנועה שבין המרפסת ורחבת הריקודים ומנהיגות מבוזרת או רבת המשתתפים, הם העקרונות השאובים מהמנהיגות ההסתגלותית. בתרגומם לאשר נדרש ממנהלי בתי הספר בתקופת האי ודאות ניתן לומר כי המנהל נדרש להסתגל למציאות החדשה בה הוא נמצא ברחבת הריקודים שהיא רחבת העשייה החינוכית (ופחות במדיניות הכוללת ובחזון) זמן ניכר בהתנהלותו.

מחקר זה מבקש לבחון את התזה של המנהיגות ההסתגלותית כמנהלים מאפשרים וצוות יוזם ומבצע בעידן של אי ודאות: מאפייניה, צורכה ומידת יעילותה. אשר על כן שדה המחקר נבחר בתצורת חקר המעבר להוראה מרחוק במכללה כמוסד חינוכי שבראשו הנהלה ובכללו צוות מורים, מקום בו המעבר היה משמעותי ודרש התייחסות מנהיגותית מותאמת כבשאר מוסדות חינוך.

חקר מקרה: מעבר להוראה מרחוק במכללה דתית - חרדית - היבטים ניהוליים

משבר הקורונה גרם למעבר להוראה מרחוק במוסדות להשכלה גבוהה בתחילת סמסטר אביב 2020. המעבר הפתאומי הציב אתגרים רבים למרצים. רמת מוכנותם להוראה מרחוק הייתה לרוב בלתי מספקת, ולצד "הלם טכנולוגי" הם חוו גם "הלם פדגוגי" (יעקב, 2020). במציאות זו, נדרשו המרצים להבטיח הוראה אפקטיבית, עמידה בהספקים והערכה יעילה.

הצלחת הלמידה מרחוק תלויה בהתאמתה לדרישות הקוגניטיביות והחברתיות של הלומדים, להעדפותיהם ולעמדותיהם (דורי ואחרים, 2011), ומכאן שלצד האתגרים המשותפים לכלל ההשכלה הגבוהה בארץ ובעולם מול משבר הקורונה, יש צורך לבחון את האתגרים וההתמודדויות הייחודיים למגזרים השונים בישראל. מחקר זה מתמקד במגזר החרדי, ובוחן את האתגרים שעמדו בראשית תקופת הקורונה בפני מרצים ב"מכללה ירושלים", מכללה אקדמית דתית לחינוך שרבים מתלמידיה שייכים למגזר זה.

³ אם כי, ראה לעיל גישה שלכאורה סותרת את עקרונות VUCA Prime, אשר מודגש בה כי דווקא העיסוק בחזון הוא הנדרש (בבחינת "עוגן") בזמנים של אי ודאות.

הוראה מרחוק בתקופה הקורונה

מצב החרום שהציבה מגפת הקורונה הביא לסגירתם הפתאומית של כל מוסדות החינוך בישראל. בעוד שבהמשך הוחלט על פתיחתם ההדרגתית של בתי ספר וגנים, המוסדות להשכלה גבוהה נדרשו להמשיך בלמידה מרחוק לאורך כל סמסטר אביב 2020 ואף אחריו.

המעבר הפתאומי להוראה מרחוק ללא שהות לתכנון והסתגלות הציב אתגרים למרצים, שנדרשו להמשיך את הקורס במציאות של אי ודאות ובה בעת להבטיח הוראה איכותית והערכה יעילה. רמת מוכנותם להוראה מרחוק הייתה, לרוב, בלתי מספקת (Gudmundsdottir & Hathaway, 2020). יחידות המחשוב המוסדות הציעו מיידית מענה שכלל הדרכה וסיוע אישי בפתרון בעיות, אולם בתחום הפדגוגי, שהטמעתו תהליכית ומצריכה התנסות ישירה, פעלו המרצים בדרך של ניסוי וטעייה ולמידה מניסיון עמיתיהם. לקשיים אלה יש להוסיף את ההשלכות הנפשיות שמקורן בתחושת הבדידות, הנובעת מהיעדר קשר בינאישי עם הסטודנטים והעמיתים (Donitsa-Schmidt & Ramot, 2020).

הוראה אפקטיבית בלמידה מרחוק

"הוראה מרחוק" מתאפיינת בביצוע פעולות ההוראה והלמידה במקומות נפרדים, כשהאינטראקציה בין המורה והתלמיד מתקיימת בתיווך אמצעי מודפס או אלקטרוני כלשהו המסייעים בגישור פערי הזמן והמרחק. בעוד שבתחילת דרכה פעילות ההוראה והלמידה מרחוק התבצעה באופן א-סינכרוני, התפתחות האינטרנט הולידה את האפשרות של הוראה סינכרונית מרחוק (Bozkurt, 2019; Simonson et al., 2019). על פי מודל TPACK (Technology, Pedagogy and Content Knowledge), שליטת המרצה בתחום הדעת ובתוכן הקורס מהווה רק צלע אחת במשולש המבטיח את הצלחת ההוראה מרחוק (Mishra & Koehler, 2006). הצלע השנייה היא "כשירות דיגיטלית", הכוללת, בין השאר, את שליטת המרצה בטכנולוגיות בהיבטיהן השונים (Janssen et al., 2013). הצלע השלישית היא היכולת לעצב מחדש את דרכי ההוראה באופן שיקנה ללמידה מרחוק ערך מוסף לצד שמירה על רמה לימודית גבוהה, על למידה אפקטיבית ועל חוויית הלמידה (שינפלד ומגן-נגר, 2019).

הטמעה מיטבית של ההוראה מרחוק מצריכה את הכשרת המרצים לא רק להתמצאות ושליטה בכלים הדיגיטליים ובמיומנויות הטכנולוגיות הנדרשות לתפעולן, אלא גם להיכרות עם הפדגוגיות המותאמות לכלים אלה ולהתנסות מעשית בהם, כך שיבטיחו לא רק שמירה על הרמה והאפקטיביות של תהליך ההוראה - למידה ועל תוצרי וחוויית הלמידה, אלא גם מתן ערך מוסף שאינו קיים בהוראה המסורתית (שינפלד ומגן-נגר, 2019; Shenhav & Geffon, 2021). במונחים של מודל SAMR (Hamilton et al., 2016), המתאר ארבע רמות של שימוש בטכנולוגיה לצרכי הוראה, אין די בשימוש בטכנולוגיה החדשה כתחליף ישיר להוראה המסורתית ללא שינוי פונקציונאלי בתחום הפדגוגי (Substitution), ואף לא בביצוע שיפורים נקודתיים בתחום הפדגוגי (Augmentation), אלא יש לחתור לשתי רמות היישום הגבוהות המערבות שינוי פדגוגי: עיצוב-מחדש של הפדגוגיה (Modification) ורתימת הטכנולוגיה ליצירת דרכי הוראה חדשות (Redefinition).

התמודדות סטודנטים ומרצים חרדים עם למידה מרחוק

המעבר הפתאומי ללמידה מרחוק הציב אתגרים נוספים וייחודיים לסטודנטים חרדים, גברים ונשים, שבמרוצת העשור האחרון מספרם הולך וגדל ושכיום מהווים כ-3.8% מכלל הסטודנטים בישראל, 28% מתוכם במכללות לחינוך. המניע העיקרי לפנייתם ללימודים אקדמיים הוא פרגמטי, מתוך הכרה בדרישות המשתנות של שוק העבודה ותפישת הלימודים כ"כרטיס כניסה" למשרות שפרנסה מכובדת לצידין (כהנר ומלאך, 2019).

קבוצה זו מתייחדת, בין היתר, בפער בנגישות לטכנולוגיות חדשות, למחשב ולאינטרנט, בעיקר מטעמים אידיאולוגיים-ערכיים (שחם, 2016). התפיסות ה"רשמיות" בקהילה החרדית כלפי האינטרנט נעות בין שלילה מוחלטת ועד קבלה מסויגת (לב-און ונריה בן-שחר, 2009; שחם, 2016), אולם חרדים רבים, בעיקר אלה המגדירים עצמם "מודרניים", בוחרים להתחבר לאינטרנט (זיכרמן וכהנר, 2012). לרבים מהסטודנטים החרדים לא היה מחשב המחובר לאינטרנט או שהחיבור המסונן חסם גישה לפלטפורמות ולחומרי הלמידה (שחם, 2016; שיף ואחרים, 2020). גם רמת הכשירות הדיגיטלית שלהם הייתה פחותה, מפאת היעדר נגישות ושימוש שוטפים בטכנולוגיות הדיגיטליות (שחם, 2016).

לאתגרים שהציב המעבר ללמידה מבוססת אינטרנט בפני הסטודנטים החרדיים נוספו גם אתגרים שמקורם בהיבטים סוציו-דמוגרפיים. רבים מן הסטודנטים החרדים הם הורים ברוכי ילדים והימצאות ילדיהם הקטנים בבית לאורך כל היממה ובפרט בתנאי מגורים צפופים פגעה בזמינות הטכנית, בפניות הנפשית וביצירת סביבת למידה מיטבית (שיף ואחרים, 2020).

ההוראה לסטודנטים חרדים העמידה למרצים אתגר פדגוגי ייחודי, שהתווסף לאתגרי ההוראה מרחוק בכלל ולא אתגרים עמם התמודדו כלל המרצים במוסדות להשכלה גבוהה במעבר הפתאומי להוראה מרחוק. אתגר זה היה נעוץ בתכנון וניהול קורסים במתכונת ופלטפורמה שמותאמים למאפיינים הקוגניטיביים והחברתיים של הלומדים, להעדפותיהם ולעמדותיהם (דורי ואחרים, 2011). יחד עם זה, המרצים היו צריכים לנסות לצפות את האתגרים והקשיים שמזמן תכנון שאינו מותאם מספיק לצרכי הסטודנטים החרדים. כיוון שגם המרצים עצמם נדרשו לעבור להוראה מרחוק בהתראה קצרה וללא היערכות, ההתאמות לאוכלוסיית הלומדים היו צריכים להיעשות "תוך כדי תנועה", בהתבסס על משוב מצד הלומדים ולמידת מאפייניהם ואתגריהם.

חקר המקרה במחקר איכותני זה, עוסק בהתמודדותם של מרצים ב"מכללה ירושלים", מכללה דתית-חרדית שרבים מתלמידיה חרדים, עם המעבר הפתאומי להוראה מרחוק בראשית תקופת הקורונה. המחקר בוחן את האתגרים עמם התמודדו המרצים, ואת דרכי ההתמודדות נוכח פני התנהלות הנהלת המכללה בכל הקשור לקבלת הנחיות או פתרונות לצד פתוח עצמאות התנהלותית של המרצים. מחקר זה מבקש לראות בחקר המקרה הנוכחי דגם מלמד על סגנון ניהול מותאם ומיטבי בעידן של אי ודאות.

מתודולוגיה

שאלות המחקר

המחקר נערך בגישה האיכותנית והתבסס על ראיונות עם 45 מרצים מהתואר הראשון והשני ב"מכללה ירושלים". המחקר בחן את השאלות הבאות:

- א. אלו אתגרים ייחודיים עמדו בפני סגל ההוראה עם המעבר להוראה מרחוק בראשית עידן הקורונה, כמכללה דתית-חרדית שרבים מתלמידיה חרדים?
- ב. כיצד התנהלה הנהלת המכללה (הנחיות, ייעוץ, הכוונה והצגת מגוון אפשרויות) בתקופת המשבר מנקודת המבט של מרצי המכללה?

שדה המחקר

בהתייחס למנהיגות הפדגוגית, ראוי לחקור את מאפייני המעבר להוראה מרחוק בבתי הספר מפריזמת שולחן המנהל דווקא בשדה מחקרי כמו מכללה להוראה אשר התלמידים וחלק מהמרצים משתייכים למגזר החרדי. זאת, כיוון שהסטודנטים מייצגים את הקשיים הטכנולוגיים והתפיסתיים של המעבר כמו התלמידים בבתי הספר. המרצים (ודווקא החרדיים), כאנשי פדגוגיה, כבעלי כישורים דידקטיים וכבעלי ידע טכנולוגי מסוים

מייצגים נאמנה את צוות המורים הבית ספרי. אנשי ההנהלה של המוסד החינוכי מייצגים את עמדתו ודרכי התנהלותו של מנהל בית הספר.

המחקר התקיים ב"מכללה ירושלים", מכללה אקדמית להוראה, מהותיקות בישראל, הממוקמת בשכונת בית וגן בירושלים והמיועדת לסטודנטיות וסטודנטים מהמגזר הדתי והחרדי. במכללה פועלות ארבע מחלקות ללימודי תואר אקדמי: מסלול מלא לנשים לתואר ראשון, מסלול מקוצר לגברים בוגרי ישיבות, מסלול לימודי המשך המיועד לבוגרות סמינרים חרדיים בעלות תעודת "מורה מוסמך בכיר" החפצות להשלים תואר ראשון, ובית הספר לתואר שני. בשנת הלימודים תש"פ למדו בכל ארבע התוכניות הללו 1,769 סטודנטיות וסטודנטים. במחלקה ללימודי המשך כמעט כל הסטודנטיות הן בוגרות סמינרים חרדיים. ביתר המחלקות שיעור ניכר מקרב הסטודנטים הם חרדיים, הלומדים לצד סטודנטים דתיים-לאומיים ובמיוחד חרדיים-לאומיים. רוב הקורסים במכללה נלמדים פרונטלית. לצידם מוצעים לסטודנטים מכל המחלקות מעל 120 קורסי חובה ובחירה במגוון תחומי דעת ללמידה עצמית מרחוק בסיוע פלטפורמות דיגיטליות, חוברות מודפסות או שילובים שונים בין השניים.

כביתר המוסדות האקדמיים וככלל מערכת החינוך, סגל ההוראה במכללה לא היה ערוך מראש למעבר להוראה מרחוק בשעת חירום. המכללה סיפקה בזמן אמת מגוון שירותי הדרכה ותמיכה להוראה באמצעות מערכות ה"מודל" וה"זום". בנוסף לכך, המכללה אפשרה לקיים הוראה בסיוע מערכת טלפונית ודואר אלקטרוני עבור סטודנטים ללא גישה אינטרנטית. במחלקה ללימודי המשך, התבקשו המרצים להשתמש רק בכלים אלה. במכתב של ראשי המכללה לצוות, כשהתברר שהמכללות תישארנה סגורות לתקופה בלתי ידועה, התבקשו המרצים להיערך להמשך ההוראה מרחוק, מתוך מטרת על "לשמור מחד על איכות הלימודים המאפיינת את המכללה, ומאידך, לשקוד על תמיכה מרבית לתלמידות ולתלמידים כדי לאפשר להם לסיים את הסמסטר בהצלחה וללא פגיעה בהמשך לוח הזמנים לקבלת התואר" (מכללה ירושלים, 03.04.2020). אף כאן, בכל המתקשר למנהיגות הפדגוגית ניתן למצוא התאמה בין התנהלות המכללה להתנהלות בתי הספר כפי שניווכח במחקר להלן.

שיטת המחקר

המחקר נערך בגישה האיכותנית בהתאם לעקרונות של תיאוריה מעוגנת בשדה (שמעוני, 2016), והתבסס על 45 ראיונות חצי-מובנים עם מרצים שלימדו במכללה בסמסטר ב' תש"פ. המרצים נבחרו בגישה של דגימת בידול מקסימלית (Creswell, 2014), באופן שהדגימה כללה מרצים בעלי רמות שונות של כשירות דיגיטלית, שייצגו את המחלקות השונות במכללה, את תתי המגזרים הדתיים ואת המנעד הרחב של הגילאים ושנות הוותק. במחקר השתתפו 30 גברים ו-15 נשים. גיל המשתתפים נע בין 35-74 (גיל ממוצע 56, סטיית תקן 10), והוותק בהוראה נע בין 7-49 שנים (ממוצע 27, סטיית תקן 11). 42% מהמשתתפים הגדירו עצמם כחרדים, 13% כחרדים-לאומיים, ו-45% כדתיים-לאומיים. משך הראיונות הממוצע היה כ-40 דקות. על מנת לשמור על כללי האתיקה, מטרת המחקר הוסברה למשתתפים, ושמותיהם שונו על מנת לשמור על פרטיותם. הראיונות תומללו ונותחו ניתוח קטגוריאל (שקדי, 2003).

ממצאים

מאפייני ההנחיות הניהוליות

חוסר בהנחיות

בעקבות פרסום תקשורת ופנים מכללתי, נודע כי הלימודים הסדירים בקמפוס פסקו ובכדי להמשיך את הלמידה יש לעבור להוראה מרחוק, תחילה דובר על הוראה א-סינכרונית באמצעות שליחת מטלות אקדמיות

ומשובם, אך בחלוף שבוע - שבועיים החלו הדיבורים על מעבר להוראה באמצעות תוכנת "זום". מרבית המרצים כפי שניווכח להלן, ציינו כי המעבר היה מלווה ביידוע הנוגעים בדבר ובסרטוני הדרכה:

"אך עם זאת, גם נאמרו אמירות המעידות על מצב כאוטי במעבר: "שבועיים שלושה לא ידענו מעצמנו ימין ומשמאל..." (שרה)

וזאת בעיקר בתחום הטכנולוגי:

"לדעתי, נחוץ ביקורת טכנית זמינה ודורשת. זאת אומרת שאני חושב שמישהו צריך להסתכל על הקורס שלי, ואין דבר כזה שמישהו לא שומע, שהשמע לא עובד נכון, (וצריך) שזאת תהיה ביקורת מאוד קפדנית" (דוד)

למרצים במכללה ירושלים ניתנה הבחירה ללמד בצורה סינכרונית באמצעות הזום או בצורה א-סינכרונית באמצעות סרטונים ומטלות כתובות. מרצים התלוננו על תת הספקים, על איבוד המימד האינטראקטיבי והדיאלוגי של השיעורים, ועל קשיים בהערכת ההבנה של החומר. מנגד, היו מרצים שראו גם את היתרונות הפדגוגיים. השיעור הקצר והשמיעתי אילץ את המרצה לתכנן היטב את תוכנו ולהתמקד בעיקר. מרצה מהחוג למתמטיקה תיארה שינוי במטרה של השיעור:

"השיעור לא נועד ללמד [את החומר], אלא לסכם את הדברים שנעשו [בלמידה עצמית], לשאול שאלות וללבן דברים [...], סוג של כיתה הפוכה - שבעצם הלימוד מוטל עליהן ואז הן באות מוכנות ואיתן מעבדים את הכל בכיתה [סינכרונית בטלפון]" (שירה)

בנוסף להתמודדות עם הקשיים הטכנולוגיים של הסטודנטים, חלק מהמרצים התמודדו עם קשיים משלהם בתחום הטכנולוגי⁴. המרצים נשאלו בראיונות על סוגיית ההתנהלות של הנהלת המכללה ביחס להנחיות דרכי ההוראה והלמידה בזמן תקופת המעבר ללמידה מרחוק בתקופת נגיף הקורונה. המרצים אכן הביעו אמון בהובלת המכללה, אך כפי שנראה להלן, סוגיות התיחום של בעלי הסמכות והאחריות למתן הוראות, יוזמה והצעת מגוון פתרונות ודרכי התנהלות, הסתעפו לכיוונים שונים, מגוונים ומעניינים.

הנחיות מיותרות

מרצים אחדים ראו בהנחיות הנהלת המכללה כמיותרות ואפילו "מעיקות". יש לציין כי המדובר על השלב ההתחלתי במעבר להוראה מרחוק:

"בהתחלה המכללה הלכה לאיבוד [...] בסופו של דבר אני מרגישה שהמכללה התעשתה ונכנסנו לשגרה טובה. אבל בשלב המעבר [...] הייתי צריכה לכתוב טבלה כל שבוע, באיזה כלים אני עובדת [...] כל קורס בנפרד [...] המכללה היא מקום שמאוד נותן אמון [...] אף אחד לא בא ויושב לי כל שיעור מה אני מלמדת ואיך אני עושה את זה. זה היה מעיק" (ציפורה).

⁴ לתיאור קשיים אלה ראה מחקרם המקביל של שנהב ואחי' (בדפוס), בנושא המעבר להוראה מרחוק בזמן נגיף הקורונה במכללה ירושלים.

העולה מהדברים הוא פער בין המצופה מצד המרצה ומאשר היא הייתה מורגלת משכבר הימים לבין המצב המתחדש. אשר על כן, בקשות הליווי על ידי הדיווח נדמו כמעיקים ומוסיפים לתחושת אבדן המנהיגות והשליטה:

"אם הם לא יודעים מה לומר לנו כמרצים, אז שלא יאמרו סתם דברים, זה מיותר..."
(שמוליק)

הנחיות ברורות ומותאמות

מאידך, מרבית המרואיינים העידו דווקא על היערכות, הדרכה והכוונה על ידי עדכונים ואפילו הצגת פתרונות ודרכי יישומן:

"הייתה היערכות, הכוונה, הדרכה וגם מנהיגות וכן מעקב צמוד ופתרון אתגרים באופן מיידי" (משה)

"הייתה מנהיגות להיערכות (וכן) עדכונים שוטפים, הבנתי יותר כיצד להיערך ומה יש לעשות ומה המצב המיוחד של הסטודנטים" (יצחק)

"במבחן התוצאה היערכות הייתה טובה, אני כמרצה קיבלתי הנחיות ברורות וכן התלמידים" (יחזקאל)

מעניין כי המילה מנהיגות מופיעה כחלק מהתיאור החיובי של השינוי. דבר שמעיד על תפיסה כוללת של תחושת הובלה של התהליך מצד ההנהלה (ולא רק בפרטים).

הנחיות חלקיות

הנחיות ראשוניות

מרצים אחרים תארו את התנהלות המכללה כמתן מענה ראשוני וכללי בלבד, אשר מצריך את המרצה להמשיך וליישם למעשה את הדברים בהעברת השיעור ובמתן פתרונות בתקשורת ובהתנהלות מול הסטודנטים:

"ההיערכות מיקמה אותי בצורה מסודרת והבנתי את החשיבות ונערכתי במידי להכנסת כל השעורים והתרגילים, נעזרתי ברעייתי הבקיאא בטכנולוגיה אחרת, הייתי צריך להיעזר בגורמי תמך של המכללה" (יצחק)

או בניסוח אחר:

"הייתה מטריה של עזרה..." (תהילה)

הנחיות בהגדרת הנדרש אך לא בפרוט התהליך

ניתן לומר כי מרבית המרואיינים תארו את התנהלות ההנהלה בהנחיות המעבר ללמידה מרחוק כחלקי בלבד. החלקיות אופיינה לעיתים בכך שהמכללה שלחה שדרים של "מה" לעשות אך לא פרטה את ה"איך":

"הייתה היערכות בסיסית, נקבע מה צריך לעשות אבל לא איך לעשות, הידע הטכנולוגי לא היה מספק. מנקודה זו מיציתי את האפשרויות הטכנולוגיות שהייתי מודע להם, דברים כמו שיתוף בזום ושאלונים... מה שידעתי והכרתי" (ישי)

הנחיות כלליות

אותה חלקיות לעיתים אופיינה על ידי הגדרות רחבות וכלליות, ללא תמיכה בפרטים הטכניים. עם זאת, עולה כי מרבית המרצים לא מצאו בכך מחסור או צורך שהם ציפו לשמוע ולקבל מהנהלת המכללה:

"הקורונה תפסה את כולם בהפתעה, זה בסדר להנמיך צפיות בהתחשב במצב המפתיע, הרגשתי שכאלה היו ההנחיות כלומר לגלות "זמישות" (זמינות וגמישות) אך לעמוד על הדרישות העקרוניות" (יסכה)

הנחיות פועלות או נפעלות

הבחנה נוספת בעניין החלקיות בהתייחסות ההנהלה היא ההבחנה בין פסיביות לאקטיביות (של המרצים) בבקשת הסיוע, כפי שניתן לראות בדברים הבאים:

"הרגשתי שהייתה פעילות הערכות הן מצד הנהלת המכללה...הייתה התייחסות למבנה החדש של הלמידה, נוקקתי לתמיכה (בקשתי) וקיבלתי" (שרי)

ענין הפסיביות והאקטיביות של המורים מחד ושל ההנהלה מהזווית הנוספת, מוביל אותנו לנושא האוטונומיה.

אוטונומיה התנהלותית

פרט לנושא החלקיות במתן ההנחיות, תחום נוסף ועיקרי שעלה מהראיונות במחקר התמקד בעניין האוטונומיה ההתנהלותית אשר קיבלו או נטלו המרצים מרצון או מאי רצון מהנהלת המכללה. המרצים נתבקשו לתאר במילים את מידת האוטונומיה שהם קיבלו מצד הנהלת המכללה בכל הקשור ליוזמה, קבלת החלטות לגבי הקורס שלהם, אופי ההתנהלות של המפגש, תדירותו, תחומי זמן ומטלות.

"(המכללה) גילתה גמישות ולא כפתה על המרצה את דרך ההעברה וזה נתן לי יותר מוטיבציה להצליח" (נחמה)

נשים לב שדווקא הגמישות או מתן ההזדמנות ליוזמה וחיפוש פתרונות מצד המרצה הגביר את המוטיבציה לחפש, למצוא ואף "להצליח" במעבר להוראה מרחוק, וכך גם בדברים להלן:

"המכללה אפשרה בעצם בכל דרך שהיא לתקשר ולהתנהל. המכללה גם הציעה למשך הסמסטר עזרה על ידי סרטונים ואפילו הנחיה צמודה אבל העדפתי ללמוד תוך כדי..." (ברוך)

הנהלת המכללה אפשרה ואף הציעה, ובכל אופן המרצה העדיף את ההתמודדות כאשר היא מותאמת להיכרותו את הקבוצה ואת הנושא הנלמד. אותה אוטונומיה אשר מלווה במעטפת רחבה אך רחוקה מצד ההנהלה היא המרשם הנכון בעיני המורים להיווצרות של יצירתיות והצלחה בהוראה ובלמידה.

"אתם (ההנהלה) מציעים, וזה טוב... אבל תודה, אני (המורה) אתמודד, אלמד ואצליח..." (שמואל)

הנהלה כמאפשרת שינוי

מונחי "הנחיה" מצד ההנהלה ו"עצמאות" של מרצה, נתפסו כמאפשרי שינוי על ידי המרצים:

*"הנחו אותי למטרה וקיבלנו יד חופשית לבצע את השינוי, סמכו עלינו. נערכתי מהר מאוד לשינוי כולל הדרכות שקיבלתי" (יוסי)
"לא הרגשתי כפייה מצד עצמאותי איך ללמד, אם כי הוגדרה מסגרת..." (רבקה)*

אכן, רוב משתתפי המחקר, מרצי המכללה, ציינו כי נדרשו להם אותן הנחיות כלליות, ראשוניות ובעיקר מיידיעות מצד ההנהלה, אך בד בבד נדרש להם "אישור אוטונומי" להתנהלותם בעקבות המעבר להוראה מרחוק. דבר שהתבטא ביוזמה, חיפוש ומציאת פתרונות והתאמות והתנהלות רציפה בקורסים.

"סמנו לי כיוון... השאירו את זה בידינו... נערכתי מהר מאוד לשינוי" (סיגלית)

ניתוח ממצאי המחקר

"מנהל יודע מה צריך לעשות, אבל [כמו ש] האינסטלטור שלי, הוא יודע לפתוח את הסתימה ואני צריך לתת בו את האמון...], המכללה צריכה לדעת, מה לדרוש ומה לשחרר למרצה. ככה התפוקה תהיה הרבה יותר יעילה... שהמרצה לא יהיה ראש קטן, המרצה יכול להעביר את הידע שלו והוא הכי מומחה באיזו פלטפורמה. לתת לו את הבחירה לעשות את הדבר זה" (יוסי)

כמה ביטויי מפתח נוכל לדלות מהציטוט לעיל, ומהם לעמוד על סכום ממצאי המחקר: מנהל יודע, אמון, איזון בין "דרישה" ל"שחרור", תפוקה ויעילות, המרצה כמומחה ובחירה ואוטונומיה. מטבע הדברים, נמצא כי התייחסותם של המרצים להנחיות המכללה עומדת בסקאלת ההיגדים ממצב של כאוס ואי מתן הנחיות ועד לתיאור מצב של הנחיה ותמיכה מלאה (ואף ייתור הצורך בהנחיות). מרבית המרצים מצויים בהגדרות השונות של אותה ה"חלקיות" במתן ההנחיות, ורובם דרשו את אותה החלקיות לשבח או לפחות כמצב מצופה ומותאם לנדרש.

הידע המקצועי-טכנולוגי של המרואיינים המרצים, אף הוא התפרס בין מרצים א-טכנולוגיים למומחים ונמצאה התאמה בין ההיגדים של ביקורת על ההנחיה של ההנהלה אשר נאמרו על ידי המרצים שאינם בקיאים בתחום הטכנולוגי ובין הגידים בשבח העצמאות שניתנה למרצים שנאמרו על ידי הבקיאים יותר. ענין זה מאפיין במיוחד מכללה בעלת מאפיינים דתיים-חרדיים ולכן סוגיית ההתנהלות והניהול מודגשת. מהמחקר עולה על פי הניתוח הקטגוריאל לעיל, כי "ניהול מאפשר" הוא המותאם למצב של אי ודאות וביתר שאת כשטווח הידע והמימונויות בתפעול ובהנגשה להוראה באמצעות כלים טכנולוגיים אינטרנטיים כדוגמת תוכנת הזום, הוא כל כך רחב.

ממצא חשוב ומלמד העולה מהראיונות הוא מתחום האוטונומיה ההתנהלותית בין המנהל לצוותו ובמקרה הנדון בין הנהלת המכללה למרצים. מרבית ממצאי המחקר מעידים כי גם מרצים אשר הביעו ביקורת על המחסור בהנחיות שניתנו מצד ההנהלה או במידת יעילותן, וכן המרצים אשר ציינו באופן חיובי את התנהלות המכללה בזמן המעבר להוראה מקוונת, דברו באהדה ואף בצורך שלהם בקבלת האוטונומיה להתנהלות. עניין זה מעיד על הצורך בשינוי "עמדת" המנהל או ההנהלה כלפי המרצים - הצוות דווקא בזמן של אי ודאות אשר מוגדר גם כמצב של משבר פדגוגי. המנהל כיום, מנחה, מוביל ומציע אפשרויות להתנהלות מפנה את

מקומו במצב של אי ודאות למנהל אשר מאפשר למרצים שלו ליזום, להנחות, להוביל ולהציע אפשרויות ואף ליישם.

כפי שראינו לעיל בדבריו של המרצה יוסי, המרצים מעוניינים למצוא את המנהלים כיודעים לקבל ולהעניק אמון כלפי הצוות בכל הקשור לחיפוש ומציאת הפתרונות ממגוון האפשרויות. אותו איזון בין השחרור לדרישה מופיע ממקום של מנהל משדר פתיחות להצעות של המרצים. זאת, מכיוון שהמרצים, הם המומחים בתחומם בכל הקשור להיכרות עם אוכלוסיית הסטודנטים-תלמידים ולטיב ההוראה המותאמת במצב הקיים. דווקא במכללה בעלת אוכלוסייה שבה קיים קושי מובנה בהתנהלות ובגישה להוראה טכנולוגית מרחוק, מודגם על ידי המחקר אותו הצורך לאיזון שבין ההנחיות מלמעלה למתן האפשרות להתנהלות ויזומה מצד הצוות. שני הביטויים האחרונים בציטוט לעיל, והם העומדים כליבת דברי המרואיינים במחקר זה הינם, בחירה ואוטונומיה. המנהלים צריכים בעידן של אי ודאות לבחור במתן אוטונומיה לצוות ולמצוא את עצמם כמאפשרי התוצרים וההשלכות של אותה האוטונומיה.

דיון, הצעות והשלכות

ניהול בעידן של אי ודאות - המעבר להוראה מרחוק במכללה דתית-חרדית כחקר מקרה

מהסקירה לעיל בעניין ניהול בעידן של אי ודאות עולה כי על פי עקרונות ה VUCA PRIME (Johnson, 2009), ההנהלה נדרשת לגמישות מאפשרת והמורים נדרשים לגילויי יוזמות אשר גם באים לידי ביטוי ברמה גבוהה של גמישות הנדרשת בהתאמה למצב המשתנה. בסוגיית שולחן המנהל, אשר משתנה בעידן של אי ודאות, ראינו כי שולחן המנהל, אשר ממנו יצא בעבר הקול היוזמי ו"הוראות ההפעלה" לארגון החינוכי, משתנה לכדי שולחן מזמין לשלל הרעיונות והיוזמות של צוות המורים בעידן של משבר אי הוודאות. בהקשר למנהיגות ההסתגלותית, נמצא כי המנהל נדרש להסתגל למציאות החדשה בה הוא נמצא זמן ניכר מהתנהלותו ברחבת הריקודים, שהיא רחבת העשייה החינוכית בפועל, כמאפשר פתרונות ופחות במדיניות הכוללת ובחזון.

"הנהלת המכללה בעצם אפשרה לי (המורה), על פי היכרותי עם התלמידים ועם הנושא הנלמד להתנהל על פי מה שנראה לי נכון..." (שמוליק)

ממחקר המקרה אשר מוצג במאמר זה עולה, כי צוות ההוראה במכללה הצביע על אוטונומיה התנהלותית כסגנון ניהול מועדף במצב של אי ודאות או במצב של משבר פדגוגי. מצד ההנהלה, המרצים ציפו לפגוש סגנון ניהול אשר יאפשר להם לתת את המענה הנכון לסטודנטים במצב המשתנה. מסקנות אלה עולות בקנה אחד עם התפיסה הניהולית המותאמת לעידן של אי ודאות כפי שהיא מוצגת במאמר זה.

בעניין שולחן המנהל בעת משבר ובעידן של אי ודאות, בראי התובנה המובעת במאמר זה (המנהל הינו סוכן שינוי למורים אשר הם בעלי השינוי), ניתן להסיק כי שולחן המנהל צריך לנתב את עצמו לכדי שולחן גדול יותר, פתוח, קשוב, זמין וגמיש בכדי להכיל את היוזמות וההתנהלויות של המורים במסגרת השינוי בהוראה שלהם (כפי שמצאנו לגבי המרצים במכללה). אין כאן מקום לתעדף ולהשקיע אנרגיות ומשאבים בגילוי של אזורים חבויים ואזורים שהם בבחינת עיוורון, אלא יצירת שולחן פדגוגי מאפשר אשר יוכל להכיל ולהחיל את הגלוי או המתגלה במגוון דרכי ההוראה שהגו והתאימו צוות המורים.

במצאי המחקר שנערך באוסטרליה בקרב מנהלי בתי ספר בעקבות מגפת הקורונה (התפרסם במסגרת "צוות ידע" במשרד החינוך בישראל 5/2021), נמצא כי מנהלי בתי ספר אשר נוקטים במנהיגות המעודדת אוטונומיה בקרב המורים, מצליחים להפחית את הלחץ, הנטל הרגשי ותחושת התשישות של המורים

(Collie, 2021). ניתן לומר כי אף מחקר זה מאשש את הטענה כי מתן אוטונומיה התנהלותית לצוות בזמנים של אי ודאות הוא הצורך הנכון בזמנים הללו.

ניהול אחר בעידן של אי ודאות

במאמר זה מוצע כי במשבר פדגוגי, מנהלי מוסדות חינוך נדרשים להביע את מנהיגותם הפדגוגית בהובלת שינוי אשר מתאפיין דווקא במתן יתר אוטונומיה פדגוגית למורים או למרצים בכיתותיהם. כפי שראינו לעיל, בעידן של אי ודאות נדרשת "זמישות" (באנגלית: Agility), מונח שמקורו בתחום הספורט ומוגדר כ"תנועה מהירה של כל הגוף, המתאפיינת בשינוי מהירות או כיוון בתגובה לגירוי" (Sheppard & Young, 2006, p. 919), אך משמש גם בהקשר ניהולי בתפיסת הארגון כגוף שקיומו ופעילותו מושפעים מגירויים סביבתיים. תפקידי המורים והמנהלים משתנים ואף מתחלפים במידה מסוימת בשעת משבר פדגוגי. המורים נדרשים להמציא, ליזום, להתאים ולבצע את השינוי הפדגוגי ועל המנהלים לאפשר, ליצור את המצע ולארגן את ההתנהלות הבית ספרית בהתאם לשינויים שהמורים הוגים ומבצעים. זמישותם של המנהלים צריכה לבוא לידי ביטוי בכך שהם ימצאו זמינים וגמישים לשנות את ההתנהלות הבית ספרית בהתאם לבקשותיהם ולהצעותיהם של המורים.

ניתן לנסח את הדברים בקצרה ולומר כי במצב של פדגוגיה במשבר, מנהלי מוסדות החינוך כמנהיגים פדגוגים זמישים, נדרשים להוביל את השינוי הנדרש ממקום של מאפשרי שינוי. המורים הם אלה אשר צריכים להיות מועצמים להגות ולבצע את ההוראה המותאמת לקבוצת הלימוד שלהם והמנהלים צריכים להיות "סוכני השינוי הפדגוגי" בהגדרתם כמאפשרים. במונחי המרפסת ורחבת הריקודים, ניתן לומר כי ממצאי מחקר זה מציעים כי בזמנים של ניהול באי ודאות דווקא המורים הם שימצאו את הזמן להימצא גם על המרפסת והמנהלים ינווטו את שלל הפתרונות אשר מוצעים על ידי המורים מרחבת הריקודים. המוצע כאן הוא, לבחון באמצעות המקרה הבוחן את ההנחה כי דווקא המורים ימצאו את הזמן לעלות למרפסת בזמנים שכאלה, ליזום, לחשוב על פתרונות ודרכי פעולה מקוריים ומותאמים. המנהל שנמצא על רחבת הריקודים, יקבל מהמורים את דרכי הפעולה, יבדוק היתכנות, יתאם ויישם בשטח את ההצעות של המורים.

בסקירה לעיל, בהתייחס לסוגיית הניהול הפדגוגי במוסדות החינוכיים בעידן של אי ודאות ומהעולה מחקר מקרה זה, ניתן לנסח את הדברים לכדי המשפט להלן: מנהיגות פדגוגית והובלת שינוי, בעידן של אי ודאות הדורש מנהיגות הסתגלותית, מתאפיינת בצורך לזמישות ובפיתוח "רחבת ריקודים" של עשייה חינוכית אשר תנוהל על ידי שולחן מנהל המאפשר הכלה ויישום של יוזמות והתאמות של המורים בלמידה ובהוראה (מרחוק). מקרה בוחן זה של תפיסת המרצים לגבי התנהלות ההנהלה בזמן המעבר ללמידה מרחוק במכללה דתית-חרדית, אכן מעיד על הצורך במנהיגות הסתגלותית אשר מתאפיינת במתן אוטונומיה התנהלותית למרצים-צוות בכך שהם היזמים והמבצעים, ואילו המנהלים מתפקדים כמאפשרי השינוי.

רשימת מקורות

בוזו-שוורץ, מ., ומנדל-לוי, נ. (2016). מורים לומדים כמפתח לשיפור בית ספרי. בתוך: נ. מנדל-לוי, ומ. בוזו-שוורץ (עורכות), עושים בית ספר: ידע מעשי על מנהיגות פדגוגית (עמ' 4). מכון אבני ראשה.

דורי, י., ברק, מ., וחוסין-פראג, ר. (2011). השכלה גבוהה מרחוק: הטמעת דרכים חדשות להוראה ולמידה בטכניון. בתוך: י. עשת, א. כספי, ס. עדן, נ. גרי, וי. יאיר (עורכים), ספר כנס צייר למחקרי טכנולוגיות למידה 2011: האדם הלומד בעניין הטכנולוגי (עמ' 133-137). האוניברסיטה הפתוחה.

וייל, ש., וכרמון, א. (2015). מנהלי בית ספר כמובילי שינוי בית ספרי: דפוסי פעולה של מנהלים שחוללו שינוי פדגוגי מהותי: דו"ח מחקר. מוגש לאבני ראשה. נדלה מתוך: <https://meyda.education.gov.il/files/Nisuyim/dohmehkar.pdf>

- זיכרמן, ח., וכהנר, ל. (2012). *חרדיות מודרנית: מעמד ביניים חרדי בישראל*. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- חפץ, ר., ולוריא, ד. (2000) עבודת המנהיגות בעידן של שינויים. בתוך: ח. עמית (עורכת), *אחריו: על מנהיגות ומנהיגים* (עמ' 149-157). משרד הבטחון – הוצאה לאור.
- יעקב, ג. (2020). הוראה מקוונת בימי הקורונה. *מידען המרכזים לקידום ההוראה והלמידה באקדמיה*, 6(3), 9-8.
- כהנר, ל., ומלאך, ג. (2019). *שנתון החברה החרדית בישראל – 2019*. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- לב-און, א., ונריה בן-שחר, ר. (2009). "פורום משלהן": עמדות ביחס לאינטרנט בקרב הגולשות בפורומים סגורים המיועדים לנשים חרדיות. *מסגרות מדיה*, 4, 67-105.
- שחם, מ. (2016). תפנית בחוד החנית: טכנולוגיות מידע ותקשורת בחיי נשים חרדיות בישראל. *גדיש*, טז, 84-100.
- שחף, ג., כ"ץ, ת., יעקובזון, י., ופישר, ש. (2011). מערך התנסות למנהל להובלת שינוי בבית הספר. מכון אבני ראשה. נדלה מתוך: <https://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/40-3.aspx>
- שינפלד, מ., ומגן-נגר, נ. (2019). פדגוגיה שיתופית וטכנולוגיה מתקדמת: אינטראקציה בין פדגוגיה לטכנולוגיה. *דפים*, 70, 11-34.
- שיף, מ., פת-הורנצ'יק, ר., ובננישתי, ר. (2020). *חיים בצל הקורונה: תחושות וצרכים של סטודנטים באוניברסיטה העברית – דו"ח מחקר מסכם*. האוניברסיטה העברית. נדלה מתוך: https://rector.huji.ac.il/sites/default/files/rector/files/dvkh_mkhqr_mskm - qrvnh.pdf
- שמעוני, ש. (2016). תיאוריה מעוגנת בשדה. בתוך: נ. צבר-בן יהושע (עורכת), *מסורות וזרמים במחקר האיכותני: תפיסות, אסטרטגיות וכלים* (עמ' 141-178). מכון מופת.
- שנהב, ש., גפן, א., שדיאור, א., ושטיינר, ב. (2021 בדפוס). התמודדות מורי-מורים במכללה דתית-חרדית עם המעבר להוראה-מרחוק בראשית תקופת הקורונה. בתוך: היבטים חינוכיים משתנים בעקבות הקורונה: קובץ מאמרים. מכון מופת.
- סקדי, א. (2003). *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום*. הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב.
- Bozkurt, A. (2019). From distance education to open and distance learning: A holistic evaluation of history, definitions, and theories. In S. Sisman-Ugur & G. Kurubacak (Eds.), *Handbook of research on learning in the age of transhumanism* (pp. 252-273). IGI Global.
- Collie, R. J. (2021). COVID-19 and teachers' somatic burden, stress, and emotional exhaustion: Examining the role of principal leadership and workplace buoyancy. *AERA Open*, 7(1), 1-15.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.)*. Pearson.
- Donitsa-Schmidt, S., & Ramot, R. (2020). Opportunities and challenges: Teacher education in Israel in the Covid-19 pandemic. *Journal of Education for Teaching*, 46(4), 586-595.
- Forssten Seiser, A. (2020). Exploring enhanced pedagogical leadership: An action research study involving Swedish principals. *Educational Action Research*, 28(5), 791-806.
- Gudmundsdottir, G. B., & Hathaway, D. M. (2020). "We always make it work": Teachers' agency in the time of crisis. *Journal of Technology and Teacher Education*, 28(2), 239-250.
- Hamilton, E. R., Rosenberg, J. M., & Ackauglu, M. (2016). The substitution augmentation modifications redefinition (SAMR) model: A critical review and suggestions for its use. *TechTrend*, 60(5), 433-441.

- Heifetz, R. A., & Linstky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Review.
- Janssen, J., Stoyanov, S., Ferrari, A., Punie, Y., Pannekeet, K., & Sloep, P. (2013). Experts' views on digital competence: Commonalities and differences. *Computers & Education, 68*, 473-481.
- Johnson, B. (2009). *Leaders make the future: Ten new leadership for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kidman, G., & Chang, C. H. (2020). What does "crisis" education look like? *International Research in Geographical and Environmental Education, 29(2)*, 107-111.
- Kingsinger, P., & Walch, K. (2012). *Living and leading in a VUCA world*. Thunderbird University.
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In *Proceedings of the western training laboratory in group development*. University of California.
- Male, T., & Palaiologou, I. (2012). Learning-centred leadership or pedagogical leadership? An alternative approach to leadership in education contexts. *International Journal of Leadership in Education, 15(1)*, 107-118.
- Mink, O.G., Esterhuysen, P.W., Mink, B. P., & Owen, E.O. (1993). *Change at work: A comprehensive management process for transforming organizations*. Jossey-Bass Publishers.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record, 108(6)*, 1017-1054.
- Shenhav, S., & Geffon, A. (2021). Changing educational paradigms through distance learning: Challenges and opportunities during and after school crises. In J. Glanz, (Ed.), *Crisis and pandemic leadership: Implications for meeting the needs of students, teachers, and parents* (pp. 101-112). Rowman & Littlefield.
- Sheppard, J.M., & Young, W. B. (2006). Agility literature review: Classification, training and testing. *Journal of Sports Sciences, 24(9)*, 919-932.
- Simonson, M., Zvacek, S. M., & Smaldino, S. (2019). *Teaching and learning at a distance: Foundations of distance education (7th ed.)*. IAP – Information Age Publishing.
- Wagner, T. (2001). Leadership for learning: An action theory of school change. *Phi Delta Kappan, 82(5)*, 378-383.
- Zhao, Y. (2020). *COVID-19 as a catalyst for educational change*. *Prospects, 49*, 29-33.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



תפיסות לגבי אקלים בטיחות, שחיקה ותאונות עבודה באתרי בנייה

לליב אגוזי⁵, מיכל בירון⁶, אשר פרדו⁷, אורנית רז⁸

תקציר

ריבוי תאונות עבודה באתרי בנייה בישראל והאחוז הגבוה של תאונות עבודה קטלניות בענף זה מכלל התאונות הקטלניות בשנה, יוצרים צורך לאתר ולמקד את הגורמים לתאונות ולהציע דרכי פעולה לצמצומן. מטרת מחקר ראשוני זה הייתה לבחון את הקשרים בין אקלים ארגוני וגורמי אנוש לבין מעורבות עובדים בתאונות עבודה באתרי בנייה בישראל. המחקר נערך בקרב 190 עובדים ב-74 אתרי בנייה. תרבות הבטיחות בסביבת העבודה נבדקה על ידי שלושה גורמים שכללו את התפיסה של העובדים את החשיבות שמקנה ההנהלה לבטיחות ('מחויבות ההנהלה נתפסת'), תפיסת העובדים את השקעת המשאבים בבטיחות ('השקעת משאבים נתפסת') ותפיסת העובדים את ההתנהגות הבטיחותית של עמיתיהם ('התנהגות בטיחותית נתפסת').

הממצאים העלו כי מחויבות ההנהלה הנתפסת לבטיחות והשקעת משאבים נתפסת בבטיחות קשורות להתנהגות הבטיחותית הנתפסת באתר. ההתנהגות הבטיחותית הנתפסת נמצאה קשורה לרמת השחיקה של המשיבים. כמו כן נמצא קשר בין רמת שחיקה לבין סיכוי גבוה יותר למעורבות בתאונות עבודה באתרי עבודה נוכחיים של עובדים. בבחינת כלל תאונות העבודה שהיו לעובדים בעבר, נמצאו הגורמים שחיקה, השכלה ומיקוד שליטה חיצוני כקשורים לריבוי תאונות עבודה. תרבות הבטיחות הנתפסת באתר העבודה הנוכחי לא נמצאה קשורה לכלל תאונות העבודה בהן היו מעורבים העובדים.

מחקר זה חידש בכך שבחן ותיקף בארץ מודלים שנחקרו בעולם לגבי הקשר בין תרבות הבטיחות הנתפסת לבין מעורבות בתאונות עבודה. כמו כן, ההבחנה בין המחויבות הנתפסת של ההנהלה לבין הקצאת משאבים נתפסת הניבה מודל ניבוי טוב לשחיקת העובדים ולסיכוי מוגבר למעורבות בתאונה באתר העבודה. גורמים אישיים לא נמצאו קשורים לתאונות עבודה באתר הנוכחי, בעוד שתפיסות ביחס לסביבת העבודה כבטיחותית לא נמצאו קשורות לתאונות באתרי עבודה קודמים. הבחנה זו בין תאונות באתר עבודה נוכחי לבין תאונות קודמות לא נעשתה במחקרים רבים ומאפשרת לבחון את הסיבתיות לקשר בין שחיקה לבין מעורבות בתאונות עבודה.

הממצאים מצביעים על צורך להתערבות ברמת ההנהלה ביצירת סביבת עבודה הנתפסת על ידי העובדים כשומרת על בטיחותם. סביבת עבודה כזו קשורה להתנהגות בטיחותית נתפסת גבוהה יותר ולשחיקה פחותה. הממצאים מצביעים על צורך במיקוד ההתערבות באוכלוסיות עובדים ספציפיות הנתונות לסיכון יתר למעורבות בתאונות - עובדים משכילים פחות, שככל הנראה זקוקים להסבר מותאם יותר על גורמי סיכון והימנעות מהם.

⁵ ד"ר לליב אגוזי, מנהלת המחקר, המוסד לבטיחות ולגיהות, lalive@osh.org.il
⁶ פרופ' מיכל בירון, בית הספר למנהל עסקים, אוניברסיטת חיפה, mbiron@univ.haifa.ac.il
⁷ ד"ר אשר פרדו, חוקר בכיר, המוסד לבטיחות ולגיהות, asherp@osh.org.il
⁸ ד"ר אורנית רז, מנכ"לית תאגיד המיחזור אליה

מבוא

לאחר חמש שנים (2013-2017) בהן הייתה ירידה בשיעור מקרי המוות של עובדים בתאונות עבודה לכל 100,000 עובדים, בשנת 2018 נהרגו 70 עובדים בתאונות עבודה וזו עליה של 34.6% לעומת 2017, בה נהרגו 52 עובדים. שנת 2019 גבתה חייהם של 84 עובדים, 40 מתוכם בענף הבנייה. בישראל מתרחשות בממוצע כ-60 תאונות עבודה קטלניות בשנה ומספר הנפגעים בשנה מתאונות עבודה הוא כ-1300 (דוחות משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים 2018, 2019). ענף הבנייה, כך עולה ממחקרים ברחבי העולם, הנו ענף בעל סיכון רב לתאונות, בייחוד הקטלניות (Carrillo-Castrillo et al., 2017). מחקר זה מוקדש לניסיון להבין גורמים לתאונות עבודה באתרי בנייה בישראל במטרה ללמוד כיצד ניתן למנוע אותן.

גורמים שונים נמצאו במחקרים כקשורים לתאונות עבודה. גורמים הקשורים בעובד כגון אישיות, לחץ, יכולות אישיות וידע וגורמים ברמה הארגונית, כגון אקלים בטיחות, מבנה התפקיד, תמריצים ועוד (ראו סקירה וניתוח אצל Beus et al., 2015). הופמן בורק וזהר (Hofmann, et al., 2017) מציגים בסקירתם את התפתחות המחקר בתחום ומראים, כי המחקר בתחילת דרכו התמקד ברמת העובד, מבנה התפקיד, מוטיבציה, תמריצים והדרכה לבטיחות. לקראת סוף המאה ה-20 המוקד עבר לרמה גבוהה יותר של בחינת סביבת העבודה וממשק עובד-מכונה, ומשם לרמה הניהולית ולרמה הארגונית, לבחינת השפעות התרבות הארגונית ואקלים הבטיחות בארגון. מעבר להשתנות והתפתחות מוקד המחקר, הקשר בין גורמים אישיים לביצועים שונים בעבודה משתנה לפי תפקידים ותרבות ארגונית ותלוי במידת האוטונומיה ובמידה בה התפקיד מוגדר ומובנה. ככל שתפקיד מובנה יותר ("חזק") כך הקשר בין הגורמים האישיים ובין הביצועים יורד (Barrick & Mount, 1993). באופן דומה, האקלים הארגוני קשור לאקלים בצוות. ככל שאקלים הבטיחות הארגוני חזק יותר כך רמת הבטיחות בקרב צוותי העבודה גבוהה יותר ויש פחות שונות במאפייני התנהגות בטיחותית בין הצוותים (Zohar & Luria, 2005).

סביבת העבודה בענף הבנייה מתאפיינת בריבוי משימות, ריבוי צוותים שאינם עובדים יחד באופן קבוע, עבודה בתנאים משתנים ובקצב עבודה מהיר, כל אלה לצד הפעלה של ציוד כבד ומכשירים מסוכנים, עבודה בגובה רב ובתנאי מזג אוויר משתנים. סביבת עבודה כזו דורשת תיאום רב ומייצרת מצבים תכופים עם פוטנציאל לסיכון, לכן נדרשת מודעות רבה וערנות מצד העובדים לשמירת הבטיחות. בנוסף, הענף אינו מתאפיין בביקוש רב מצד עובדים, מה שמגביל את יכולת המיון על ידי המעסיקים. לפיכך, כדי שניתן יהיה למנוע תאונות עלינו לזהות את גורמי האנוש הקשורים לתאונות ואת הגורמים הארגוניים שיכולים למתן או להגביר את השפעתם ולהפוך את התרבות הארגונית ואקלים הבטיחות לדומיננטיים יותר, ובכך למזער את השפעת הגורם האנושי בתחומים בהם הוא יכול להוות גורם סיכון.

סקירת ספרות - תפקיד הגורם האנושי בהתנהגות בעלת סיכון גבוה לתאונות

אישיות

המסגרת המחקרית העיקרית בה נבחנו גורמי אישיות הקשורים לתאונות היא מודל "חמש התכונות הגדולות". חמש התכונות הגדולות היא מסגרת המאחדת תכונות שונות הקשורות אחת לשנייה לתוך תכונה גדולה. חמש התכונות המאחדות הוגדרו על בסיס מידע שנאסף ממבחני אישיות שונים במשך מספר עשורים (Goldberg, 1990). מסגרת זו מאפשרת סדר במכלול תכונות רב, אך לעתים מאחדת תכונות שלחלקן יכולים להיות קשרים סותרים עם סיכון למעורבות בתאונה. לדוגמה, תכונת המוחצנות כוללת בתוכה את התכונה של 'חיפוש סיכונים', שצפויה להיות קשורה חיובית למעורבות בתאונות בשל הריגוש הנלווה להסתכנות. מצד שני, מוחצנות כוללת בתוכה גם את התכונה 'שמחת חיים', שניתן לטעון כי היא אמורה להיות בקשר שלילי עם מעורבות בתאונות. בשל ריבוי המחקרים נערכו כבר מספר מחקרי על (מטה-אנליזות) לבחינת הקשרים (Beus et al., 2015; Christian et al., 2009; Clarke & Robertson, 2005, 2008). מחקרים אלה

מראים ממצאים מעורבים לקשר בין תכונות אישיות לבין מעורבות בתאונות או מצבי סיכון. למשל, נמצא קשר בין (חוסר) יציבות רגשית לבין רשלנות (Klockner & Hicks, 2013). מעבר לגורמי מצב מתערבים, תכונת ההסכמתיות (agreeableness) נמצאה במחקר מטה-אנליזה אחר קשורה בקשר שלילי למעורבות בתאונות, אך לא נמצא קשר לתכונות אישיות אחרות (Clarke & Robertson, 2008). במחקר מטה-אנליזה וניתוח נתיבים שנערך על מכלול גורמים אישיים ומערכתיים נמצא, שמצפוניות הייתה התכונה היחידה שניבאה מוטיבציה להתנהגות בטוחה (Christian et al., 2009).

בניסיון להבין סתירות אלה Beus ושותפיו (2015) העלו השערה, כי הקשר בין גורמי אישיות למעורבות בתאונות מתווך דרך גורם נוסף אותו הגדירו כהתנהגויות הקשורות לסיכון. התנהגויות הקשורות לסיכון הן התנהגויות של איתור ותיקון בעיות המהוות סיכון או התנהגויות המגבירות מצבי סיכון. בחינת השערה זו באמצעות מטה-אנליזה העלתה, כי ארבע תכונות אישיות היו קשורות להתנהגויות בעלות סיכון: מצפוניות והסכמתיות ניבאו התנהגויות מפחיתות סיכון (איתור ותיקון) בעוד מוחצנות וחוסר יציבות רגשית (נירוטיות) ניבאו התנהגויות מגבירות מצבי סיכון. פתיחות לשינויים לא נמצאה קשורה להתנהגויות בעלות סיכון. עוד מצאו החוקרים, כי אקלים בטיחות הנו בעל השפעה רבה יותר על הבטיחות מאשר תכונות האישיות. מכיוון שתכונות האישיות מראות ניבוי נמוך יותר, מחקר זה מתמקד בהתנהגות ובתפיסת העובדים את סביבת העבודה שלהם ולא מתמקד בדפוסי אישיות למעט מיקוד שליטה.

מיקוד שליטה הוא משתנה הבוחן את המידה בה אדם רואה באירועים בחייו, בהתנהגויותיו ובביצועים שלו תוצרים של כוחות חיצוניים שאין לו שליטה עליהם ואפשרות להשפיע עליהם (מיקוד שליטה חיצוני), או כתוצאה של פעולותיו והחלטותיו (מיקוד שליטה פנימי). מיקוד שליטה חיצוני נמצא קשור למעורבות יתר בתאונות עבודה בין אם באופן ישיר או באופן עקיף. ישירות בשל התנהגויות נלוות, למשל, אדם בעל מיקוד שליטה חיצוני יהיה בעל מוטיבציה נמוכה יותר לפעול לשנות מצב מסוכן ויהיה פחות מתוכנן בפעולותיו משום שאינו רואה קשר בין אלה ובין התוצאות (Ng et al., 2006). באופן עקיף, נתיב המקשר מיקוד שליטה לתאונות הוא דרך קשר חיובי ללחץ. מיקוד שליטה חיצוני קשור ללחץ תעסוקתי רב יותר, שמנבא מעורבות גבוהה יותר בתאונות (Barkhordari et al., 2019).

לחץ ושחיקה

עובדים שעובדים בתנאי לחץ ותנאי עבודה קשים נמצאים תחת סיכון מוגבר למעורבות בתאונות עבודה בשל מהירות העבודה הנדרשת, הסחות הדעת הנלוות למצבי עומס וההקפדה הפחותה על נהלי עבודה לשם קיצור תהליכי עבודה (Elfering et al., 2015; Wallace & Chen, 2005). לחץ הוא גורם הקשור במקרים רבים לקשיי שינה, עייפות, חוסר ריכוז, קשיי זיכרון וקושי רב יותר בוויסות רגשי (Bennett et al., 2018; Park et al., 2016). תנאי עבודה קשים כדוגמת חוסר ועבודה פיזית, מיעוט שעות שינה ועייפות קשורים גם למצב גופני וקוגניטיבי פחות טוב, שיכול להוות גורם לסיכון מוגבר לתאונות בשל כשל ביכולת עיבוד ובתגובה למצבי סיכון ובשל קואורדינציה גופנית נמוכה יותר בפעילות פיזית (Fang et al., 2015).

הגורמים ללחץ יכולים להיות גורמים שמקורם בעובד, למשל מצוקה בבית, גורמי אישיות, ניסיון חיים (Aronsson et al., 2017), או גורמים ארגוניים, למשל, יחס המנהלים, יחסי עמיתים, חוסר הוגנות של הארגון ועוד (Harms et al., 2017; Turgeman-Lupo & Biron, 2017). הקשר בין גורמים אישיים כמו אלו שתוארו לעיל לתאונות עבודה הינו מורכב ויכול להיות דו כיווני. כך למשל שחיקה יכולה להוות גורם סיכון למעורבות בתאונה, אך באותה מידה מעורבות בתאונה יכולה להגביר את השחיקה של עובד (Chen et al., 2017). יתרה מכך, גורמים אישיים יכולים להיות מושפעים מגורמים ארגוניים, כך למשל עובד יכול להתמודד טוב יותר עם מצבי לחץ כאשר יש לו משאבים כגון תמיכה של המנהלים או תמיכה של עובדים אחרים, וכן כאשר יש בידו יכולות אישיות כמו נקיטת יוזמה להשפעה על תנאי עבודה, נכונות לבקש ולקבל עזרה ותמיכה

ותקשורת בינאישית טובה, המקלה על גיוס משאבים ארגוניים (Bakker & Demerouti, 2018; Chen et al., 2017). באופן ספציפי, תכונות אלה תהיינה משמעותיות לתאונות עבודה כאשר למנהלים ולארגון יש נכונות ופתיחות לקבל מהעובדים משוב ולערוך שינויים בסביבת העבודה ובתפקיד. בארגונים בהם התרבות הארגונית כופה ואינה תומכת או אף מדכאת תקשורת פתוחה, יכולות אישיות אלה בקרב העובדים תבואנה פחות לביטוי במניעת מצבי סיכון ותאונות עבודה משום שמחויבותם של העובדים לארגון ולשמירת הבטיחות צפויה להיות נמוכה יותר (Petitta et al., 2019).

אקלים בטיחות

"אקלים בטיחות נוצר כאשר יש הסכמה בן העובדים לגבי החשיבות היחסית של התנהגות בטיחותית במצבים המציגים דרישות סותרות המתחרות בבטיחות כגון עמידה בלוחות זמנים, הפחתת עלויות ייצור, או שיפור תחושה אישית (הפחתת מאמץ או אי נוחות עקב ציוד מגן אישי)" (Zohar, 2010). כאשר ההנהלה משדרת מסרים לעובדים לגבי חשיבות הבטיחות ומגבה הצהרות אלה בהדרכות, השקעה בציוד ומתן סדר עדיפויות לבטיחות בפועל, העובדים מקבלים מסר אחיד ויש ביניהם הסכמה רבה יותר על חשיבות הבטיחות. אקלים הבטיחות נמצא במחקרים רבים כקשור ישירות או בעקיפין להתרחשות תאונות עבודה (Nahrgang et al., 2011).

אופן מדידת אקלים הבטיחות שונה בין מחקרים שונים ובסוגי תעשיות (Alruqi et al., 2018), וגם בהתמקדות בתעשיית הבנייה בלבד עולים מדדים שונים לבחינת אקלים הבטיחות, ואלו מעלים קשרים שונים להתנהגות הבטיחות ותוצאותיה (Schwatka, 2016). אקלים בטיחות כולל את המחויבות הנתפסת של ההנהלה לבטיחות ואת תפיסת העובדים את המחויבות של חבריהם לעבודה לגבי הבטיחות (Hofmann et al., 2017). נשאלת השאלה האם למימדי האקלים השפעה שונה על העובד היחיד והתנהגות הבטיחות שלו. בפרט כאשר מדובר בענף המתאפיין בריבוי צוותים, שאינם כפופים לניהול אחיד ופועלים תוך ניידות רבה (בין אתרים) וריבוי שפות (Schwatka, 2016). מגוון אתגרים כזה עשוי להשפיע על מידת החשיבות של אקלים בטיחות המתקבל כמסר מהנהלה בכירה ביחס לאקלים בטיחות המתקבל כמסר מעמיתים לעבודה. לכן, אנו סבורים שחשוב להבין טוב יותר את גורמי אקלים הבטיחות שהנם רלוונטיים לסביבת העבודה באתרי הבנייה בישראל, תוך הבחנה בין מימדי האקלים המתייחסים להנהלה למימדים המתייחסים לכלל העובדים (עמיתים), והקשר בין הממדים השונים לבין הסיכוי של העובד למעורבות בתאונה.

כפי שעולה מסקירת הספרות המחקרית לעיל על הגורם האנושי בתאונות עבודה, ישנם גורמים אישיים וגורמים ארגוניים שהנם בעלי השפעה פוטנציאלית על הסיכון למעורבות בתאונה. גורמים אישיים של העובד הם גורמים קבועים יחסית, שהשפעתם אמורה לבוא לידי ביטוי לאורך תקופת חייו וניסיונו באתרי עבודה ובצוותים שונים. הם באים לביטוי בתגובה האישית השונה של העובד לגורמים ארגוניים כגון בהירות המשימות ושינוי, המייצרים לחץ בעובדים ברמות שונות על פי אישיותם ויכולותיהם (Bakker & Demerouti, 2018; Wegmann et al., 2020). אקלים הבטיחות, לעומת זאת, הינו משתנה מצבי, שתלוי בנסיבות הייחודיות של אתר העבודה בו נמצא העובד (וכאמור, מעבר בין אתרי עבודה מתבצע בענף הבנייה בתדירות גבוהה יחסית). מאפיינים אלו של הענף מספקים הזדמנות להבחנה בין גורמים אישיים של העובד לבין גורמים של אקלים בטיחות וכיצד שני סוגי הגורמים קשורים למעורבות בתאונות עבודה. אנו משערים כי לגורמים הארגוניים יהיה קשר לתאונות העבודה באתר העבודה הנוכחי, אך לא לתאונות קודמות, בעוד גורמים אישיים יהיו משמעותיים יותר בקשר לכלל תאונות העבודה של עובד במהלך שנות עבודתו.

שיטה

הליך המחקר

אתרי הבנייה שעובדיהם השתתפו במחקר נתנו את הסכמתם להשתתפות העובדים במחקר, לאחר שקיבלו הסבר על מהות המחקר ממדריכי בנייה של המוסד לבטיחות ולגיהות. נתוני המחקר נאספו בעזרת שאלון עמדות בשפה העברית. השאלון מולא באופן אנונימי ומקוון דרך טלפונים ניידים באופן עצמאי על ידי העובדים. מדריך הבנייה מטעם המוסד לבטיחות ולגיהות נכח באתר בעת שהשאלונים מולאו על ידי העובדים ונתן מענה לשאלותיהם, אם עלו. למשתתפים הובטח חסיון מלא כך שתגובותיהם האישיות לא ייחשפו. תקופת איסוף הנתונים נמשכה כ- 3 שבועות.

משתתפים

במחקר השתתפו 190 עובדים ב-74 אתרי בנייה ברחבי הארץ, מהם 16 במחוז דרום, 3 במחוז ירושלים, 23 במחוז צפון, ו-22 במחוז תל-אביב והמרכז. גיל המשיבים נע בין 18 ל-81, ממוצע הגיל 38.25 שנים. ניסיון העבודה בבנייה נע בין חצי שנה ל- 40 שנה, בממוצע 9.43.

השכלה: 25% סיימו בית ספר יסודי, 12% סיימו חטיבת ביניים, 24% סיימו תיכון, 25% בעלי תעודת בגרות, 6% בעלי תעודה מקצועית ו-8% בעלי השכלה גבוהה (הנדסאי או תואר ראשון). מבין העובדים 70% מוסלמים, 10% יהודים, 7.5% נוצרים, ו-6.5% דרוזים. 6% מהמשתתפים לא ציינו את השתייכותם הדתית.

משתנים ומדיהם

מנבאים – סביבת העבודה

שלושה משתנים נבחנו בתחום תרבות הבטיחות בסביבת העבודה. ההיגדים התבססו על מחקרם של Jitwasinkul ושותפיו (2016) ועברו התאמה וקיצור. כמו כן, על בסיס הבחנתו של זהר (Zohar, 2010) בין מחויבות מוצהרת של ההנהלה לבין מחויבות המתבטאת בפועל בהשקעה כספית, נבחנו שני מודלים נפרדים בניחוח גורמים מאשש CFA. מודל אחד כלל את כל 15 ההיגדים הקשורים לתרבות הבטיחות והעלה מדדי התאמה לא טובים. במודל השני הופרדו ההיגדים לשלושה מימדים נפרדים: (1) תמיכת ההנהלה בבטיחות, (2) הקצאת משאבים לבטיחות, (3) התנהגות הבטיחות של העובדים באתר (ראו פירוט היגדים בנספח מספר 1). כל ההיגדים הציגו את תפיסתם של העובדים את המשתנה. המשתתפים התבקשו לציין את הסכמתם עם כל היגד על סולם 1 – 'כלל לא מסכים' ל- 6 'מסכים מאוד'.

מודל זה של שלושה מימדים נפרדים העלה מדדי התאמה בינוניים וקבילים, $CFI=0.92$, $TLI=0.90$, $RMSEA=0.08$, $RMSR=0.05$. חי בריבוע מובהק ו $C/DF=3.6$.

מחויבות הנהלה נתפסת לבטיחות כללה ארבעה היגדים לדוגמה 'הנהלת האתר דואגת לבריאות ולבטיחות של העובדים באתר'. עם מהימנות 0.79 (ראו פירוט המדדים בנספח מספר 1).

הקצאת משאבים נתפסת - המדד כלל 4 פריטים לגבי יחס ההנהלה להקצאת ציוד, הדרכה ופיקוח על בטיחות לדוגמה: 'ציוד מגן תקין זמין לעובדים בכל עת שהעובדים צריכים' עם מהימנות 0.85.

התנהגות בטיחותית נתפסת של עובדים - המדד כלל 7 פריטים העוסקים בהקפדה על כללי הבטיחות מצד העובדים באתר. לדוגמה: 'באתר העבודה עובדים מצייתים לנהלי הבטיחות, הפיקוח וההמלצות ללא יוצא מן הכלל' מהימנות המדד: 0.84.

גורמים מסבירים – גורמים ברמת העובד

תפיסת סיכון - הממד כלל 7 תיאורי מצבים להם התבקש המשיב לתת הערכת סיכון (מתוך Jitwasinkul et al., 2016) עם מהימנות 0.88.

מיקוד שליטה חיצוני - הממד כלל שני היגדי מיקוד שליטה חיצוני עם מהימנות 0.92 ומתבסס חלקית על שאלון מיקוד שליטה של Jones and Wuebker (1985).

שחיקה - כלל 3 היגדי שחיקה, שנלקחו משאלון שחיקה של מאסלך MBI (Maslach et al., 1986) לדוגמה: 'אני מגיע עייף כל בוקר לעבודה' עם מהימנות 0.69.

לצורך ניתוח נתיבים במשוואות מבניות (SEM), הוכנסו המדדים המתוארים כממוצע במטרה להפחית את מספר הפריטים במודל החישובי. ניתוחי CFA ו-SEM נערכו בתוכנת R 3.6.2.

מדדי תוצאה (מנובאים)

מספר תאונות עבודה כלליות – דיווח עצמי (0, 1, יותר).

תאונות עבודה באתר הנוכחי – דיווח עצמי (כן/לא).

תוצאות

מעורבות בתאונות עבודה

כלל תאונות העבודה- המשתתפים נשאלו על מספר התאונות הכללי שהיו מעורבים בהם במהלך שנות עבודתם. 133 ציינו כי לא עברו תאונות, 36 ציינו תאונה אחת ו-21 דיווחו על יותר מתאונה אחת. עם זאת, מתוך בחינת הנתונים והערות, שכתבו העובדים, אותרו מקרים בהם העובד ציין שלא עבר תאונה אך בפירוט ציין נפילה מגובה, פציעה, התחשמלות וכדומה. בשאלה מדוע לא התייחסו לכך, חלקם השיבו שהאירוע לא נראה להם משמעותי או שהם חששו מפיטורין. בעקבות הקידוד מחדש התווספו 28 משיבים שעברו אירוע קל של תאונת עבודה, כקידוד לתאונה אחת. בסיכום, 105 עובדים לא היו מעורבים בתאונה (55%), 64 (34%) היו מעורבים בתאונה אחת ו-24 (11%) היו מעורבים ביותר מתאונה אחת.

תאונת עבודה באתר העבודה הנוכחי דווחה על ידי 32 (17%) מהמשיבים.

בטיחות סביבת העבודה- העובדים תופסים את מחויבות ההנהלה לבטיחות באתר כבינונית-גבוהה (ממוצע 4.59 מחויבות ו-4.75 הקצאת משאבים (ראו פירוט בטבלה מספר 1). התנהגות העובדים באתר נתפסת כבטיחותית עם ממוצע 4.65. תפיסת הסיכון במצבים נמצאה כגבוהה, בממוצע 5.00. השחיקה הממוצעת היא $M=2.91$ ($sd=1.07$). מרבית העובדים אינם מייחסים תאונות לכח עליון ($M=2.89$, $sd=1.52$). מטריצת המתאמים בין המשתנים מציגה מתאמים בהלימה למצופה מהספרות המחקרית. בטבלה מספר 1 מוצגים הממוצעים וסטיות התקן של המשתנים (שכאמור, נעים כולם על סולם שבין 1 ל-6).

⁹ מודל מלא כלל 24 פריטים ו-5 קשרים. מודל כזה מצריך יותר מ-300 משיבים. המודל הציג מדדי התאמה קבילים אך ערך חי בריבוע היה מובהק ויחסו לדרגות חופש היה 2.15, לכן בחרנו בניתוח נתיבים שנערך על הממוצע של כל משתנה.

טבלה מספר 1: ממוצעים סטיות תקן ומטריצת מתאמים

	7	6	5	4	3	2	1	ממוצע ס.תקן		
1										השכלה
2						0.79	.02	.98	4.59	תפיסת העובדים לגבי מחוייבות ההנהלה לבטיחות
3					0.85	.68**	.03	.98	4.75	תפיסת העובדים לגבי הקצאת משאבים לבטיחות ע"י ההנהלה
4				0.69	-.51**	-.44**	-.05	.91	2.91	שחיקה
5			0.84	-.66**	.78**	.68**	-.09	.90	4.65	תפיסת העובדים לגבי התנהגות בטיחות של עמיתיהם
6		0.88	.51**	-.41**	.51**	.34**	.03	.85	5.00	תפיסת סיכון מיקוד שליטה חיצוני -
7	0.92	-.45**	-.58**	.41**	-.57**	-.39**	.13	1.55	2.89	תפיסת תאונות עבודה כנגרמות מכוח עליון

באלכסון המודגש נתוני מהימנות אלפא קרוונבך

הסבר מעורבות בתאונות

ניתוח הקשר לתאונות הופרד לניתוח כלל התאונות בהן היו מעורבים המשתתפים, ולניתוח ניבוי תאונות באתר הנוכחי. בבחינה של רגרסיה שכללה את כל המשתנים המסבירים על המשתנה התלוי מעורבות בתאונות (אפס, אחת או יותר מאחת), גיל, ותק ומשתנים ארגוניים נתפסים לא נמצאו כקשורים למעורבות בתאונות. גורמים אישיים שנמצאו במתאם עם מעורבות בתאונה היו: השכלה ($\beta = -.25, p < 0.001$), תפיסת התאונה כנגרמת מכח עליון ($\beta = -.17, p < 0.05$) ושחיקה ($\beta = .24, p < 0.001$). כלל הגורמים אחראים ל- 16% מהשונות המוסברת במעורבות בתאונות עבודה ($F = 8.14, p < 0.001$).

טבלה מספר 2: מודל רגרסיה לגורמי מסבירים למספר תאונות עבודה

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.220	.457		2.669	.008
	השכלה	-.094	.026	-.254	-3.599	.000
	שחיקה	.152	.050	.236	3.007	.003
	תפיסת סיכון	-.114	.070	-.134	-1.615	.108
	תפיסת תאונות עבודה ככח עליון	-.073	.037	-.166	-1.981	.049

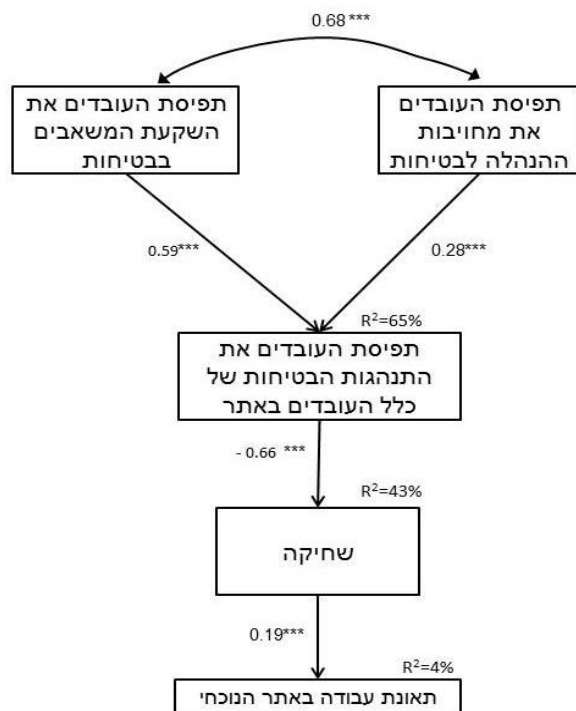
a. Dependent Variable: accidents_ no_1_more than 1

הסבר תאונות באתר העבודה הנוכחי

כזכור, גורמי תרבות הבטיחות בסביבת העבודה, כפי שהם נתפסים על ידי העובדים, כללו את מחויבות ההנהלה הנתפסת, הקצאת משאבים נתפסת לבטיחות והתנהגות בטיחותית נתפסת של כלל העובדים. לא נמצא קשר ישיר בין משתנים אלו לסיכוי למעורבות בתאונות עבודה באתר הנוכחי. במבחן t למדגמים בלתי תלויים, ההבדלים בממוצעי העמדות בין מי שעברו תאונה למי שלא עברו תאונה לא היו מובהקים עבור אף

אחד מהמשתנים. לבחינה מעמיקה יותר של הקשרים נערך ניתוח SEM לניתוח נתיבים בתוכנת R גרסה 3.6.2 והעלה מדדי התאמה טובים, $\text{Chi square}=1.76$ $P>0.05$, $\text{cmin/DF}=0.35$, $\text{TLI}=1.00$, $\text{CFI}=1.00$, $\text{RMSEA}=0.00$, $\text{SRMR}=0.03$, $N=190$ (תרשים מספר 1).

תרשים מספר 1: מודל ניבוי תאונות עבודה באתר עבודה נוכחי



הניתוח העלה, כי מחויבות ההנהלה הנתפסת לבטיחות והקצאת המשאבים הנתפסת, קשורות חיובית להתנהגות הבטיחותית הנתפסת של עמיתיהם העובדים (מחויבות הנהלה $\beta=0.28$, $p<0.01$), הקצאת משאבים $\beta=0.59$, $p<0.01$). עוד נמצא, שכלל העובדים תופסים את התנהגות עמיתיהם לעבודה כפחות בטיחותית, הם מדווחים על שחיקה גבוהה יותר ($\beta=-0.66$, $p<0.01$). התנהגות הבטיחות הנתפסת של עובדי האתר האחרים מסבירה 43% מהשונות בשחיקה. שחיקה נמצאה קשורה חיובית למעורבות בתאונה באתר העבודה הנוכחי ($\beta=0.19$, $p<0.01$), אך מסבירה אחוז נמוך (4%) מהשונות במעורבות בתאונה באתר. מדדי ההתאמה של המודל טובים (ראו פירוט בתחתית התרשים). מודל דומה בו נבחנו שלושת המשתנים הקשורים לתרבות בטיחות: תפיסת העובדים את מחויבות ההנהלה, תפיסת העובדים את השקעת המשאבים ותפיסת העובדים את התנהגות הבטיחות של עמיתיהם העלה, כי לא היה קשר ישיר בין המשתנים הקשורים לתרבות הבטיחות שעולה מהתנהגות ההנהלה לבין שחיקה ולמעשה הקשר מתווך דרך התנהגות הבטיחות הנתפסת של העובדים באתר. גורמים אישיים, השכלה, תפיסת תאונות ככח עליון ותפיסת סיכון לא נמצאו קשורים באופן מובהק לתאונות באתר.

דיון

ממצאי המחקר מעלים כי ניבוי תאונות עבודה באתר העבודה קשור בעקיפין לתרבות הבטיחות הנתפסת דרך התנהגות הבטיחות הנתפסת של העובדים ומידת השחיקה שלהם. קיים קשר חיובי בין תפיסת המשיבים לגבי מידת המחויבות של ההנהלה לבטיחותם לבין תפיסתם את התנהגות העובדים כבטיחותית.

ההפרדה בין תרבות הבטיחות המועברת מההנהלה לבין תרבות הבטיחות בקרב העובדים סיפקה מודל המסביר תאונות באתר הנוכחי. תרבות הבטיחות הנתפסת של ההנהלה לא נמצאה קשורה ישירות לעובד המשיב אלא דרך התיווך של תרבות הבטיחות של עמיתיו לעבודה. ייתכן שהממצא מעיד על חשיבות רבה יותר של סביבת העבודה הקרובה לתחושותיו של העובד מאשר של יחס ההנהלה באתרי בנייה. אופי העבודה הצוותי המשתנה בענף הבנייה יכול להסביר ממצא זה. עם זאת, מחקרים קודמים מצאו קשר ישיר בין מחויבות ההנהלה לבין סיכון למעורבות בתאונות באתרי בנייה (Alruqi, 2018). ייתכן כי ההבדל הוא באופן ניתוח הנתונים ברמת העובד היחיד במחקרנו, לעומת ניתוחים שבוחנים אקלים ארגוני כחיבור של נתוני כלל העובדים היחידים לרמה ארגונית. ממצא זה רצוי שייבחן לעומק במחקרי המשך.

ההתנהגות הבטיחותית הנתפסת של העובדים באתר העבודה נמצאה קשורה לתחושת שחיקה של המשיבים. ככל שהעובד תופס את עמיתיו לעבודה כמקפידים יותר על התנהגות בטיחותית בעבודתם, כך הוא דיווח על שחיקה נמוכה יותר וזו נמצאה קשורה למעורבות פחותה בתאונות עבודה באתר העבודה הנוכחי. הקשרים בין אקלים הבטיחות לבין התנהגות הבטיחות של עובדים תואמים לממצאי מחקר מטה אנליזה שהראה כי שחיקה ומחויבות (engagement) העובדים לארגון הן גורם מתווך בין אקלים הבטיחות לבין התנהגות בטיחותית (Nahrgang et al., 2011). עם זאת, בעוד מחקרים לא העלה קשר מובהק בין שחיקה לבין סיכוי למעורבות בתאונה, מחקרנו מצא קשר כזה. השחיקה נמצאה כגורם מתווך בין תפיסת התנהגות הבטיחות של העובדים לבין מעורבות בתאונות עבודה. ממחקרנו עולה, כי ייתכן שתפיסתם של המשיבים את התנהגותם של עמיתיהם כהתנהגות שאינה שומרת על הבטיחות מהווה גורם לחץ על העובדים וקשורה לשחיקה שהם חווים. סקירתם של Nahrgang ושותפיה (2011) העלתה גם היא קשר דומה בין סיכונים בסביבת העבודה לבין רמת השחיקה של עובדים. תמיכה נוספת לכך ניתן למצוא במחקרם של Chen ושותפיו (2017) שמצאו כי אירועים של התנהגות לא בטיחותית היו קשורים לסימפטומים פסיכולוגיים מוגברים של לחץ.

חידוש העולה ממחקרנו נמצא בהבחנה בין תאונות עבודה בכלל אתרי העבודה שהעובד עבד בהם לבין תאונות עבודה באתר העבודה הנוכחי. תפיסת סביבת העבודה כמקפידה על בטיחות נמצאה קשורה בעקיפין לסיכוי נמוך יותר למעורבות בתאונות עבודה באתר הנוכחי, אך לא נמצא קשר בין תפיסה זו לבין מעורבות בתאונות קודמות. זוהי הבחנה חשובה המחזקת את הקשר בין המסרים המועברים על ידי סביבת העבודה לבין הסיכוי למעורבות בתאונות. הבחנה זו גם מחזקת את התוקף של תרבות הבטיחות הנתפסת כמדד המציג את הבטיחות הנתפסת במקום העבודה הנוכחי ולא כגורם המושפע מתפיסותיו האישיות של העובד.

בבחינת מעורבות בתאונות קודמות ומעורבות בתאונות עבודה באתר הנוכחי, הגורמים רמת השכלה נמוכה יותר ומיקוד שליטה חיצוני נמצאו קשורים ומנבאים סיכוי רב יותר למעורבות בתאונות עבודה בכלל, אך לא נמצאו קשורים למעורבות בתאונות באתר הנוכחי. תאונות עבודה קודמות נמצאו קשורות גם לרמת השחיקה של העובד ובכך תואמות לממצאי מחקרם של Chen ושותפיו (2017). ממצא זה מרמז לכך שיייתכן קשר הדדי בין שחיקה לבין תאונות עבודה כך שמעורבות בתאונה מעלה את שחיקת העובד ושחיקת העובד מעלה בהיזון חוזר את הסיכון למעורבות בתאונה עתידית.

מגבלות המחקר

מחקר זה מבוסס על דיווח עצמי של עובדים באתרי בנייה ולפיכך נתון להטיות של שאלוני דיווח עצמי (חוסר תשומת לב, מתאמים גבוהים בשל הסתמכות על מקור יחיד, אפקט הילה וכדומה). עם זאת, המחקר העלה קשרים רלוונטיים וחוסר קשר במשתנים שאין מצופה מהם להיות קשורים, ממצאים שמחזקים את תוקפו. המחקר קטן היקף וממצאיו מסבירים חלק קטן מהשונויות. לכן נחוצים מחקרי המשך המתבססים על נתונים

נרחבים יותר לאורך תקופה, וכן כאלה הכוללים דיווח על מעורבות בתאונות ממקור מידע חיצוני שאינו העובד עצמו, כדי להעשיר את הבנתנו את הגורמים המשפיעים על שיעורי תאונות העבודה באתרי בנייה.

חידושי המחקר

מחקר זה בחן מדדים, שנבחנו בעולם בהקשר הספציפי של אתרי בנייה בישראל וקיבל תיקוף ביכולת ניבוי ובהתאמת עיקר ממצאיו למחקרים קודמים בתחום. המחקר מחדש בהבחנה בין מחויבות מוצהרת של ההנהלה לבטיחות לבין מחויבות בפועל וכן בתרבות הבטיחות של העובדים. הקשר בין מימדי תרבות הבטיחות גבוה ועם זאת ההפרדה ביניהם סיפקה מודל המסביר באופן מדויק יותר את הקשר בין אקלים הבטיחות לבין שחיקה ומעורבות בתאונות עבודה. המחקר מחדש גם בזיהוי האפקט המתווך של שחיקה, כך שסיבת עבודה שנתפסת פחות בטוחה מעלה את סיכון העובדים להישחק, ושחיקה רבה יותר מנבאת סיכוי מוגבר למעורבות בתאונות עבודה.

רשימת מקורות

- משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים (2018). דוח תאונות עבודה בישראל חציון ראשון לשנת 2018. נדלה מתוך:
<https://employment.molsa.gov.il/Employment/SafetyAndHealth/ResearchAndProjects/Reports/Reports/תאונות%20עבודה%20בישראל%20-%20חציון%20ראשון%20לשנת2018.pdf>
- משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים (2019). פעילות מינהל הבטיחות בזרוע העבודה – דוח שנתי 2019. נדלה מתוך:
<https://employment.molsa.gov.il/Employment/SafetyAndHealth/ResearchAndProjects/Reports/Reports/SafetyAndHealth-2019-report.pdf>
- Alruqi, W. M., Hallowell, M. R., & Techera, U. (2018). Safety climate dimensions and their relationship to construction safety performance: A meta-analytic review. *Safety science, 109*, 165-173.
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health, 17*(1), 264.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* (pp. 1-13). Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Barkhordari, A., Malmir, B., & Malakoutikhah, M. (2019). An analysis of individual and social factors affecting occupational accidents. *Safety and health at work, 10*(2), 205-212.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of applied Psychology, 78*(1), 111-118.
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 39*(3), 262-275.
- Beus, J. M., Dhanani, L. Y., & McCord, M. A. (2015). A meta-analysis of personality and workplace safety: Addressing unanswered questions. *Journal of applied psychology, 100*(2), 481-498.

- Carrillo-Castrillo, J. A., Trillo-Cabello, A. F., & Rubio-Romero, J. C. (2017). Construction accidents: Identification of the main associations between causes, mechanisms and stages of the construction process. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 23(2), 240-250.
- Chen, Y., McCabe, B., & Hyatt, D. (2017). Impact of individual resilience and safety climate on safety performance and psychological stress of construction workers: a case study of the Ontario construction industry. *Journal of safety research*, 61, 167-176.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1103-1127.
- Clarke, S., & T Robertson, I. (2005). A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 355-376.
- Clarke, S., & T Robertson, I. (2008). An examination of the role of personality in work accidents using meta-analysis. *Applied Psychology*, 57(1), 94-108.
- Elfering, A., Grebner, S., & Ebener, C. (2015). Workflow interruptions, cognitive failure and near-accidents in health care. *Psychology, health & medicine*, 20(2), 139-147.
- Fang, D., Jiang, Z., Zhang, M., & Wang, H. (2015). An experimental method to study the effect of fatigue on construction workers' safety performance. *Safety science*, 73, 80-91.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(1), 178-194.
- Hofmann, D. A., Burke, M. J., & Zohar, D. (2017). 100 years of occupational safety research: From basic protections and work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk. *Journal of applied psychology*, 102(3), 375-387.
- Jitwasinkul, B., Hadikusumo, B. H., & Memon, A. Q. (2016). A Bayesian Belief Network model of organizational factors for improving safe work behaviors in Thai construction industry. *Safety science*, 82, 264-273.
- Jones, J. W., & Wuebker, L. (1985). Development and validation of the safety locus of control scale. *Perceptual and motor skills*, 61(1), 151-161.
- Klockner, K., & Hicks, R. (2013). Individual mindfulness, cognitive failures and personality (the Big Five) in a workplace sample. In *First International Conference on Mindfulness, Rome, Italy (2013, May 8-12)*.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, 96(1), 71-94.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Park, C. L., Wright, B. R., Pais, J., & Ray, D. M. (2016). Daily stress and self-control. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 35(9), 738-753.

- Petitta, L., Probst, T. M., Ghezzi, V., & Barbaranelli, C. (2019). Cognitive failures in response to emotional contagion: their effects on workplace accidents. *Accident Analysis & Prevention, 125*, 165-173.
- Schwatka, N. V., Hecker, S., & Goldenhar, L. M. (2016). Defining and measuring safety climate: a review of the construction industry literature. *Annals of occupational hygiene, 60(5)*, 537-550.
- Turgeman-Lupo, K., & Biron, M. (2017). Make it to work (and back home) safely: the effect of psychological work stressors on employee behaviour while commuting by car. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 2(2)*, 61-70.
- Wallace, J. C., & Chen, G. (2005). Development and validation of a work-specific measure of cognitive failure: Implications for occupational safety. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(4)*, 615-632.
- Wegmann, J., Marshall, J., Tsai, C. Y., & Dionne, S. (2020). Health Education and Changing Stress Mindsets: The Moderating Role of Personality. *American Journal of Health Education, 51(4)*, 244-256.
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention, 42(5)*, 1517-1522.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of applied psychology, 90(4)*, 616-628.

נספח מספר 1 – פירוט המדדים

מחויבות הנהלה לבטיחות מהימנות 0.79

- A1 הנהלת האתר דואגת לבריאות ולבטיחות של העובדים באתר
- A3 באתר בו אני עובד נערכות בדיקות אם העובד עובד על פי כללי הבטיחות
- B2 בטיחות ובריאות מקבלים אצלנו באתר עדיפות על פני הצורך לייצר מהר ולעמוד בתפוקות
- B3 בטיחות ובריאות מקבלים אצלנו באתר עדיפות על פני הצורך לעמוד בזמנים

מחויבות הנהלה לבטיחות – הקצאת משאבים מהימנות 0.85

- D1 החברה שלי מקפידה לספק לעובדים הכשרה מקצועית להתנהגות בטיחותית
- D3 באתר הבנייה נמצא צוות ניהולי ייחודי שאחראי על בדיקה ופיקוח של עבודה בטיחותית
- D4 ציוד מגן תקין זמין לעובדים בכל עת שהעובדים צריכים
- D5 מנהל העבודה בודק את תקינות הציוד ואביזרי הבטיחות באתר בתדירות גבוהה

התנהגות בטיחות של עובדים מהימנות: 0.84

- A5 אני מדווח מיידית על מפגעים או תקריות בטיחותיות כשאני נתקל בהם במהלך העבודה
- A6 בדרך כלל העובדים מבצעים משימות באופן בטיחותי
- C1 העובדים משתמשים תמיד בציוד מגן אישי (קסדות, משקפי מגן, רתמה וכו') בהתאם למשימת עבודתם
- C3 העובדים חושבים שעליהם תמיד לקשור את עצמם בחבל הרתימה לנקודת עוגן כשהם עובדים מעל לגובה 2 מטרים, גם אם אינם מאמינים שקיימת סכנת נפילה

- C4 העובדים תמיד משתמשים במגן לדיסק חיתוך במהלך עבודתם
- F1R באתר העבודה עובדים מתעלמים מתקנות והוראות בטיחות כדי לעמוד בזמנים
- F2 באתר העבודה עובדים מציינים לנהלי הבטיחות, הפיקוח וההמלצות ללא יוצא מן הכלל

תפיסת סיכון מהימנות 0.88

- 6.1 עובד שעובד בגובה ומתהלך ללא רתמת בטיחות
- 6.2 באתר בנייה, העובד לא חובש קסדה
- 6.3 אין גידור/רשת בטיחות או סימן אזהרה מסביב לבור המעלית בבניין
- 6.4 רשת בטיחות לא מקיפה את הבניין בזמן העבודה באתר
- 6.5 עובד שאינו מקבל הדרכת בטיחות מקיפה כנדרש
- 6.6 עובדים שאינם משתמשים בציוד מגן אישי
- 6.7 אתר שאין בו ערכת עזרה ראשונה לשימוש בעת הצורך

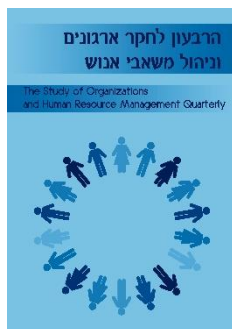
מיקוד שליטה חיצוני מהימנות 0.92

- 1.e פגיעה בזמן עבודה היא עניין של מזל
- 2.e פגיעה בזמן עבודה היא עניין של גורל

שחיקה מהימנות 0.69

- 3.i אני עובד בבנייה מחוסר ברירה
- 5.i אני מרגיש שחוק בעבודתי
- 6.i אני מגיע עייף כל בוקר לעבודה

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מנהיג התרבות הפופולארית של תל-אביב הקטנה: ניתוח מאפייני מנהיגותו של ברוך אגדתי

דוד מירון¹

תקציר

ברוך אגדתי נחשב ליזם מוביל בתחום התרבות בתקופת היישוב וקום המדינה. מיזמיו התאפיינו במקוריות ובתעוזה רבה, וזכו להצלחה. הוא היווה מקור להשראה וחינוך עבור יוצרי תרבות שפעלו בתקופת היישוב. מחקר זה בוחן את מאפייני מנהיגותו של אגדתי כיום ומנהל. ניתוח מאפייני מיזמי התרבות של אגדתי העלו כי שילב שלושה סוגי מנהיגות: מנהיגות משתפת ביחס לצוות עובדיו; מנהיגות כריזמטית שביססה את מעמדו בקרב הציבור הרחב; וחדשנות מתמדת אשר אפשרה למיזמיו להתבלט ביחס לשאר מופעי התרבות, ואשר השפיעה על יכולתו להמציא את עצמו בכל פעם מחדש. מסקנות מאמר זה מצביעות על חשיבות סגנון המנהיגות המשתפת בתחומי הניהול בתרבות. שכן, סגנון מנהיגות זה מאפשר להביא לידי ביטוי את יצירתיותם וכישוריהם של חברי צוות שונים, ולרתום אותם לכדי מטרה משותפת. יתרה מכך, אגדתי כמנהל ויזם בתחום התרבות, השכיל ליצור אווירה של קונצנזוס סביב מיזמיו ולקשור גורמים שונים (מדיניים ומוניציפאליים) שיממנו את מיזמיו. התגייסותם של גורמים אלה התבססה על כך שאגדתי הקפיד להגדיר אינטרס משותף הקושר בין הגורמים שחברו אליו.

מבוא

במחצית השנייה של שנות ה-20 חולל ברוך אגדתי תמורה בחיי התרבות הפופולארית של היישוב. הוא יזם מערך שנתי של נשפי פורים וקרנבלי עדלידע, אשר הפכו לחג לאומי ולנדבך חשוב בקידום המסחר והמשק היישובי בכלל ושל העיר תל-אביב בפרט (כרמיאל, 1997). לאורך שנות פעילותו האמנותית, אגדתי נטל תפקיד ניהולי שבמהלכו הוא המציא בכל פעם מחדש יוזמות מקוריות להפיכת האמנות הפלאסטית למיזמים רווחיים. מנהיגותו של אגדתי כיום תרבות, התאפיינה בשלושה סוגי מנהיגות עיקריים: מנהיגות משתפת; מנהיגות כריזמטית; וחדשנות רדיקלית. המחקר הנוכחי בוחן כיצד מאפייני מנהיגות אלה, באו לידי ביטוי במיזמיו של ברוך אגדתי.

מנהיגות משתפת

Chrislip & Larson (1994) מגדירים מנהיגות משתפת כיחסים של תועלת הדדית בין שני צדדים או יותר, אשר חוברים יחדיו לקידום מטרות משותפות. היחסים בין הצדדים מתבססים על האצלת סמכויות, ועל תחושת אחריות משותפת להשגת מטרות הארגון. מנהיג משתף פועל ליצירת שותפויות אסטרטגיות אד-הוק עם חברות עסקיות שונות, ועם רשויות המדינה, לצורך השגת יעדים המשותפים לכל הצדדים. מנהיגות זו מעודדת שיח ותהליך קבלת החלטות משותף, ומבנה ערכים משותפים היוצרים אינטגרציה רעיונית בין עמדות כל הצדדים. מנהיג משתף נוטה להדגיש יעדים משותפים רחבים, החורגים (ולכאורה, אינם משרתים) את האינטרס האישי של אף אחד מהצדדים (Chrislip & Larson, 1994; VanVactor, 2012). גיבוש החזון

¹ ד"ר דוד מירון, אוניברסיטת בר-אילן. מייל: david.miron@mail.huji.ac.il
מחבר המאמר מבקש להודות לפרופ' רונית קרק-כץ מהמחלקה לפסיכולוגיה ארגונית באוניברסיטת בר-אילן, אשר פתחה בפניו את הצוהר לתחום חקר המנהיגות.

המשותף, אינו מהווה רק טקטיקה לגיוס גורמים חיצוניים להשגת יעדי הארגון, אלא משמש גם כקו המנחה את מדיניותו של המנהיג המשותף כלפי עובדיו. באמצעות הדגשת חזון משותף וגיבוש יעדים העולים בקנה אחד עם מערך הערכים של העובדים, מפיח המנהיג המשותף תחושה של מוטיבציה פנימית בקרב העובדים (Coleman, 2012; Harrison, 1999).

המנהיגות המשתפת מצטיינת באופייה הדמוקרטי, וביצירת קונסנזוס בקרב העובדים באמצעות דיאלוג מתמשך המתנהל בין העובדים לבין עצמם, ובינם לבין ההנהלה. מנהיגות משתפת אינה מהווה רק כסות עיניים דמוקרטית להחלטות ההנהלה. הצלחתה של המנהיגות המשתפת תלויה בכנות שיתוף העובדים בקבלת ההחלטות (Fischbach et al., 2007; Glew et al., 1995). מנהיגות זו מתגדרת גם בשיח אופייני. בניגוד למנהל אוטוקרטי שנוטה לדבר על הישגיו, תוכניותיו ותרומתו לארגון, המנהיג המשותף נוטה לדבר בשם טובת השותפות/הארגון, ולהדגיש את תרומת הצוות להישגי הארגון (Yammarino et al., 2012; Vangen & Huxham, 2003). בנוסף, המנהיג המשותף מאתר את נקודות החוזק של כל אחד מחברי הקבוצה, ומאפשר להם להביא את יכולותיהם האישיות לידי ביטוי (Bennis, 1999; Chrislip & Larson, 1994; Friedrich et al., 2009). תהליך זה של איתור והעצמת החוזקות של כל אחד מחברי הצוות, מתאפיין בדינמיות. מנהיג משותף אינו מעצים תמיד את אותם חברי צוות, מכיוון שהכישורים הנדרשים להשגת תוצאה מיטבית, משתנים בהתאם לפרויקטים העדכניים של הארגון. לפיכך, אם בפרויקט מסוים העצים המנהיג חברי צוות בעלי כישורים מסוג אחד, הרי שהפרויקט הבא ידרוש העצמת חברי צוות בעלי כישורים אחרים המתאימים לו (Friedrich et al., 2009).

נמצא כי למנהיגות משתפת יתרון בתחומים הקשורים ליצירתיות (Drazin et al., 1999), וכי האווירה הפנים-ארגונית שיוצרת המנהיגות המשתפת מעודדת את המועסקים להקדיש מאמץ רב יותר להשגת מטרות הארגון (Friedrich et al., 2009). כך נמצא שיפור ברווחיותן של חברות שיישמו במחלקות המחקר והפיתוח שלהן את מודל המנהיגות המשתפת (Howell & Boies, 2004). יתרה מכך, Carmeli & Schaubroeck (2006), מצאו כי שיתוף רב יותר של רעיונות בקרב ההנהלה הבכירה, סייעה לצמצם קבלת החלטות שגויות בארגונים. מכאן שנטיית ההנהגה המשתפת ליצור אינטגרציה רעיונית בין קבוצות אינטרסים, חברות ורשויות שונות, על מנת לרתום אותם להשגת יעדים משותפים, יש בה בכדי לשפר את תהליך קבלת ההחלטות של הנהלת הארגון. Hooker & Csikszentmihalyi (2003), מביאים דוגמה מייצגת ליישום עקרונות המנהיגות המשתפת בארגון הדורש יצירתיות רעיונית. מסיבות אתיות המחברים הסוו את שמות המרואיינים, אך הם ציינו כי מחקרם נערך במסגרת מעבדה אסטרופיזיקאלית באחת האוניברסיטאות המובילות בארצות הברית. בראש המעבדה ניצב חוקר בעל שם, אשר הדריך 34 תלמידי מחקר. הוא הקדיש לכל אחד רק 15 דקות של הנחיה ישירה, והעדיף כי הסטודנטים יגלו אוטונומיה ויוזמה מדעית. פירות המחקר פורסמו תחת סדר אלפביתי של כותבי המאמר, מבלי שיעניקו למדריך יתרון, ויעצימו את עבודת הצוות. הסטודנטים נהגו לדון במחקרים שערכו, בינם לבין עצמם, והמדריך האציל להם סמכויות לניהול היבטים שונים של הפרויקטים במעבדתו. האינטרס המשותף, תחושת ההעצמה והערכים המשותפים של מחויבות למחקר המדעי, הובילו לכך שהמעבדה הניבה מחקרים פורצי דרך. תרומתה של המנהיגות המשתפת לשיפור פירון העבודה בתחומים הדורשים יצירתיות, היא שהפכה אותה למתאימה כל כך לצרכיו של ברוך אגדתי, יזם התרבות. דפוסי הניהול שאימץ אגדתי ביחס לחברי הצוותים שאותם גייס לקידום הפרויקטים שזים, כמו גם מערך הבריתות וההסכמים שרקם עם רשויות פוליטיות ומוניציפליות ועם ארגוני מסחר ותעשייה, חושפים את בחירתו בשיטת ניהול משתפת.

מנהיגות כריזמטית

מנהיגות כריזמטית היא "מנהיגות המבוססת על ערכים וסמלים, ומחוללת תגובות רגשיות עזות בקרב המונהגים" (Antonakis et al., 2016, p. 304). Stokes (2021) מדגיש כי מנהיגות כריזמטית הנה הרסנית בהקשרים פוליטיים, מכיוון שהיא משקפת את האינטראקציה שבין מנהיג אשר מתאפיין ב-ideal-ego (מצב שבוא הסופר-אגו מתמזג עם האגו, והאדם מאמין כי הגיע לכדי שלמות) ורעב להערצה, לבין המונים המשליכים על דמותו את כמיהתם לעצמי האידיאלי – המוכשר, החזק, היפה והמאמין בצדקת דרכו. עם זאת, בהקשרים ארגוניים נמצא כי בנסיבות מסוימות מנהיגות כריזמטית יעילה בהשגת מטרות הארגון (Li et al., 2021; Zhao et al., 2021).

שעה ש-Weber (1947) טען כי כריזמה מהווה כישרון מולד שאינו ניתן ללימוד, Antonakis et al. (2011), טוענים כי מנהיגות כריזמטית מאגדת מקבץ של מיומנויות הניתנות ללימוד. מיומנויות אלה נחלקות בין מיומנויות רטוריות למיומנויות שאינן רטוריות. המיומנויות הרטוריות הן: שימוש במטאפורות; הבאת סיפורים ואנקדוטות להבהרת המסר; חלוקת המסר למספר חלקים; הדגשת המסר כמנוגד למסרים חלופיים; שאילת שאלות רטוריות המייצרות ציפייה לתשובה; הדגשת הצידוק המוסרי שבטיעון; וכן הדגשת האינטרס הקולקטיבי; הצגת יעדים גדולים המהווים אתגר ומעוררים התפעלות. המיומנויות הלא-רטוריות מתבססות על מחוות המדגישות את הרגש של הדובר (בעד ונגד תופעה מסוימת); שימוש בטון דיבור והבעות פנים להבהרת המסר ושכנוע הנמענים. למעשה בתחילת המאה העשרים, אדולף היטלר למד את עקרונות הרטוריקה ושפת הגוף הכריזמטיות, באמצעות ניתוח, שינון וחקוי נואמים קומוניסטים ששלהבו את מאזיניהם בעצרות-עממיות (שירר, 1962). היכולת ללמוד כישורים אלה, המבטאים מיומנויות משחק, תאמו היטב את כישורי הבמה הבינלאומיים של אגדתי כאמן במה, כצייר, תפאורן, כוריאוגרף ובמאי.

חדשנות רדיקלית

גישת הניהול של אגדתי התאפיינה בחדשנות רדיקלית. חדשנות רדיקלית מוגדרת במחקר כחדשנות המשנה את עולם העסקים, בין אם באמצעות פיתוח תחומים חדשים ובין אם באמצעות הוזלת מחירים (Gomes et al., 2019). החדשנות הרדיקלית נחשבת לגורם מכריע בהצלחת ארגון עסקי (O'Connor et al., 2008). כך, Strohmeier (1999) סבור כי חדשנות היוותה את אחד ממניעי הצלחתה של חברת General Electric בעולם העסקי האמריקני של המאה העשרים. Stoyan (2013), טוען כי באמנות, החדשנות הרדיקלית מתגלה לרוב בזרמים שאינם נמנים על המיינסטרים, אלא נחשבים לתחומים שנדחקו אל "הפריפריה האמנותית", וזוכים לשיתוף פעולה מצד דמויות מפתח במיינסטרים. דוגמה מייצגת לחדשנות רדיקלית בתחום האמנות ניתן לראות בפבלו פיקאסו שהיווה גורם מרכזי בעליית ז'אנר הקוביזם באמנות הצרפתית במאה העשרים. אף שבראשית המאה העשרים, הקוביזם נחשב לזרם אמנותי זניח בגלריות המובילות בפאריס, הרי שפיקאסו ביסס לעצמו מעמד של אמן מבריק, בשל תעוזתו לנסות סגנונות יצירה חדשים ולהחליפם באחרים. תעוזה זו, הפכה את יצירתו לחדשנית ומסקרנת בעיני חובבי האמנות, ויצרה את התחושה כי יצירתו נושאת את בשורת השינוי בתקופה בה חוותה החברה הצרפתית שינויים חברתיים-פוליטיים מהירים (Stoyan, 2013). השינויים המהירים שחווה היישוב העברי בעקבות הצהרת בלפור, גלי העלייה והתבססות המדינה שבדרך, הכשירו את הקרקע הציבורית לחיפוש אחר מיזמי תרבות חדשניים. אגדתי זיהה כמיהה זו, ומיזמיו קבעו רף אמנותי חדש, שמתחריו התקשו לעמוד בו.

ברוך אגדתי

ברוך אגדתי (קאושנסקי), נולד בשנת 1895 בִּסְרֶבְיָה, ולמד מחול קלאסי באודסה. בשנת 1910 עלה לארץ והחל ללמוד ציור בבצלאל שבירושלים. לפרנסתו, עבד כפועל חלוצי בפרדסי פתח תקווה. במלחמת העולם הראשונה גורש כ"אזרח אויב", חזרה לאודסה, שם התחזה לאמן איטלקי והועסק כרקדן באופרה המקומית. בשנת 1920 שב ארצה על אניית רוסלאן, במסגרת העלייה השלישית. הוא שאף, לצד עבודה חלוצית, ליצור תרבות עברית ייחודית אשר תביא לארץ את מורשת הקרנבלים האירופאית. באופן זה כרך אגדתי את השאיפה לחידוש תרבות עברית ייחודית יחד עם הכמיהה לכינון חברה עברית מודרנית ברוח המדינות האירופאיות המתקדמות. אגדתי פתח במסע של שתדלנות בקרב מנהיגי העיר תל-אביב וקובעי דעת קהל, במאמץ לשכנעם להירתם לקיום נשף מסכות בפורים, אשר יכלול תהלוכת מסכות ברחובות העיר, כדוגמת קרנבל המסכות של ונציה. מאמציו נתקלו בקשיים רבים. היו שלגלו על הרעיון ששכונות תל-אביב יהיו תפאורה הולמת לקרנבל מרשים. אחרים ראו בחגיגת הפורים דבר זר לרוח היהדות ההומניסטית המתחדשת בארץ ישראל. הם שללו כל ביטוי שמחה, המציין מאורע הכרוך בהרג – גם אם מדובר במותם של אויבים. לעומתם, גורמים מחויבים מקרב ההתיישבות העובדת, ביטאו התנגדות למיזם, משום שראו בכך ביטוי לנהנתנות בורגנית הנוגדת את רוח החלוציות (שוהם, 2013; תדהר, 1959). בתום מאבק ארוך, נאותה עיריית תל-אביב במחצית הראשונה של שנות ה-20 להקצות לאגדתי את מתחם בית הספר לבנות בנווה צדק, לצורך קיום נשף פורים ללא מסכות (תדהר, 1959). הנשף נערך במסגרת סגורה עבור אנשי בוהמה, שחקנים, ציירים, סופרים, עיתונאים, אישי ציבור ונבחרי מועצת עיריית תל-אביב (כרמיאל, 1997). היוזמה שזכתה להצלחה, הובילה רבים לבקש להשתתף בנשף.

הצלחת הנשף והפוטנציאל הכלכלי המוכח שגילם, אפשר לאגדתי לפנות להנהלת הקרן הקיימת לישראל, בהצעה שתשתתף במימון הנשפים הבאים ותחלוק עימו ברווחים. לנשף נרשמו 3,000 משתתפים, ובהם המשורר הלאומי חיים נחמן ביאליק ויו"ר הקרן הקיימת מנחם אוסישקין. בעקבות הצלחה זו, נסללה הדרך לעריכת נשפי פורים מפוארים ומסעות עדלידע, בהשתתפות רבות מכל המגזרים, הקשת הפוליטית והמעמדות ביישוב (שוהם, 2013). הקרן הקיימת שנטלה חלק חשוב בגיבוש תכנים לאומיים לנשפי פורים, העדיפה להבליט את דמותו של אגדתי מכיוון שחששה כי האופי הנהנתני של המופעים שנערכו במסגרת חגיגות פורים, ייתפס כסותר את חיי החלוציות האסקטיים, שאותם היללה בפרסומיה במהלך השנה (שוהם, 2013).

אגדתי אימץ דרכי פרסום חדשניות בעיתונים, בכתבי-עת ובכרזות, והחל מ-1928 אף הגיע להסכם עם חברת הרכבות, למכירת כרטיסים מוזלים לתל-אביב לקראת חגיגות פורים. אגדתי שאף ליצור שמחה עממית, אך חשש כי ללא הדרכת מומחים, תיפגע רמת העדלידע. לפיכך, עם היווסדו של "המשרד למכירת כרטיסים" לחגיגות פורים, העניק המשרד גם שירותי ייעוץ למשתתפים אשר כלל מתן רעיונות וסיוע בעיצוב תחפושות, עזרה בעיצוב וקישוט עגלות ומיצגים. אגדתי פעל להפוך את רחובות תל-אביב לתפאורת תיאטרון: בסיוע העירייה נערכה תאורה ייחודית, ניתן אישור לבעלי החנויות לתלות את סחורתם על החזיתות ליצירת אווירת יריד ומיטב ציירי התקופה גויסו לקישוט אולמות הנשפים. הקישוטים והתפאורות נעשו בסגנון חדיש שטרם נערך בארץ ישראל המנדטורית, בהם סגנון פרסי, כורדי, יפאני, ושלל תלבושות, מסכות וצבעים. סגנון התחפושות שאב השראה מקרנבלים אירופאים, ומסרטי הקולנוע ההוליוודיים. במסגרת העדלידע, ניתן מקום לביטוי הומוריסטי של הבעיות הפוליטיות והכלכליות הקשות שהעסיקו את חברת היישוב. כמו כן, נערכו מיצגי מחאה נגד רשויות המנדט הבריטי, ונגד המשטר הנאצי בגרמניה. בנוסף, הוקדש מקום למיצגים לעידוד רכישת תוצרת הארץ, והוצבו דמויות של פועלי תעשייה וחקלאים חלוציים. במסגרת הנשפים והתהלוכה הוקצה מקום לחידוש התרבות העברית, והופצו שירים עבריים ישנים וחדשים בקרב המוני החוגגים (הלמן, 2007; כרמיאל, 1997; תדהר, 1959).

הנשפים והעדלידע משכו קהל רב מרחבי הארץ ומחול, והיו למקור הכנסה חשוב למסחר העירוני. בעקבות ההצלחה, אישרה מועצת עיריית תל-אביב השתתפות עירונית במימון האירועים. העירייה אשר פרשה את חסותה על מפעל הפורים, הוציאה "עיתון רשמי" מיוחד ואף החליפה למשך חג זה את השמות של כמה רחובות בשמות הלקוחים ממגילת אסתר. עם זאת, מעורבותה הגוברת של העירייה הובילה גם לשינוי באופי המפעל. לצד אגדתי הוקם ועד של סופרים ומשוררים שפיקחו על הנשפים. בעוד אגדתי שאף בשנות העשרים להביא את הקהל לכדי אקסטזה של שמחה, הרי שבשנות השלושים הציבה העירייה סדרנים שהבטיחו כי הקהל הרב לא יתקרב אל התהלכה, מופעי הקרקס והרקדנים (הלמן, 2007; תדהר, 1959). הנשף והעדלידע של אגדתי היוו מזיגה מיוחדת של קפיטליזם, לאומיות וסוציאליזם. הוא כלל היבט של גיוס כספים למטרות לאומיות על ידי הקרן הקיימת לישראל ועידוד רכישת תוצרת הארץ, תרומה לפיתוח חיי המסחר העירוני התל-אביבי הקפיטליסטי, ובה בעת נשא תכנים המהללים את חיי ההתיישבות השיתופית החלוצית (שוהם, 2013).

מתודולוגיה: מאפייני המנהיגות של אגדתי

המאמר הנוכחי עוסק בדפוסי מנהיגות של דמות היסטורית. ניתוח דמות היסטורית מחייב שילוב מתודולוגיות מתחום חקר ההיסטוריוגרפיה. זאת משום שהתיעוד שנותר מהתקופה חסר ומוגבל בהיקפו. ארכיונים לאומיים אינם אוצרים את עזבונו המלא של אגדתי, ומרבית מועסקיו נפטרו לפני שנים רבות. לפיכך, לצורך שחזור דפוסי מנהיגותו של אגדתי כיום תרבות ומנהל צוות עובדים, נעזרתי בראיונות שנערכו עימו ועם חלק מעובדיו. כמו כן, הסתייעתי בכתבות שנכתבו על ידי מי שהכירו את אגדתי ואת מועסקיו, ותיארו את יחסי העבודה שהתקיימו ביניהם. בנוסף, התבססתי על מחקרים שניתחו את יחסיו והסכמיו של אגדתי עם מוקדי כוח פוליטיים וכלכליים בחברת היישוב.

ממצאים

כיום ומנהל, אגדתי יישם מספר מאפייני מנהיגות:

מנהיגות משתפת

בהתאם לעקרונות המנהיגות המשתפת, אגדתי פעל במטרה לרתום קבוצות אינטרסים, ואת רשויות המדינה שבדרך, לטובת מיזמיו על יסוד מטרות משותפות. בתחילה פנה אגדתי לקובעי דעת קהל (דוגמת סופרים ומשוררים ידועי-שם) במטרה ליצור אווירה ציבורית אוהדת למיזמי הפורים שקידם. בשלב הבא, לאחר שהוכיח את הפוטנציאל הכלכלי של המיזמים, עירב אגדתי את רשויות המדינה שבדרך. הוא פנה לקרן הקיימת והציג בפניה שני אינטרסים משותפים לפיתוח המיזם. ראשית, אגדתי הציע לקרן הקיימת לחלוק עימו ברווחים. שנית, הוא הציע לגייס את מיזמיו כבמה ציבורית להפצת מסרים רעיוניים שקידמו רשויות היישוב. במקביל, אגדתי פנה לעיריית תל-אביב בבקשה שתיטול חלק פעיל במיזמי הפורים. אגדתי ביסס את פנייתו לרשות המוניציפאלית על יסוד האינטרס הכלכלי המשותף, והשאפה לקדם את המסחר והמשק המקומי. יתרה מכך, עיריית תל-אביב גבתה מס מיוחד מכל משתתף שהגיע לאירועי הפורים בתחומה.

העלייה לרגל מכל קצות הארץ ומחוץ לארץ של משתתפים באירועי העדלידע והנשפים, שימשו גם כאמצעי לקידום תדמיתה של העיר כעיר מובילה ושוקקת חיים ופעילות. כמו כן, אגדתי פעל לגייס גם את איגוד הסוחרים התל-אביבי, וגם את המיליה התרבותי (שכלל שחקנים, ציירים, תפאורנים, מוזיקאים, רקדנים, במאים וכוריאוגרפים) אשר נטלו חלק בהפקת המופעים (כרמיאל, 1999). רבים מהאמנים שהתגייסו למיזמיו של אגדתי, האמינו שבעבודה המשותפת עם אגדתי יפרצו את גבולות המיליה התרבותי המצומצם של ארץ-ישראל, וייטלו חלק בעשייה עולמית רחבה יותר. זאת משום, שאגדתי הצליח לזכות במעמד של

רקדן שזכה להוקרה ולהכרה באירופה (ולנטינו של היחפנים, דבר, 1982). קבוצות אינטרסים אלה קידמו במשותף את יוזמתו של אגדתי, כל אחד מסיבותיו. כך, בשנת 1935, כאשר עלתה היוזמה בעיריית תל-אביב לבטל את המופעים לרגל פטירתו של ביאליק, מצאה עצמה העירייה מותקפת על ידי סוחר העיר. המועצה נסוגה מהחלטתה, בטענה שביאליק ודאי שהיה שמח לראות בהמשך חגיגות הפורים, ואף הטעימה כי החלטה זו מהווה מימוש של "צוואה בלתי כתובה" של ביאליק (כרמיאל, 1999).

כדי לקדם את חזונו המקצועי, אגדתי לא נמנע גם מלגייס אויבים ומתחרים. כך, לתהלוכת העדלידה הוזמן המושל הבריטי של יפו, אשר בתמורה העניק למיזמיו של אגדתי תמיכה כספית (המושל הקציב להם אלף לירות. ראו: רובין, מעריב, 1954). עם זאת, גיוס אד-הוק של יריבים, לא הוביל לעמעום מסרים או מתחים. כך, אף שהמושל הבריטי השתתף בעדלידה, לא נמנע אגדתי מלבקר את מדיניות איסור העלייה לארץ. בבסיס תפיסתו האסטרטגית של אגדתי עמדה ההנחה כי יש לגייס ולחבור ליריבים שעמים נמצאים בסכסוך מתמשך, לצורך השגת אינטרס מידי ומצומצם. הוא העריך, שבקשרים עסקיים אין מקום לחשבונאות אישית צרה, ומתחרים יכולים לחבור לצורך אד-הוק.

אגדתי ניהל שיח וקיים תהליך של קבלת החלטות משותפת הן עם גופים חיצוניים שגייס, והן עם מעגל חברי הצוות הפנימי. כמועסק, העיד הצייר ראובן רובין, כי חש שווה ערך לאגדתי, בדיונים שנערכו בנוגע לעיצוב תפאורות העדלידה והנשפים (ראובן רובין, מעריב, 1954). ב-1964 תיכנן אגדתי להפיק שני סרטים שיתבססו על ארכיון הסרטים שאצר בביתו. בטרם הוציא את הרעיון לפועל, ביקש אגדתי את חוות דעתם של כמה ממבקרי הקולנוע הבכירים בארץ. אלה, ייעצו לו לגנוז את הרעיון שהגה, ולהסתפק בסרט אחד בלבד. מבקר הקולנוע, זאב רב-נוף, תיאר את תגובתו: 'אגדתי היראה, חשב והחליט לחבר את כל החומר יחד' (הזמנים כשבגרוש היה חור, דבר, 1964).

כמנהיג משותף, חתר אגדתי לבסס את מיזמיו על יסודות רעיוניים קונצנזואליים. הוא גייס את המועסקים על יסוד ערכי-לאומי המשותף להם. כך, הדגיש כי מעצבי התלבשות שהעסיק בנשפים שארגן, מהווים מקור לגאווה לאומית ויהו חלק מהמורשת הלאומית של ישראל. כך, במודעה שפרסם אגדתי בעיתונות, הוא הדגיש כי 'לפי מה שראינו בשנה שעברה, מצאה היצירה העממית שלנו ביטוי מיוחד בתלבשות לנשפי פורים, והגיעה למדרגה גבוהה כזו שאין לראותה אצל עמים רבים אחרים [...]'. ובזה אני פונה אל כל מסדרי נשפי הפורים ולבעלי התלבשות המקוריות, לשלוח לי צילומים [...] ותלבשות הכי מקוריות ומוצלחות יסודרו וישלחו לספריה הלאומית בירושלים (אגדתי, הארץ, 1925). בנוסף, אגדתי שם דגש על עידוד ופיתוח המשק היישובי ועל קידום צריכת התוצרת המקומית. בעדלידה פורסמה תוצרתם של יצרנים ותעשיינים מקומיים, והצופים נקראו לצרוך ולעודד את תוצרת הארץ. נהירתם של צופים לאירועים שזים אגדתי, המריצה לצד הצריכה הארצית גם את המסחר הקמעונאי בתל-אביב, והסוחרים חשו בפריחה כלכלית בתקופת האירועים שזים. עם זאת, האווירה הציבורית אשר קשרה בין האתוס החלוצי לאידיאל הסגפני של הסתפקות במועט והסתלקות מחיי מותרות, הובילה בתחילה לוויכוחים מרים ולסכסוכים בין חברי הצוות של אגדתי. סכסוכים אלה לובו על ידי הביקורת הקשה שהטיח אברהם שלונסקי ו"חבורת טראסק" (מתחריו אשר שאפו לבסס בפורים מיזמים מתחרים משלהם) על המיזמים הכלכליים-מסחריים שנקשרו עם הנשפים והעדלידה שארגן אגדתי. בצוות של אגדתי היו שסברו שמיזמי התרבות יוקעו ויידחו בשל כך, על ידי אליטות ההתיישבות החלוצית. אגדתי, אשר מצא עצמו בין הפטיש לסדן, הכריע על האינטרס הכלכלי שאותו קידמו ראשי היישוב, ואף שכנע בצדקת דרכו את חברי הצוות שארגן. אגדתי לא הפעיל את סמכותו כמעסיק, ולא פיטר את חברי הצוות שחששו. הוא פעל לשכנע אותם, כי התמיכה הרחבה של בעלי אינטרסים מובילים ביישוב תמנע את כישלון האירועים והוקעתם.

מאמציו לשמירת המסגרת הקונצנזואלית, הובילו את אגדתי גם לאמץ מעין שניות בחייו האישיים. גם לאחר קום המדינה המשיך אגדתי להתגורר 'בצריף ירוק' כמעין ביטוי לאסקטיות ולהסתפקות במועט. הוא האדיר את ערך "העשייה" ו"העמל" שתנועת העבודה קידשה כביטוי לחלוציות ולמוסריות, והדגיש כי במיזמי התרבות והבילוי שארגן, הובלט ערך העשייה. 'עשיתי את הכל. זה היה העיקר – עושים' (שניים אוחזין בפורים, מעריב, 1963). אך לצד זאת הוא קידם נשפים, בילויים, נהנתנות וצריכה. גם בהליכותיו הוא שאף לבדל עצמו מן הפועל הפשוט ועובד הכפיים, והשתדל להתנהל 'באריסטוקרטיות' (שניים אוחזין בפורים, מעריב, 1963). גם במסגרת מיזמי הפורים, שמר אגדתי על שניות זו בהתנהלותו. מצד אחד הפגין ענווה, עממיות והתנהלות בלתי-פורמלית, מצד שני טיפח את דימויו כ'אריסטוקרט מורס-מעם'. כך, נמנע אגדתי מלאמץ גינוני שררה או כבוד במגעיו עם חברי צוותו. ביחסיו עימם הוא הקפיד להציג עצמו כאחד מחברי הצוות, במה שנראה כקבוצה שוויונית. הכבוד שהשיג והמשמעת שביסס, נשענו על הכריזמה האישית שהקרין ועל הרושם שעורר בקרב מי שבאו עימו במגע. הוא הקפיד לשמור על דפוסי התנהלות אלה לא רק ביחסיו עם חברי צוותו, אלא גם בפגישותיו עם הציבור הרחב. נטייתו לשמור על צניעות ולהציג עצמו כשווה בין שווים, באה לידי מבחן לאחר שניטלה ממנו הנהלת העליונה. אגדתי בחר שלא להדיר רגליו מהמופעים, ובעיתונות התקופה דווח כי 'יצא אף הוא לרחובות העיר – אחד מני חמשים ריבוא, אלמוני בין ההמונים החוגגים, צופה אפור וצנוע, אם כי משכמו ומעלה' (ראשים בישראל, מעריב, 1955). ב-1976 כאשר הובא אגדתי למנוחות, פועלו כמנהל ויזם תואר במונחים של 'אגדה', והודגשה 'צניעות הליכותיו' (ברוך אגדתי למנוחות, דבר, 1976).

כמנהיג משתף, אגדתי העדיף לנמק את החלטותיו באינטרסים לאומיים – רחבים, החורגים מכל אינטרס אישי, אשר יכלו להוות אינטרס משותף עבור כל הגופים ששאף לרתום לטובת מיזמיו (Chrislip & Larson, 1994). כך, בריאיון שנערך עימו, הבהיר אגדתי כי המניע לנשפים ולעדלידע לא היה כספי-אינטרסנטי אלא לאומי, בשל המחויבות לאידיאל ולחזון. 'אני הפסדתי על זה הרבה כסף ושילמתי את החובות שנים. כי הקרן הקיימת שהייתה מתחלקת אתי ברווחי הנשפים, סירבה להתחלק אתי גם בהפסדי' (שניים אוחזין בפורים, מעריב, 1963). בהזדמנות אחרת הטעים, 'ולא היה שום תקציב, שום דבר. כולם עבדו לא על מנת לקבל פרסי' (ראיון עם ברוך אגדתי, שרתי לך ארצי, 1974). אגדתי אף הדגיש את התרומה הכלכלית של מיזמיו למשק: 'לקראת החגיגות שאנחנו ערכנו, אני וחברי, היתה תל-אביב מתכוננת שבועות על גבי שבועות. הגברת שרה נוימן שהייתה לה חנות למנופקטורה [חנות לאריגים], היתה קונה בדים באירופה במיוחד בשביל התחפושות' (שניים אוחזין בפורים, מעריב, 1963). רפאל קלצ'קין, שחקן תיאטרון הבימה, אשר הועסק כליצן בתהלוכה, סיפר כי נסע עם עמיתיו במכונית פתוחה 'השתוללנו ושרנו וזימרנו [...] על פי רוב שירי ארץ-ישראל הישנים' (אריה-ספיר, 2003, עמ' 107). כלומר, שירים לאומיים המחזקים את הקשר שבין הקרנבל לבין ערכים קונצנזואליים.

בשל חשיבות שמירת הקונצנזוס במדיניותו של המנהיג המשתף (Coleman, 2012), לאגדתי היה חשוב להבהיר שהיריבות שהתפתחה בינו לבין שלונסקי וחבורת טראסק, לא התבססה על ענייני מוסר או יושרה רעיונית, אלא עימות בין הנהלה וצוות צעירים מהמיינסטרים לבין קבוצת שוליים אנרכיסטית. 'גם צרות לא חסרו. הייתה "חברת טראסק", חבורה בוהימית, שהוציאה בפורים פאמפלט נגדי, בטענה שאני עושה הון-תועפות מנשפי הפורים ומוציא את הכסף בחוץ לארץ, ואני תבעתי אותם לדין' (שניים אוחזין בפורים, מעריב, 1963). החשיבות שראה אגדתי ביצירת קונצנזוס, שעל יסודו יכול היה לבנות את שיתופי הפעולה עם גורמים רחבים ביישוב, הובילה אותו להגדיר גם יריבות עסקית במונחים של עימות בין שוליים ריאקציוניים מול קבוצת מיינסטרים הנמנית על לב החברה היישובית.

הרצון להבטיח את הקונצנזוס הביאה את אגדתי לבסס מערכת של הבנות ופשרה, גם עם גורמי חוץ. אגדתי יזם בשנים הראשונות של מיזמיו, את בחירת "מלכת אסתר" מבין משתתפות האירוע. גורמים דתיים ביישוב מחו נגד מהלך זה, משום שראו בו ביטוי למתירנות. השאיפה לפנות למכנה המשותף הרחב ביותר, ולשמור על מיזמיו כאירועים קונצנזואליים המתקבלים על ידי מגזרים חברתיים שונים, הוביל את אגדתי ב-1930 להיעתר לבקשת דיזנגוף, ולבטל את טכס בחירת מלכת אסתר (שוהם, 2013). הרצון לשמור על קונצנזוס, התבטא בתמהיל התכנים של תהלוכת העדלידה. התהלוכה חולקה לשלוש מערכות: פטריטיזם, הומור וסאטירה. היו שביקרו את העדלידה על כך שהוספו לה תכנים רעיוניים "כבדים" על חשבון הקלילות והפן הבידורי ("יותר מדי תוכן ופחות מדי שמחה חופשית"). בצוותו של אגדתי התמודדו עם טיעונים אלה, בהבהירם כי 'בלי תוכן אין אצל יהודי שמחה שבלב', ראו: שניים אוחזין בפורים, מעריב, 1963). אגדתי ביסס את העדלידה כמסגרת א-פוליטית ועל מפלגתית. מקום מפגש של כלל היישוב, ללא הבדלי מחויבות רעיונית או סוציו-אקונומית. העדלידה היה למכנה משותף חוצה מגזרים, מקום מפגש כלל ישובי בסימן של פיוס ואחוה. כך, התהלוכה הראשונה בעדלידה הוקדשה לעליות בישראל, כלומר לשבטי ישראל למיניהם. [...] כל שבט ערך מעין הצגה קטנה על פלטפורמה וביחד זה התרקם למסכת אחת. תהלוכה נוספת, שבטי ישראל בימי קדם ובימינו, חיזקה את המוטיב שקידמה התנועה הציונית לביסוס הקשר בין המפעל המתחדש בארץ לבין ישראל הריבונית הקדומה. מיצג נוסף בתהלוכה התייחס לראשית הרדיפה הנאצית, ונקרא 'משפט שורפי הספרים' (שניים אוחזין בפורים, מעריב, 1963). השאיפה לשמור על מעמד קונצנזואלי של מיזמיו, הובילה את אגדתי לרתום גם בשנים הבאות את מיזמיו לטובת מטרות לאומיות שנהנו מסטטוס-קוו רחב. כך, כקולנוען הוקדשו חלק מיצירותיו לטובת שירות ההסברה היישובית. מיזם הדפסי המשי שהקים לאחר קום המדינה, תואר על ידו במונחים של פיתוח ענף תעשייה חדש בארץ (תדהר, 1959).

בהתאם לרוח הניהול הדמוקרטי של המנהיגות המשתפת (Fischer et al., 2007; Fletcher & Käufer, 2003), אגדתי תיאר את האווירה ששררה בצוות שהקים כאווירה בראשיתית ומשתפת של עשייה בלתי-פורמלית. צוות צעיר, דינמי ולא מסורבל. חבורת צעירים חסרי מודעות היררכית-ארגונית, שמתרכזת בעשייה ולא בבירוקרטיה ארגונית. 'צעירים, שהיום הם כבר זקנים, היו שוכבים פה אצלי, בצריף, על הבטן ומצירים פלאקטים' (שניים אוחזין בפורים, מעריב, 1963). חברי צוותו של אגדתי תיארו כיצד נהגו לשבת עימו בצריף, לשתות בצוותא, לשיר, לצחוק ולהעלות רעיונות מקוריים (ולנטינו של היחפנים, דבר, 1982, וכן ראו: אתמול של מחר, דבר, 1964). אגדתי נהג לעבוד בצמוד לחברי צוותו, באותם התנאים ובמשך אותן שעות. הוא הדגיש שהם עבדו כתף אל כתף, 'הפשילו שרוולים ועבדו יום ולילה' (רובין, מעריב, 1954). כדי לקדם את חזונו, אגדתי לא נמנע מלעסוק גם במלאכות כפיים טכניות. הוא לא העריך שיש תחומים "שהם מתחת לכבודו". כך, כשפנה לעסוק בציור, ונודע לו שהמסגרות לציוריו לא יוכנו בזמן עד למועד התערוכה שקיים, הוא הכין את המסגרות בעצמו. 'בתוך המהומה השוררת בצריפו בימים אלה עוסק אגדתי במלאכה שלא ציפיתו לראותו עוסק בה – הוא מכין מסגרות' (מבט, דבר, 1971). אגדתי נמנע מלאמץ גינוני שררה או תנאי נוחות שיבחינו אותו משאר חברי הצוות.

אגדתי המנהל המשותף, זיהה את היתרונות של כל אחד מחברי הצוות, והעניק להם אוטונומיה מחשבתית במטרה לאפשר להם לממש את הפוטנציאל הגלום בהם לטובת המיזם (Bennis, 1999; Carson et al., 2004; Fischer et al., 2007; Prahalad & Hamel, 1990; Vera & Crossan, 2004). אגדתי העצים בכל פרויקט מועסקים אחרים, בהתאם לכישורים הייחודיים שנדרשו להצלחת הפרויקט. כך, 'כל שנה עשה צייר אחר את הקישוטים', בהתאם ליכולתם לתרום לקונספט המשתנה של המיזמים (ואת השם נתן לו ביאליק, דבר, 1971). אגדתי קשר בין 'דמיון יוצר' ומידת יכולתו של מנהיג להוביל, לקדם ולממש חזון מקצועי, לבין האופן שבו המנהיג תופס ומעריך את הסובבים אותו, ובכללם את אנשי צוותו. אגדתי הבהיר כי כאשר הוא גייס אנשים למיזמיו, הוא תמיד האמין 'ברצון הטוב' שלהם. האמונה ברצון הטוב אפשרה לו להישאר

אופטימי, להעז ולחסותכן, ולהעניק לצוותו מרחב וחופש פעולה (ויהי בימי העדלידע, דבר, 1950). יתרה מזאת, אגדתי העריך שאין ערובה להצלחה תמידית במיזמים ובעסקים, ובאופן בלתי נמנע יסתיימו גם חלק ממיזמיו בכישלון. כישלון והפסד, סבר אגדתי, הוא סיכון בלתי נמנע שכל מנהל חייב לקחת בחשבון, אך יש לקבל הפסד 'תמיד בגיסטה רחבה'. אין בידיעת הכישלון כדי למנוע מעוף ויוזמה חדשה, על המנהל להישאר אופטימי ויצירתי, ואת ההפסד יש לקבל ברוח ספורטיבית כשלב אחד מני רבים (ראשים בישראל, מעריב, 1955). תפיסה זו עמדה למבחן כאשר סרטו "האתמול של מחר" נחל כישלון. 'אגדתי סבל הפסדים כבדים – הוא לא רק השקיע בו כל מה שהיה לו, אלא גם לווה כספים רבים'. אולם הכישלון המקצועי והכספי לא הובילו אצלו לשיתוק יצירתי, אלא להחלטה להתחיל מחדש כצייר (מבט, דבר, 1971).

אוירת היצירתיות, הביטחון ביכולת והאופטימיות, שגילמה מנהיגותו של אגדתי, מהוות תנאי יסוד להצלחת המנהיגות המשתפת. במחקר נמצא כי ניהול בסגנון המנהיגות המשתפת, מעודד וממריץ יצירתיות (Csikszentmihalyi, 1988, 1990). סגנון ניהול זה נמצא יעיל הן עבור יצירתיות אקדמית המתבצעת במעבדות מחקר, והן בזו המתקיימת במסגרות אמנותיות (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003; Kramer & Crespy, 2011). מנהיגות זו נמצאה אפקטיבית רק כאשר הצוות כולל אנשים יצירתיים ובעלי פוטנציאל למימוש בתנאי האוטונומיה הניתנת להם. האופטימיות והביטחון ביכולת העובדים, מהווה תנאי חיוני ליצירת תקשורת חיובית בין העובדים, אשר מאפשרת להם לבטא חדשנות ולשתף פעולה להשלמת המיזמים המקוריים (Kramer & Crespy, 2011; כמו כן, ראו יישום עקרונות אלה במסגרת חברת FAVI: Gilbert et al., 2013).

במחקרים נמצא כי מנהיג משתף מצליח, מבטא מידה רבה של אינטליגנציה רגשית. אינטליגנציה רגשית נמצאה חיונית להצלחת ארגון המעסיק צוות עובדים יצירתי, מכיוון שקיימת זיקה בין יצירתיות ורגש. מנהיג בעל אינטליגנציה רגשית מעניק לגיטימציה לביטוי רגשות בסביבת העבודה, ובכך הופך אותה לידידותית יותר עבור המועסק היצירתי. יתרה מכך, האינטליגנציה הרגשית מאפשרת למנהיג לבטא אמפתיה רבה יותר כלפי מועסקיו, ולעודד את המוטיבציה הפנימית שלהם להתגייס להצלחת הארגון (Haag et al., 2010). ואמנם, אגדתי תואר כמי שמשפיע על סביבותיו באמצעות כריזמה, ומגייס את רצונם ונאמנותם של סובביו דרך 'מבט חודר, עמוס הבנה הדדית של משתפי-פעולה' (משנכנס אדר, הארץ, 1954). היה בכך משום ביטוי לאינטליגנציה הרגשית הגבוהה של אגדתי, אשר ניחן ביכולת לגייס את רצונם הטוב של חברי הצוות מתוך תחושה של שותפות. כך למשל, הציירים ישראל פלדי, אריה לובין וציונה תאג'ר, 'העלו סקיצות על נייר ואחר כך הפכו סקיצות אלה ל"ציורים שלמים על נייר אריזה, שהדביקו על הקירות ועל הגדרות". אגדתי אמנם הוכר כמי שניצח על הארגון והתכנון, אך העבודה והתרומה הוגדרה תמיד כמשותפת. 'תוצאה של מאמצי סופרים ומשוררים וציירים וארגוני מתנדבים. [...] האמנים תרמו "רעיונות" וגם ביצועים שלהם נתנו יד' (80 שנות אגדה, מעריב, 1975).

כמנהיג משתף, אגדתי הקפיד על שיח המדגיש את תרומת הכלל להצלחת הארגון, ומצניע את מקומו של המנהיג (Vangen & Huxham, 2003; Yammarino et al., 2012). כך הדגיש בראיון כי 'הנשפים, היה להם קונספציה מיוחדת, בתוכניות היה כתוב שאנחנו לא מכינים לכם שום דבר. אתם מכינים אנחנו רק עוזרים לכם. וכך היה. כל מה שהיה בנשפים עשה הקהל, לא היו שום הצגות, הייתה שמחה והשמחה עברה כל גבול בלי שאיש הכין את האנשים. כל אחד בעצמו חשב חודש ימים מה הוא עושה ואנחנו רק עזרנו' (ראיון עם ברוך אגדתי, שרתי לך ארצי, 1974). אגדתי אף הבהיר כי לא היה הראשון ליזום את אירועי העדלידע, אלא דורה אהרונוביץ' היא שהחלה ביוזמה, הנהיגה את מסורת ההלבשה בתחפושות ושרטטה את מסלולי תהלוכת מצעד העדלידע (שניים אוחזין בפורים, מעריב, 1963).

חדשנות רדיקלית

אגדתי היווה מודל לחדשנות רדיקלית באמנות. בראשית המאה העשרים נחשב המחול לתחום זניח בחיי האמנות בארץ. מבקרי האמנות באותה עת, טענו כי באווירת הדיכאון שאפיינה את השטעטל היהודי, לא הבשילו התנאים לפיתוחה של אמנות המבטאת שמחה דוגמת המחול (קאסטל, העולם, 1925). לעתים, 'הקהל לא הבין לא את המחברים [=הכוריאוגרף] ולא את המנגן' (הד יפו, דאר היום, 1921), ולפעמים אף עוררה התנגדות. כך, כאשר אגדתי עלה לבמה כשהוא לבוש 'בגלימה כעין הלילך [...] ו-...]. לא חשב שיש ללבוש משהו גם מתחת לגלימה' ופרצה מהומה באולם (אשל, 1991, עמ' 12). עם זאת, המיינסטרים סייע לאגדתי לקדם את אמנותו. כך, עיתוני התקופה היללו את אגדתי כמי שבורא 'יש מאין' את המחול העברי, והגדירו אותו כ-'חלוץ המחול העברי', אשר מסייע ביצירת היהודי החדש 'החפשי מן הגלות ומשא הגלות' (אגדתי, דאר היום, 1924; וכן ראו לדוגמה: קאסטל, העולם, 1925).

כמנהיג הנוקט בחדשנות רדיקלית, אגדתי זיהה את תהליכי השינוי שחוותה החברה היישובית, וכמיהתם של רבים מעולי מזרח אירופה לשלב פן אוניברסלי עם זהות ציונית (קופליביץ, 1950). אגדתי הציג מיזמי אמנות המשלבים בין תרבות יהודית, ציונות ואוניברסאליות. כך, שילב בהופעותיו ריקודים דוגמת 'מלוה-מלכה' ו'תפילת שחרית', לצד 'הרקוד' 'רוסיה הישנה'. המנגינה של יהודי, גם הרקדן יהודי הוא ובכל זאת היה משהו רחב נפש מרוסיה הישנה ברקוד רחב נפש זה' (הד יפו, דאר היום, 1920). חדשנות מתמדת היתה לתו היכר של יצירתו ומיזמיו. 'מר אגדתי לא בא בלי חדוש, [...] הוא הביא עמו שתיים מתלמידותיו, שרקדו "רקוד יווני" והביא עמו גם כן אדון אחד וגברת אחד לרקוד עמו ביחד שני ריקודים של מימיקה מתוך מחוות איטלקיים (הד יפו, דאר היום, 1921). הוא הקדיש נשף למה שהגדיר כ'זרמים החדשים באמנות' (הד יפו, דאר היום, 1921). כל מיזם חדש של אגדתי הפך בציבור הרחב לסנסציה (רשימות אמנותיות, הארץ, 1945).

בקרב בני דורו אגדתי תואר כמנהיג שתמיד מחפש את הדבר הגדול הבא – 'הוא חותר לקראת מה חדש' (ברוך אגדתי, הצפה, 1956). עם סיום פרויקט יצירתו, הוא לא מתגדר במוכר, אלא מחפש תמיד כיוונים ואתגרים חדשים. באגדתי דבקה הדמות של 'סולל דרכים [...] חלוץ של מסגרות, של אווירה, של מצב-רוח, של תנועה. כן תנועה, אבל ממקום למקום, מאמנות לאמנות, מנסיון לנסיון' (פרוזה מאגדה, דבר, 1977). גם כאשר בגר, אגדתי הוערך כיום המבטא רוח נעורים. 'אתה חש שרוחו אינה מזדקנת לעולם' (מבט, דבר, 1971). רוח הנעורים של אגדתי התבטאה לא רק במרץ בלתי נדלה, אלא גם בכך שהוא נבע תוכניות עתידיות. בעוד בני גילו נוטים לרוב לשקוע בקונספציות שהדריכו אותם לאורך חייהם, נראה היה שאגדתי אינו שוקע בשגרה או במוכר לו. בדומה לזים צעיר שאינו נושא עדיין מטעני הצלחה וכישלון, גם אגדתי נראה כמי שתמיד מתחיל מדף ריק. 'אגדתי עצמו אינו חי על זיכרונות. בן ששים וחמש האיש, ועדיין הוא דינאמו מהלך על שתיים. מלא רעיונות ותכניות כרימוני' (האיש, הארץ, 1960). במרץ 1954 תואר אגדתי בעיתון הארץ כמי שהצליח לארגן צוות 'של אנשים שהביטו מעבר לאופק, הכריזו על חגיגות עם שחרגו מן האוויר החדוס של הגיטאות' (משנכנס אדר, הארץ, 1954). מכריו אשר תיארו אותו כבורך כישרונות, יצירתי ולא שגרת, בעל מעוף, חזון ודמיון, הגדירו אותו כ'בחור כארז', מי 'שמציאות ודמיון' מדריכים את מעשיו (ויהי בימי העדלידע, דבר, 1950; ברוך אגדתי, הצפה, 1956).

החזון של אגדתי התאפיין בראשוניות, ביצירתיות אותנטית שמי שבאו אחריו התקשו לחקות. זאת משום שהוא הוערך כמנהל יוזם חדשני ואותנטי שאינו מושפע מאחרים ולא מחקה דפוסים מוכרים. כמי שיוצר חזון עצמאי, 'את האגדה, לא רק שלו, אלא של כולנו, אגדת השמחה ההמונית, הבלתי מאולצת, העממית, הבלתי סנובית, ובלתי נוקשה' (משנכנס אדר, הארץ, 1954). אגדתי הוצג כ- self made man, ידוען, יזם מצליח, שבנה עצמו במו ידיו בזכות כישרונו, חזונו ואמביציה בלתי נגמרת. בכתבות שונות שהופיעו בעיתונות התקופה, תואר הרקע הצנוע והקשיים הכלכליים שעייסם התמודד בראשית דרכו. כך, הודגש שבשל מחסור

כיס הוא נאלץ ללמוד בבצלאל רק במשך חצי שנה, ולעבוד כפועל במהלך חצי השנה האקדמית הנוספת. בשל מחסור בפתרונות דיור, הוא קיבל אישור להתגורר בצריף על גבול יפו (אזור שנחשב אז למסוכן, ראו: ברוך אגדתי בן 80, דבר, 1975). נקודת המוצא הצנועה של אגדתי, הוסיפה להילה הציבורית שלו ולתדמיתו כמנהל ויזם מוכשר.

כמנהיג יצירתי, אגדתי לא נשען רק על צוות מצומצם וקבוע. הוא לא נמנע מלגייס את ההמונים. כך, כאשר אגדתי ביים קליפ לשיר "הבו לבנים" של אלכסנדר פן, הוא פנה בקריאה לציבור הפועלים שעסקו בעבודות בנין בתל-אביב, ושכנע אותם להצטלם לסרטון שביים (ויהי בימי העדלידע, דבר, 1950). כמנהיג מחדש, אגדתי הקפיד להוסיף אלמנטים מפתיעים בכל שנה לעדלידע המבוססת והמוכרת שאירגן. הוא חשש שהשגרה תכרסם באטרקטיביות של אירועי פורים, והקהל יפנה למיזמים מתחרים. כך למשל, תוארה "יזמת הצפלין" של אגדתי במלים: 'לדמיונו לא היה גבול, כשהוא שמע שמתקרב צפלין מעופף לתל-אביב, הוא החליט מדוע לא יבוא הצפלין לתל-אביב בדיוק בזמן העדלאידע וישליך קונפטי על תושבי העיר? חשבו שזה רעיון מטורף כמו כל הרעיונות של אגדתי. הצפלין הגיע, הצפלין זרק קונפטי (ראיון עם ברוך אגדתי, שרתי לך ארצי, 1974). אגדתי ערך הבחנה ברורה בין קונפורמיות חברתית וערכית, לבין יצירתיות נון-קונפורמית. בעוד שמבחינה חברתית, רעיונית וערכית, חשוב היה לו להימנות על המיינסטרים ולא לחרוג מהמכנה המשותף הרחב, הרי שבפן היצירתי הוא נטה לפעול נגד הזרם. היצירתיות שלו חרגה מהמקובל ושאפה להתבלט מול השגרתי והבנאלי, מתוך ההנחה שיצירה בעלת ערך אינה ממשיכה קו מקובל אלא מתווה דרכים חדשות. גם כאשר ביקרו את רעיונותיו ואת חזונו המקצועי, לא היה בכך כדי לרפות את ידיו או לסגת. אגדתי קידם סדר יום מקצועי נפרד משלו.

אגדתי לא הסתפק בהצלחת מיזמי הנשפים ותהלוכות העדלידע, ופנה לפתח רעיונות ומיזמים חדשים. רווחי הנשפים, אפשרו לאגדתי לעצב כוריאוגרפיה חדשה לריקוד ההורה (אשל, 1991; מנור, 1986). הכוריאוגרפיה של אגדתי זכתה להצלחה רבה באירופה, והוא יצא למסע הופעות בינלאומי. בשנת 1930, קידם אגדתי מיזם נוסף, של הוצאת ספר על הכוריאוגרפיה הלאומית החדשה שעיצב. אגדתי שאף לבדל את ספרו בשוק הספרים הארץ ישראלי הפעיל, ולבססו כמוצר יוקרתי לאספנים. לשם כך, הוא פנה לסופר אשר ברש אשר נטל חלק בכתיבת הספר שיזם אגדתי. הספר עוצב בקונספט ייחודי, ונכתב כולו בידי סופר סת"ם. הוא הודפס במספר מועט של עותקים (101 עותקים בלבד), ותומחר במחיר גבוה מהמקובל בשוק במטרה למצב אותו כמוצר אקסקלוסיבי. בשלב זה, פנה אגדתי ליזמה חדשה בתחום הקולנוע. הוא הקים אולפן בצריף מגוריו שעל גבול יפו, והסריט קומדיה שהייתה לאחד הסרטים העבריים הראשונים שנוצרו בארץ. בנוסף ערך יומני חדשות, וסרטים על חיי החלוציות בארץ אשר זכו להצלחה רבה.

בשנות הארבעים פנה אגדתי לציור. הוא העלה את חמת ממסד התרבות בארץ, כאשר שילב בין ציור לספרות. לאחר קום המדינה נסע לחו"ל על מנת להשתלם באמנות הדפסה על משי, ועם שובו ארצה הקים תעשיית רפרודוקציות על משי שהיווה מקור הכנסה עבור המדינה הצעירה (תדהר, 1959). גם כצייר נקט אגדתי באותה אסטרטגיה שבה נהג לקידום הספר שהוציא לאור. כדי להקנות יוקרה לציוריו, הוא תמחר את הציורים במחיר גבוה ביחס לשוק האמנים המקומי ('בשלושת אלפים התמונה'). הוא מיקד את עיקר מאמציו לשוק האספנים ורוכשי ציורים מחו"ל, בהנחה שאלה יעניקו לו את הגושפנקא האמנותית ליצירותיו. עם זאת, אגדתי לא ויתר על השוק המקומי, ותכנן להוציא רפרודוקציות במחיר עממי לציבור בארץ באמצעותן יוכל 'להגיע לכל סלון' (ברוך אגדתי, דבר, 1973).

נראה שאגדתי אימץ קו עסקי אסטרטגי משותף לכל מיזמיו השונים. הוא חתר ליצירת "פירמידה הפוכה" הנשענת על בסיס צר של בעלי הון או אספנים שישמשו כגורם משיכה להשגת קהל היעד האמיתי שאליו כיוון: ההמונים. אגדתי לא שאף לבסס את מיזמיו כ"מוצרי עילית" הפונים לחוג סוציו-אקונומי מצומצם.

הוא ערך שימוש באותם בעלי הון, שבהם ראה מגנט להשגת קהלים רחבים שלרשותם אמצעים כספיים מוגבלים. הוא העדיף לבסס מחזור מכירות רחב במחיר זול, מאשר להחזיק במחזור מכירות מצומצם המתומחר במחיר גבוה. דפוס זה הדריך אותו באופן שבו שיווק את ציוריו: בעלי הון ואספנים בתחילה, אשר ייצרו דינמיקת שוק ויובילו לייצור המוני של רפרודוקציות עממיות. גם בקרבלי העדלידע הדריכה אותו הנחה זו. בריאיון שערכה ציפורה צברי, אשר נבחרה ב-1928 למלכת אסתר הראשונה של תל-אביב, היא הדגישה שרק חוג מצומצם של בעלי יכולת רכשו כרטיס. ידם של ההמונים שגדשו את האירועים לא השיגה לממן את עלות הכרטיסים לכניסה לנשפים, או לקבל זכות הצבעה לבחירת מלכת אסתר. אולם אגדתי האמין שהמרצת המשק והמסחר המקומי לא תושג על ידי השכבה הסוציו-אקונומית הגבוהה, אלא דווקא על ידי ההמונים שאמצעיהם דלים בהרבה. ואכן, משתתפים אלה הם שהגבירו את הרכישות והמסחר הקמעונאי. צברי תיארה כיצד אלה שהפרוטה חסרה בכיסם קנו בדי משי לתחפושותיהם בכדי להשתתף במופעים: 'יהבדים היו בזול מאוד ברחוב, [בדים] ממשי, בגרוש וחצי אמה' (ראיון עם צפורה צברי, אמצע שנות ה-80). ניתן לראות בשיטה מסחרית זו של אגדתי, מעין גרסה מוקדמת ומתוחכמת של פרסום באמצעות קובעי דעת קהל (propagators). כלומר מיקוד קידום מכירות בקבוצת אנשים מקושרים חברתית, במטרה שיפיצו את המידע בקרב שכבה רחבה של אוכלוסיית צרכנים. הצלחת הפצת המוצרים בקרב אוכלוסיית קובעי דעת הקהל, נחשבת כמפתח לעידוד רכישת המוצר בקרב האוכלוסייה הרחבה (Moldovan et al., 2019).

מראה אטרקטיבי

המראה הפיזי של אגדתי שירת את מעמדו כמנהיג. מחקרים קודמים העלו את חשיבות המראה האטרקטיבי של מועמדים בבחירות לרשויות המקומיות. נמצא, כי מראה פנים נאה של מועמדים (Berggren et al., 2010), חזות אטרקטיבית ואימוץ גינונים ידידותיים במגע עם המצביעים (Castelli et al., 2009), היו מנבאים יעילים לחיזוי המנצחים בבחירות המקומיות. למעשה, גם במחוזות נגועי שחיתות שלטונית באיטליה, מראה אטרקטיבי של המועמד היווה את המנבא היעיל ביותר לניצחונו בבחירות לרשות המקומית, ולא מידת אמינותו בעיני משתתפי המחקר (Jaeger et al., 2020). אגדתי נחשב במושגי הימים ההם, לגבר מרשים ובעל מראה אטרקטיבי. כאשר ברוך אגדתי עבד כמורה לריקוד בגימנסיה הרצליה, 'המורה להתעמלות צבי נשרי לא הבין מדוע זה כל הבנות שמודיעות שאינן יכולות להתעמל הולכות דווקא לשיעורי הריקוד של אגדתי' (ראיון עם ברוך אגדתי, שרתי לך ארצי, 1974). בעיתונות התקופה תואר אגדתי כ'התגלמות הנאה ביותר של תל-אביב. אציל רוח. בחור כארוז. משכמו ומעלה גבוה מכל העם – 183 ס"מ בגובה' (ראשים בישראל, מעריב, 1955). לדמותו של אגדתי יוחסה גם החזות הפיזית המרשימה של הצבר, היהודי החדש: 'בעל קומה, מטען וחיוך' (אורי קיסרי, משכנס אדר, הארץ, 1954). אגדתי תואר על ידי בני התקופה כמי "שהתהלך ברוב פאר, משכמו ומעלה גבוה מכולם, לבוש אדרת בוכארית רקומה זהב כמלך מזרחי ממש" (תדהר, 1959, עמ' 3759).

מסקנות

מטרת המאמר היתה לנתח את מאפייני מנהיגותו של יזם התרבות ברוך אגדתי. ברוך אגדתי נחשב ליזם תרבות מוביל, ולמודל של הצלחה בחברת היישוב. מהמחקר עלה כי מנהיגותו של אגדתי התבססה על עקרונות המנהיגות המשלבת, המנהיגות הכריזמטית ועל חדשנות רדיקלית. כמנהיג משתף, קידם אגדתי את מיזמיו על יסוד אינטרסים משותפים עם חברי צוותו, ועם מוקדי כוח שונים ביישוב. אגדתי ערך סינתזה של ערכים, אשר שילבה בין הערכים של כל הנוגעים בדבר (גורמי כוח, קבוצות אינטרסים, מועסקים וקהל היעד). הוא נקט בגישה דמוקרטית ובהעצמה כלפי מועסקיו, ובכל פרויקט חדש שיזם העצים אגדתי מועסקים אחרים בהתאם לכישרונות הדרושים להשגת יעדיו. סגנון הניהול של אגדתי, התאים לרוח תקופת היישוב ולאטוס החלוציות השיתופית. בהיותו מנהיג קשוב ולא מנוכר, המעצים את כישרונותיהם של מועסקיו,

ומאדיר יצירתיות ונון-קונפורמיזם, ענה אגדתי גם לדמותו המיתית של הצבר החדש. מאפייני מנהיגותו נתפסו כמאפייני הרנסנס הלאומי הקם בארץ-ישראל.

המחקר הנוכחי מאשש את ממצאיהם של מחקרים קודמים, אשר העלו כי מנהיגות משתפת מגבירה את התפוקה והרווחיות של הארגון (למשל, Bennis, 1999; Gilbert et al., 2013; Kramer & Crespy, 2011). אגדתי יישם את עקרונות המנהיגות המשתפת, ונחשב ליזם תרבות מוביל בימי היישוב. המנהיגות המשתפת של אגדתי הגבירה את היצירתיות והעשייה של אנשי צוותו. בשיטת ניהול זו התפתחה מוטיבציה פנימית של צוות העובדים להשגת מטרות הארגון, שלא על מנת לקבל תמורה. צוותו של אגדתי עבד מעבר למכסת השעות והשכר שהוקצב להם, מתוך התגייסות אישית ואמונה בצדקת המיזם ובערכו עבור הכלל. יצירת הערכים המשותפים, אשר מהווה חלק אינטגרלי בסגנון הניהול המשתף, הובילה לכך שרשויות היישוב וגורמי כוח בחברה התגייסו לטובת מיזמיו של אגדתי. בתנאים אלה יכול היה אגדתי לנצח את מתחריו (לדוגמה "חבורת טראסקי") בדרוויניזם העסקי התחרותי, מכיוון שהמתחרים התקשו לגייס מוקדי כוח ומשאבי ציבור בכדי להציב מענה של ממש.

ממצאי המחקר הנוכחי מאששים את ממצאיהם של מחקרים קודמים, ביחס למקומה של הכריזמה והמראה האטרקטיבי במנהיגות יעילה. כשחקן בעל כישורי במה, אימץ אגדתי את עקרונות המנהיגות הכריזמטית (Antonakis et al., 2011). מנהיגותו הכריזמטית באה לידי ביטוי ביכולתו להיחשב עממי ומורם מעם בעת ובעונה אחת. מכריו טענו כי יכול היה לגייס אדם, באמצעות מבטו רב-המשמעות. עדויות מכריו מאששות את הטענה כי מראה אטרקטיבי מגביר את אמינותו של הדובר (Berggren et al., 2010). המראה האטרקטיבי של אגדתי היווה מקור עוצמה במאמציו לבסס את מנהיגותו. בשל חזותו האטרקטיבית, נטו אנשים לבחור לקבל את מנהיגותו וליטול חלק פעיל במיזמיו.

בנוסף, מנהיגותו של אגדתי התאפיינה בחדשנות רדיקלית, וביצירתיות רבה. אגדתי הפנים את חיוניות החדשנות בעולם העסקים של המאה העשרים. לפיכך, גם מיזמי הפורים שהוביל עברו שינויים משנה לשנה, במטרה להבטיח את הפתעת המשתתפים. בנוסף, עם סיום פרויקט אחד, החל אגדתי בפיתוח מיזם שונה. מרגע שהבין שרעיונותיו בתחום מסוים הגיעו לכדי מיצוי, הוא חיפש את דרכו הייחודית בתחום חדש. בין היתר, הקדים את זמנו וקידם את מיזמיו בווריאציה של שיטת קידום מכירות מודרנית, אשר עורכת שימוש בקובעי דעת קהל. הטקטיקה של פיתוח מוצר אקסקלוסיבי ליחיד סגולה (אישים ידועי-שם או בעלי ממוץ), על מנת לעודד את הציבור הרחב לרכוש גרסאות מוזלות של המוצר עברה כחוט השני בין מיזמיו בתחומים שונים.

מניתוח מנהיגותו של אגדתי, עולה חשיבות החדשנות הרדיקלית במנהיגות בתחומי האמנות. החדשנות המתמדת יוצרת מתח וציפייה בציבור הרחב לקראת מיזמו החדש של האמן, וזה הופך באחת לסנסציה. יתרה מכך, חדשנות רדיקלית שנועדה להכניס למיינסטרים זרם אמנותי המצוי כרגע בשולי זירת האמנות, מחייב שיתוף פעולה מצד גורמים מרכזיים במיינסטרים האמנותי (Stoyan, 2013). המחקר הנוכחי מדגים את חשיבות שילוב החדשנות הרדיקלית יחד עם מנהיגות משתפת. שכן, הדגשת האינטרסים המשותפים עם גורמים בעלי עוצמה במיינסטרים האמנותי וערכים קונצנזואליים, יש בהם כדי לגייס אישים במיינסטרים לטובת קידום הזרם שהמנהיג המשותף מבקש לקדם. ללא עזרתם, יוותר הזרם האמנותי בשוליים.

רשימת מקורות

אגדתי, ב. (1925, 10 מרץ). למכיני התלבשות והמסכות למסבות פורים. הארץ. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/haretz/1925/03/10/01/article/17/?srpos=228&e=-----he-20--221-byDA-img-txIN%7ctxTI-%22%d7%90%d7%92%d7%93%d7%aa%d7%99%22-----%d7%a2%d7%91%d7%a8%d7%99%d7%aa-----1>

אריה-ספיר, נ. (2003). קרנבל בתל-אביב : פורים בעיר העברית הראשונה. מחקרי ירושלים בפולקלור יהודי, כ"ב, 99-121.

אשל, ר. (1991). לרקוד עם החלום : ראשית המחול האמנותי בארץ-ישראל, 1920 – 1964. תל-אביב : ספרית פועלים.

ברוך אגדתי (1973, 8 יוני). דבר. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1973/06/08/01/article/202/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

ברוך אגדתי או שני מטרים של התפעלות. (1956, 15 יוני). הצפה. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/hzh/1956/06/15/01/article/38/?srpos=1&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-%d7%91%d7%a8%d7%95%d7%9a+%d7%90%d7%92%d7%93%d7%aa%d7%99+%d7%90%d7%95+%d7%a9%d7%a0%d7%99+%d7%9e%d7%98%d7%a8%d7%99%d7%9d+%d7%a9%d7%9c+%d7%94%d7%aa%d7%a4%d7%a2%d7%9c%d7%95%d7%aa-----1>

ברוך אגדתי למנוחות (1976, 20 ינואר). דבר. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1976/01/20/01/article/39/?srpos=1&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-%d7%91%d7%a8%d7%95%d7%9a+%d7%90%d7%92%d7%93%d7%aa%d7%99+%d7%9c%d7%9e%d7%a0%d7%95%d7%97%d7%95%d7%aa-----1>

גלעדי, ד. (1975, 21 פברואר). 80 שנות אגדה של אגדתי. מעריב. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/mar/1975/02/21/01/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-80+%d7%a9%d7%a0%d7%95%d7%aa+%d7%90%d7%92%d7%93%d7%94+%d7%a9%d7%9c+%d7%90%d7%92%d7%93%d7%aa%d7%99-----1>

האיש שנזכרים בו בפורים (1960, 24 נובמבר). הארץ. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/haretz/1960/11/24/01/?srpos=1&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-%d7%94%d7%90%d7%99%d7%a9+%d7%a9%d7%a0%d7%96%d7%9b%d7%a8%d7%99%d7%99d+%d7%91%d7%95+%d7%91%d7%a4%d7%95%d7%a8%d7%99%d7%9d-----1>

הד-יפו (1920, 7 נובמבר). דאר היום. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dhy/1920/11/07/01/article/12/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

הד-יפו (1921, 21 מרץ). דאר היום. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dhy/1921/03/21/01/article/12/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

הלמן, ע. (2007). אור וים הקיפוח : תרבות תל-אביבית בתקופת המנדט. חיפה : הוצאת אוניברסיטת חיפה.

ויהי בימי העדלידע (1950, 3 מרץ). דבר. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1950/03/03/01/article/87/?srpos=5&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-%d7%95%d7%99%d7%94%d7%99+%d7%91%d7%99%d7%9e%d7%99+%d7%94%d7%a2%d7%93%d7%9c%d7%99%d7%93%d7%a2-----1>

ידידיה, ב. (1924, 30 אוקטובר). אגדתי. *דאר היים*. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dhy/1924/10/30/01/article/2/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

כרמיאל, ב. (1997). חגיגות פורים ב'תל-אביב הקטנה' – נשפי ברוך אגדתי. *אריאל*, י"ח, 178-182.

מבט אל ברוך אגדתי (1971, 11 פברואר). *דבר*. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1971/02/11/01/article/115/?srpos=1&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1971/02/11/01/article/115/?srpos=1&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

מנור, ג. (1986). *אגדתי: חלוץ המחול החדש בארץ ישראל*. תל-אביב: ספריית פועלים.

עלי, מ. (1971, 19 פברואר). ואת השם נתן לו ביאליק. *דבר*. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1971/02/19/01/page/34/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

פינס, ש. (1975, 23 ינואר). ברוך אגדתי בן 80. *דבר*. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1975/01/23/01/article/104/?srpos=1&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1975/01/23/01/article/104/?srpos=1&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

קאסטל, י. ת. (1925, 4 דצמבר). על האמנות החדשה בארץ-ישראל. *העולם*. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/haolam/1925/12/04/01/page/7/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

קופליביץ, י. (1950). *בדור עולה*. תל-אביב: מוסד ביאליק.

קיסרי, א. (1954, 17 מרץ). משנכנס אדר. *הארץ*. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/haretz/1954/03/17/01/article/27/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

קניוק, י. (1977, 21 ינואר). פרוזה מאגדה. *דבר*. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1977/01/21/01/article/204/?srpos=1&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1977/01/21/01/article/204/?srpos=1&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

ראובן רובין (1954, 2 יולי). *מעריב*. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/mar/1954/07/02/01/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

ראיון עם ברוך אגדתי בתכנית "שרתי לך ארציי", פרק 12: על הגורן בליל לבנה, 1974. נדלה מתוך :
<https://www.youtube.com/watch?v=0cz35eBgW7s>

ראיון עם ציפורה צברי, צולם באמצע שנות ה-80. נדלה מתוך :
<https://www.youtube.com/watch?v=0avpSNBbQio>

ראשים בישראל: ברוך אגדתי (1955, 4 מרץ). *מעריב*. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/mar/1955/03/04/01/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

רב-נוף, ז. (1964, 20 מרץ). הזמנים כשבגרוש היה חור. *דבר*. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1964/03/20/01/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1964/03/20/01/?e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>

- רשימות אמנותיות (1945, 2 פברואר). הארץ. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/haretz/1945/02/02/01/?&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>
- שבא, ש. (1964, 31 ינואר). אתמול של מחר. דבר. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1964/01/31/01/?&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>
- שבא, ש. (1982, 15 ינואר). ולנטינו של היחפנים. דבר. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/dav/1982/01/15/01/?&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>
- שוהם, ח. (2013). מרדכי רוכב על סוס : חגיגות פורים בתל-אביב (1908 – 1936) ובנייתה של אומה חדשה. רמת-גן : הוצאת אוניברסיטת בר-אילן.
- שיר, ו. (1962). עלייתו ונפילתו של הרייך השלישי. תל-אביב : שוקן.
- שניים או חוזה בפורים : הבמאי משה הלוי מבקש "לקרוע" את אגדת ברוך אגדתי (1963, 8 מרץ). מעריב. נדלה מתוך :
<https://www.nli.org.il/he/newspapers/mar/1963/03/08/01/?&e=-----he-20--1--img-txIN%7ctxTI-----1>
- תדהר, ד. (1959). אנציקלופדיה לחלוצי היישוב ובניו (כרך י'). תל-אביב : ספריית ראשונים.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293-319.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396.
- Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 28(1), 71-80.
- Berggren, N., Jordahl, H., & Poutvaara, P. (2010). The looks of a winner: Beauty and electoral success. *Journal of Public Economics*, 94(1-2), 8-15.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441-453.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Castelli, L., Carraro, L., Ghitti, C., & Pastore, M. (2009). The effects of perceived competence and sociability on electoral outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(5), 1152-1155.
- Chrislip, D., & Larson, C. (1994). *Collaborative leadership*. San Francisco, CA: Jossey.
- Coleman, A. (2012). The significance of trust in school-based collaborative leadership. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 15(1), 79-106.
- Csikszentmihalyi, I. (1988). Flow in historical context: the case of the Jesuits. In: M. Csikszentmihalyi & I. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal experience* (pp. 232-248). Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper Collins.

- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- Fischbach, L. M., Smerz, C., Findlay, G., Williams, C., & Cox, A. (2007). Co-CEOs: A new leadership paradigm for social service agencies. *Families in Society*, 88(1), 30-34.
- Fletcher, J., & Käufer, K. (2003). Shared leadership: paradox and possibility. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 21-47). SAGE Publications, Inc.
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.
- Gilbert, P., Raulet Crozet, N. & Teglberg, A. (2013). *Work organisation and innovation – Case study: FA VI, France*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Glew, D. J., O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395-421.
- Gomes, L. A. d. V., Facin, A. L. F., & Hourneaux Junior, F. (2019). Building a bridge between performance management, radical innovation, and innovation networks: A systematic literature review. *Creativity and Innovation Management*, 28(4), 536-549.
- Haag, C., & Coget, J.F. (2010). Leading creative people: Lessons from advertising guru Jacques Séguéla. *European Management Journal*, 28(4), 278-284.
- Harrison, B. (1999). The nature of leadership: Historical perspectives & the future. *Journal of California Law Enforcement*, 33(1), 24-30.
- Hooker, C., & Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, shared leadership and creativity. In: C.L. Pearce., & J.A. Conger (Eds.), *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership* (pp. 215 – 234). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howell, J.M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *Leadership Quarterly*, 15, 123-143.
- Jaeger, B., Evans, A. M., & van Beest, I. (2020). Facial appearance and electoral success of male Italian politicians: Are trustworthy-looking candidates more successful in corrupt regions? *Social Psychology*. Advance online publication.
- Kramer, M. W., & Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1024–1037.
- Li, P., Sun, J.-M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C.W. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101458.
- Moldovan, S., Steinhart, Y., & Lehmann, D. R. (2019). Propagators, creativity, and informativeness: What helps ads go viral. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 102-114.
- O’Connor, G. C., Leifer, R., Paulson, A. S., & Peters, L. S. (2008). *Grabbing lightning: Building a capability for breakthrough innovation*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, Harvard

Business Review, 68(3), 79-91.

Stokes, J. (2021). Leadership- Charismatic or inspiring? An inquiry into regressive and developmental forms of leadership. *Psychoanalytic Inquiry, 41*(7), 473-480.

Stoyan V. S. (2013) How Paris Gave Rise to Cubism (and Picasso): Ambiguity and Fragmentation in Radical Innovation. *Organization Science 24*(6),1601-1617.

Strohmeier, B. R. (1999). The leadership principles used by Jack Welch as he re-energized, revolutionized, and reshaped General Electric. *Journal of Leadership Studies, 5*(2), 16-26.

VanVactor, J. D. (2012). Collaborative leadership model in the management of health care. *Journal of Business Research, 65*(4), 555-561.

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Academy of Management, 14*, 61-76.

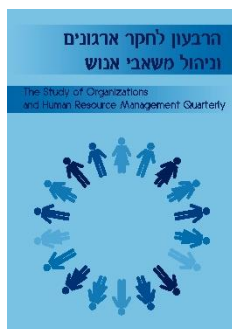
Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review, 29*(2), 222-240.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Oxford University Press.

Yammarino, F., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. (2012). Collectivistic Leadership Approaches: Putting the "We" in Leadership Science and Practice. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(4), 382-402.

Zhao, C., Tian, G., Wen, Z., & Gao, X. (2021). Charismatic leadership and millennial employee innovation performance relationship mediated by employees' leadership, professional, and organizational identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 49*(1), 1-11.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



תוכניות פיתוח מנהלים - בחינה ביקורתית ומפתחות להצלחה

יונתן שרצר¹ וגלית עילם-שמיר²

תקציר

תוכניות פיתוח מנהלים הן פרקטיקה ארגונית הקיימת משנות ה-50 אשר נפוצה מאוד בארגונים מסדר גודל בינוני ומעלה. תוכניות אלה צורכות משאבים רבים ועלויות גבוהות אך החזר ההשקעה או מידת האפקטיביות שלהן מוטלים בספק. במחקר זה ביקשנו לקבל תמונת מצב עדכנית לגבי תוכניות פיתוח מנהלים בישראל וללמוד על מאפייניהן, מידת האפקטיביות שלהן כפי שהיא נתפסת על ידי אנשי מקצוע מתחום משאבי האנוש וללמוד על המרכיבים אשר מייצרים תוכניות אפקטיביות עם החזר השקעה ברור. מחקר זה כולל סקר שנערך בקרב אנשי משאבי אנוש ופיתוח ארגוני אשר כלל 70 משיבים שנתנו את הערכתם לגבי מספר סוגיות קריטיות הנוגעות לתוכניות פיתוח מנהלים. המחקר העלה כי אנשי משאבי אנוש ואנשי פיתוח ארגוני סקפטיים לגבי היכולת של התוכניות לשנות התנהגות, להביא לשיפור במדדים ארגוניים ולהחזיר השקעה. בפרק הממצאים אנו מעלים מספר פרמטרים אשר מנבאים יכולת יותר גבוהה של התוכניות להביא לתוצאות ארגוניות יותר טובות. בנוסף, מחקר זה הצביע על פערים גדולים בין תכני התוכניות כפי שהם היום לבין הצרכים שמעלים מנהלי משאבי אנוש ואנשי פיתוח ארגוני מתוכניות אלו. אנו מקווים כי ממצאי המחקר ישמשו את קהילת משאבי האנוש לייצר פרקטיקות טובות יותר בתוכניות פיתוח מנהלים ולתת תכנים וכלים שיעזרו לארגונים להתמודד עם האתגרים הנוכחיים והעתידיים שלהם.

מבוא

תוכניות פיתוח מנהלים הינן פרקטיקה נפוצה במגוון רחב של ארגונים (Collins & Holton, 2004). תוכניות אלה נולדו מתוך צורך מהותי להעניק למנהלים בארגון כלים מנהיגותיים, ניהוליים ושלל מיומנות רכות על מנת שוכלו להגיע לרמת ביצועים מיטבית (Conger & Benjamin, 1999; Aeon & Aguinis, 2017). תוכניות אלה כוללות מגוון רחב של מיומנויות ניהול בסיסיות כמו ניהול זמן, טיפול בהתנגדויות, הנעת עובדים, סגנונות ניהול, תפיסת תפקיד ניהולי ועוד (Aeon & Aguinis, 2017; Burke & Day, 1986). לצד העובדה שתוכניות פיתוח מנהלים הן פרקטיקה נפוצה ביותר, תוכניות אלו לרוב טומנות בחובן עלויות גבוהות. למשל, במחקר מ-2017 עלה כי ארגונים בארה"ב הוציאו 52 מיליארד דולר על תוכניות פיתוח מנהלים שהיוו 35% מסך ההוצאה על הדרכות בארגונים (Freifield, 2017). מול העלויות הגבוהות ישנה ביקורת רבה לגבי החזר על ההשקעה שלהן ואף חוסר בהירות לגבי מידת האפקטיביות שלהן (Myatt, 2012). במחקר זה ניסינו לקבל תמונת מצב עדכנית לגבי תוכניות פיתוח מנהלים – כיצד הן נתפסות בקרב מנהלי משאבי אנוש בארגונים, מה היא מידת האפקטיביות שלהן, מה הגורמים המשפיעים על האפקטיביות שלהן וכיצד ניתן לקחת הוצאה זו ולהפוך אותה להשקעה ארגונית בביצועים טובים יותר של המנהלים והארגון.

¹ ד"ר יונתן שרצר, החוג למנהל עסקים, המרכז האקדמי פרס, yshertzer@gmail.com
² פרופ' גלית עילם-שמיר, הפקולטה למנהל עסקים, הקריה האקדמית אונו, gliam@ono.ac.il

סקירת ספרות

פעילויות הדרכה והכשרה בארגונים נחשבות כחלק בלתי נפרד מפרקטיקות משאבי אנוש בעשורים האחרונים (Ochoa, 2018) כאשר אחוז גבוה מתקציב ההדרכה והפיתוח ארגוני של ארגונים מושקע בתוכניות פיתוח מנהלים (Ho, 2016). לתוכניות פיתוח מנהלים מיוחס ערך מאוד חשוב בארגון בהיבטים של מתן כלים למנהלים לשיפור האפקטיביות והפרודוקטיביות הארגונית, אך גם מעבר לכך הן נחשבות בעלות ערך משמעותי להפחתת תחלופה ארגונית של מנהלים, שיפור שביעות הרצון והגדלת המחויבות הארגונית (Sarhaddi et al., 2019; Shuck et al., 2014). עם זאת, ארגונים רבים מדווחים כי על אף ההשקעה העצומה בתוכניות אלה של משאבי הארגון, למנהליהם עדיין חסרים כישורים ניהוליים או מנהיגותיים ורק 13% מהארגונים ציינו כי לתחושתם הם ביצעו עבודה איכותית בפיתוח כישורים אלה בקרב המנהלים (Schwartz et al., 2014). בנוסף, בסקר מקיף שנערך בקרב מנהלים בכירים בלמעלה מאלפי ארגונים נמצא כי הנהלות ארגונים רבים חשות כי הן אינן מספקות למנהלים שלהן את הכישורים והיכולות הנדרשים להצלחה (Schwartz et al., 2014). על מנת שארגונים יוכלו לקבל החזר השקעה משמעותי מהתוכניות, עליהם להיות הרבה יותר ממוקדים בתוצאות ובכלים פרקטיים מכפי שזה נעשה כיום (Wakefield et al., 2016). מבחינת זווית התוצאות, בסקירה מקיפה שנעשתה לגבי מחקרים על אפקטיביות תוכניות פיתוח מנהלים בין השנים 2001-1982, צוין כי רק שניים מתוך 70 ארגונים בכלל בחנו סוגיות של אפקטיביות הדרכה בהיבט של ביצועים ארגוניים (Collins & Holton, 2004). מבחינת הנושא של כלים פרקטיים, מחקרם של Patton and Pratt (2002) שנערך בקרב מנהלים שהשתתפו בתוכניות פיתוח מנהלים העלה, כי הם מעדיפים תכנים שהם בעלי יישום מיידי לעבודתם היומיומית וכי הם צריכים לעבור בדרך שמאפשרת תרגול אמיתי ולמידה. צוין כי מנהלים רוצים שהתוכניות יכינו אותם לביצוע אפקטיבי של המטלות ותחומי האחריות שלהם כמנהלים וחשוב להם לקבל כלים מנהיגותיים וכלים העוסקים ביחסים בין בני אדם שיסייעו להם למלא את תפקידם כראוי.

הפער בין החשיבות העצומה שארגונים מייחסים לתוכניות אלה, אל מול המציאות לפיה ארגונים רבים מתוסכלים מהתוכניות, קשור במידה רבה לאפקטיביות הנתפסת של התוכניות. ההערכה של אפקטיביות תוכניות פיתוח מנהלים נעשית לרוב באמצעות מודל Kirkpatrick (1959). לפי מודל זה ישנן ארבע רמות בהן ניתן להעריך הדרכה. ברמה הראשונה והבסיסית ביותר, הערכה נעשית על ידי תגובות המשתתפים כלומר שביעות רצון המשתתפים או הערכתם הסובייקטיבית כי התוכנית ומנחה התוכנית נתנו להם כלים. ניתן לבצע הערכה זו על ידי מילוי שאלוני שביעות רצון בסוף הקורס. הרמה השנייה היא רמת הלמידה, כלומר הערכה עד כמה המשתתפים של התוכנית למדו את תכני התוכנית. רמה זו יכולה להיות מוערכת למשל על ידי מבחן במהלך או בסוף התוכנית. הרמה השלישית הינה רמה של התנהגות. כלומר, עד כמה משתתפי התוכנית שינו את התנהגותם בעקבות הקורס ומיישמים בהצלחה את תכני התוכנית, דהיינו, עושים העברת למידה לסביבת העבודה. רמה זו יכולה להיות מוערכת על ידי חוות דעת ניהוליות שנערכות על ידי המנהלים של משתתפי התוכנית. הרמה הרביעית הינה רמת התוצאות, דהיינו עד כמה תוצאות הארגון השתנו בעקבות תוכנית פיתוח המנהלים. בהקשר זה ניתן לבצע הערכות במגוון מדדים ארגוניים כגון שביעות רצון לקוחות, רווחיות, תלונות לקוח ועוד (La Duke, 2017; Alsalamah, & Callinan, 2021). עם השנים נוספה רמה חמישית וחשובה למודל שבחנה את החזר ההשקעה של התוכנית (Reio et al., 2017). מדידה זו שנקראת Return of Investment או בקיצור ROI והיא פותחה על ידי Philips (1966) אשר ניסה להעריך עד כמה פעילויות ההדרכה מחזירות את ההשקעה שנעשתה בהן, כאשר רמה זו מהווה שכלול של רמת ההערכה של התוצאות.

על אף החשיבות הגדולה שיש להערכת הדרכה בבחינת האפקטיביות שלה וההזדמנות שהיא מאפשרת ללמוד כיצד ניתן לשפר את ההדרכה (Sahni, 2020), הדעה הנפוצה כיום היא כי ארגונים מאוד מתקשים לבצע הערכה של תוכניות פיתוח המנהלים מעבר לרמה של למידה. מחקרים רבים העוסקים בתוכניות פיתוח מנהלים מתמקדים בהערכה המתקיימת עד הרמה השנייה של למידה (Sahni, 2020) ולא משקיעים מספיק משאבים בבחינת ההערכה של התוכניות בהתייחס לשינוי התנהגות או שיפור הוצאות וזאת בשל מגוון סיבות וביניהן, מורכבות הנושא או הזמן שזה דורש (Sims, 1993). חלק מהמחקרים מעריכים כמובן מאליו שהתוכניות ישפרו את מיומנויות הניהול ולכן אין טעם להתעכב ולבחון את זה (Sogunro, 1997).

בסקירה רחבה שבחנה את האפקטיביות של תוכניות פיתוח מנהלים בין השנים 1952-2002 אשר כללה קרוב לחמשת אלפים נבדקים, עלה כי לא הייתה עלייה משמעותית לאורך השנים ברמת האפקטיביות של התוכניות. המחקר הראה כי הנהלות ארגונים דיווחו על למידה של המשתתפים אך התקשו להגיע לשיפור תוצאות ארגוניות אמיתיות בעקבות התוכניות ואפילו לבצע שינוי בהתנהגות המשתתפים (Powell & Yalcin, 2010). עם זאת, סקירה רחבה מאוחרת יותר שנערכה בקרב בעלי תפקידים בכירים בארגונים, הראתה כי האפקטיביות הכללית של תוכניות פיתוח מנהלים עלתה לאורך השנים והביאה לתוצאות ארגוניות טובות יותר, אולם פחות ניכר שיפור במדדי הלמידה של המשתתפים או העברת למידה לסביבת העבודה (Lacerenza et al., 2017). החוקרים אשר ביצעו את הסקירה זיהו מגוון רחב של פרקטיקות שמעלות את האפקטיביות של תוכניות פיתוח מנהלים, ביניהן: איתור צרכים מדויק של המנהלים לפני תחילת התוכנית, שימוש בסגנון העברת למידה המבוסס על פרקטיקה ואימון לעומת למידה, שימוש בשיטות מגוונות להעברת התוכניות, מתן משווא למשתתפים, אורך התוכנית (השפעה משמעותית על התוצאות הארגוניות) ועוד. לאור השינויים הרבים והעמוקים בעולם העבודה והאתגרים החדשים שהם מביאים למנהלים, עולה צורך מחודש לבחון את התאמת תוכניות פיתוח המנהלים והמענה שהן יכולות לתת על מנת שמנהלים וארגונים יוכלו לעמוד באתגרים האלה. המחקר הנוכחי נערך על מנת שנוכל לקבל תמונה רלוונטית ועדכנית לגבי האופן בו תוכניות פיתוח מנהלים נתפסות כיום בדגש של תפיסת האפקטיביות שלהן בקרב מנהלי משאבי אנוש.

שיטה

משתתפים

המדגם כלל 70 משתתפים, כולם מנהלים/מנהלות בתחום משאבי האנוש. מתוך משתתפי המחקר 20 משתתפים היו מנהלי למידה/הדרכה/פיתוח ארגוני, 21 HRBP או מנהלי משאבי אנוש, 15 סמנכ"ל/דירקטורי משאבי אנוש והנותרים עסקו במגוון תפקידים אחרים בתחום. המדגם כלל 52 נשים ו-18 גברים.

הליך וכלים

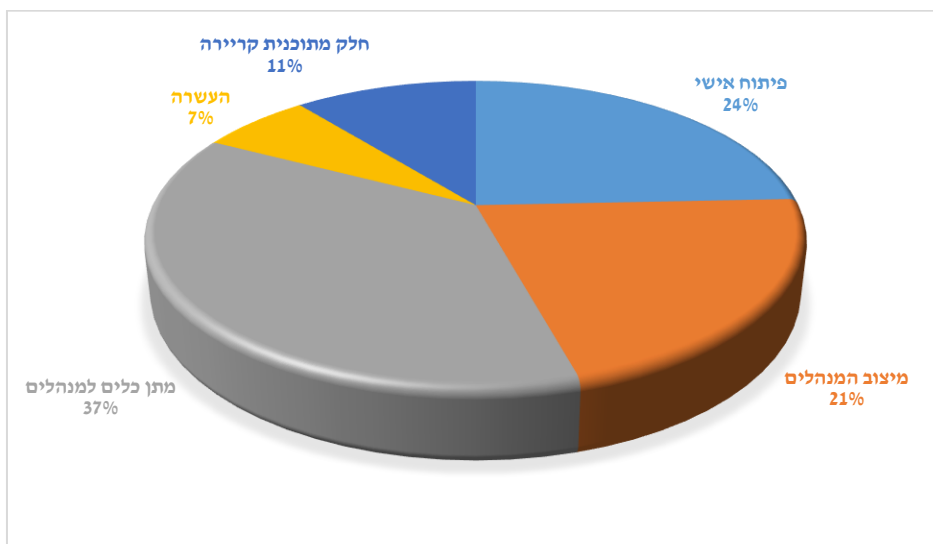
המחקר נעשה באמצעות שאלון מקוון במדגם "כדור שלג" - פנייה למספר מנהלי משאבי אנוש תוך בקשה להפנות למנהלי משאבי אנוש נוספים (Audemard, 2020). השאלון נכתב על ידי עורכי המחקר והועבר לקבוצת מיקוד לפני הפצה. השאלון כלל שאלות לגבי תוכניות פיתוח המנהלים הקיימות כיום בארגונים (למשל, היקף, אורך מפגשים, דרג ניהולי שעובר את התוכנית) ומספר מדדים להערכת תוכניות פיתוח המנהלים (למשל, החזר השקעה, שביעות רצון מהתוכנית ועוד). השאלון הופץ דרך קשרים אישיים של עורכי המחקר ובפלטפורמות דיגיטליות שונות כמו LinkedIn ו-WhatsApp. עבור שאלות המדדים של משאבי תוכניות פיתוח מנהלים התקבלה מהימנות אלפא קרונבאך של 0.81. תוקף התוכן נקבע באמצעות התייעצות עם קבוצת מומחים בנושא.

ממצאים ומסקנות

מטרות התוכניות

כפי שניתן לראות, מטרות התוכניות הן באופן טבעי סביב עולמות התוכן של פיתוח אישי ומקצועי ומתן כלים, על אף שהיו שציינו כי מטרות התוכניות להוות חלק מבניית קריירה רחבה, סיוע במיצוב המנהלים בארגון ואף במקרים מסוימים כפעילות העשרה.

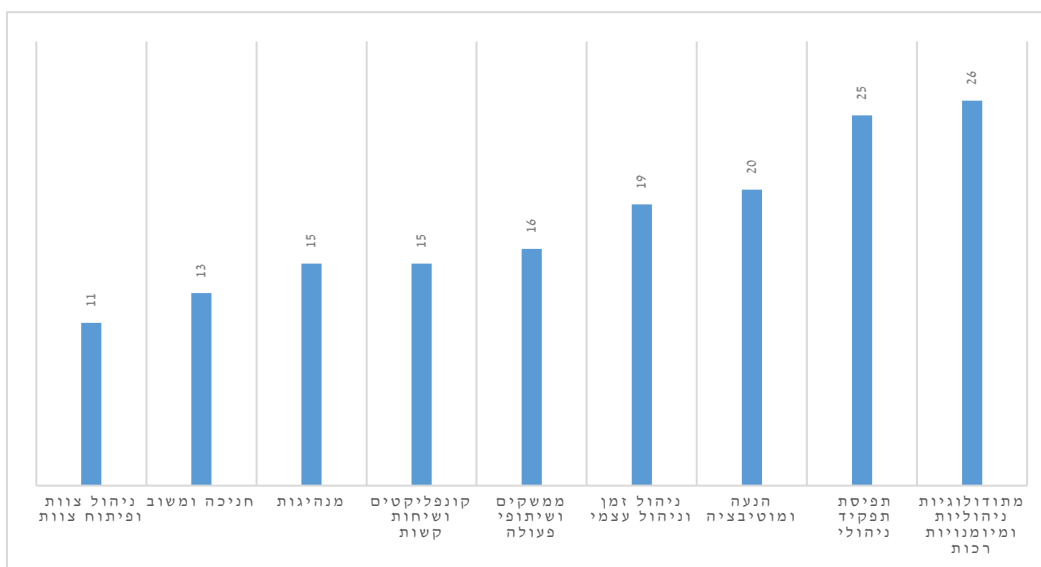
תרשים מספר 1: מטרות התוכניות



תכני התוכניות

המשיבים בסקר נשאלו לגבי סוגי התכנים הנלמדים בתוכניות פיתוח המנהלים. ניתן לראות כי הנושאים הבולטים הם בעיקר מודלים ניהוליים וכלים של מיומנויות רכות כאשר דגש מרכזי ניתן לכל העולם של תפיסת תפקיד ניהולי.

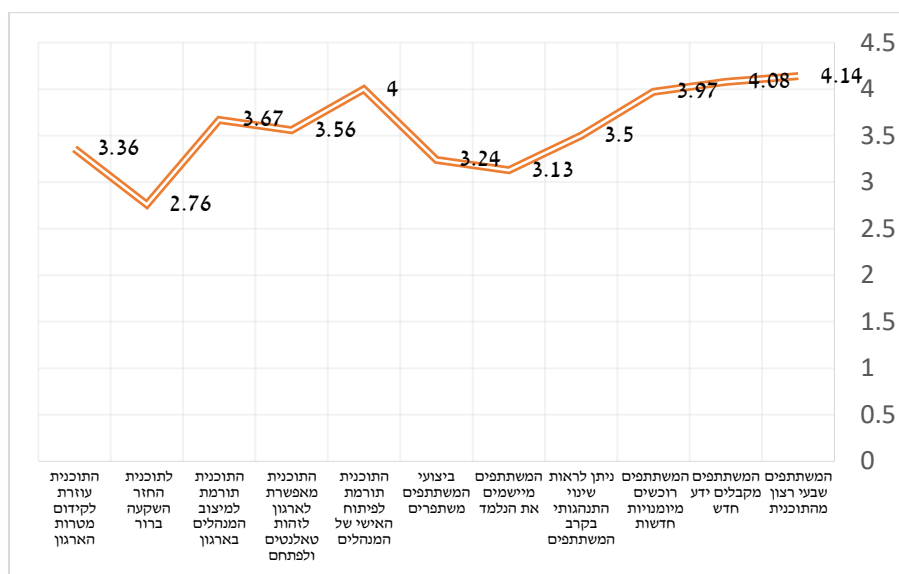
תרשים מספר 2: תכני התוכניות



הערכת התוכניות לפי מדדי אפקטיביות

כחלק מהסקר התבקשו המשיבים להעריך את התוכנית לפי מגוון מדדים של אפקטיביות. המדדים שקיבלו את הציונים הגבוהים ביותר היו מדדים הקשורים לשיעור הרצון של המשתתפים וקבלת ידע חדש. לעומת זאת, המדדים הנמוכים ביותר התייחסו לכך שלתוכנית החזר השקעה ברור ושניתן לראות שינוי התנהגותי בקרב המשתתפים. חשוב להזכיר כי מדגם המשיבים הינו מנהלי משאבי אנוש ומנהלי פיתוח ארגוני והדרכה שעלולים להיות מוטים לחיוב לגבי מדדים אלה. ייתכן מאוד שלו היו נשאלים מנהלים בארגונים לגבי מדדים אלה, התוצאות היו אפילו נמוכות יותר.

תרשים מספר 3: הערכת התוכניות לפי מדדי אפקטיביות



היעדר מדידה

אחד הממצאים הבולטים ביותר במחקר הוא היעדר המדידה או חוסר תכנון לגבי החזר השקעה של התוכנית (ROI). מעל 80% ממשתתפי המחקר ציינו כי הם אינם מודדים את ה-ROI של התוכנית. ראוי לציון כי גם מתוך המשיבים שציינו כי הם אכן מודדים את ה-ROI, רבים ציינו שיטות שונות של הערכת הדרכה שלא ניתן להחשיבן כ-ROI (למשל, שביעות רצון מהתוכנית, עלייה בחוות דעת מנהל/כפיפים בתהליך הערכת ביצועים וכו'). במסגרת המחקר נבחנו, בעזרת רגרסיה לינארית היררכית, מה הם הגורמים שינבאו את ההיגד "לתוכנית החזר השקעה ברור". המשתנים שניבאו משתנה זה היו כי המשתתפים מיישמים את הנלמד, שהתוכנית תורמת לפיתוח האישי של המנהלים, התוכנית תורמת למיצוב האישי של המנהלים בארגון והתוכנית עוזרת לקידום מטרות הארגון. בנוסף, עצם המדידה של ה-ROI (המשתתפים נשאלו אם הם מודדים את ה-ROI) ניבא החזר השקעה ברור. כלומר, שיפור במדדים אלה יוביל להחזר השקעה נתפס גבוה של התוכנית.

מידת ההלימה של התוכניות לצרכי הארגונים כיום

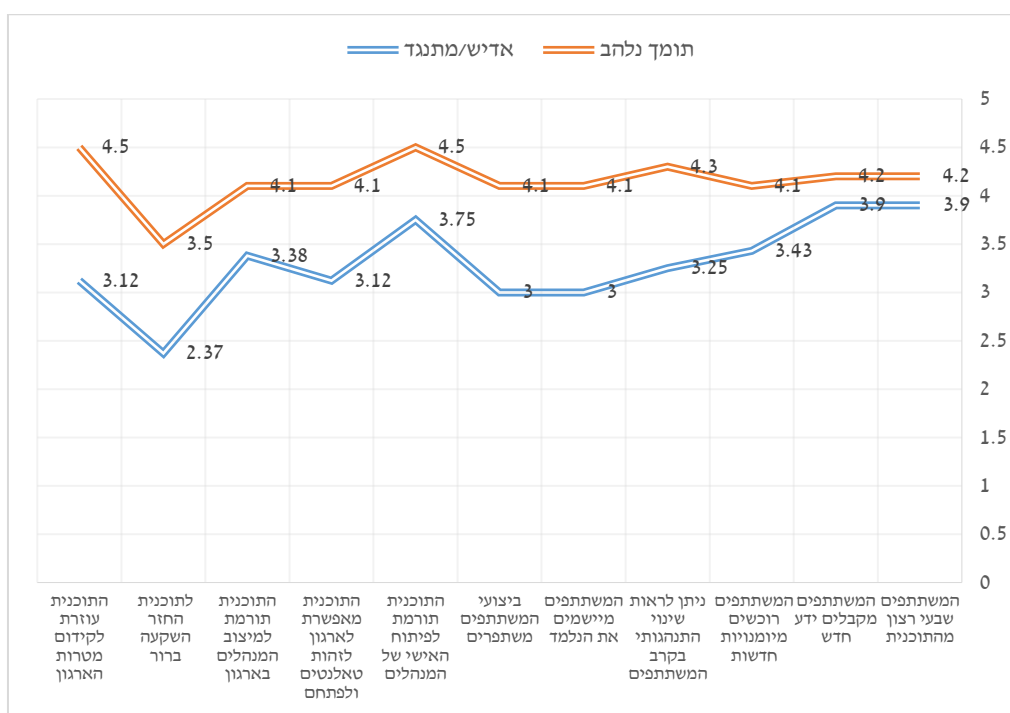
אחת התובנות של המחקר הייתה כי קיים פער מסוים בין המודלים הקיימים של התוכניות לבין הצרכים העכשוויים של ארגונים לנוכח האתגרים הקיימים בעולם העבודה. במסגרת המחקר, בחנו מה הנושאים הנפוצים הנלמדים כיום בתוכניות פיתוח מנהלים ואף שאלנו מה הם צרכי הארגון כיום ומה הצרכים שהארגון צופה בעתיד. מעניין היה לראות פערים מאוד גדולים במגוון נושאים שמנהלי משאבי אנוש ציינו. הנושאים הבאים קיבלו מקום משמעותי בתפיסות מנהלי משאבי אנוש כאתגרים קיימים שאינם מקבלים מקום במסגרת התוכניות הקיימות וביניהם: ניהול שינוי, סביבת עבודה משתנה, התמודדות עם עומס

ושחיקה, ניהול בתנאי אי וודאות, ניהול בין דורי, חדשנות ושימור עובדים. ממצא זה תואם את מחקרם של Hess and Kelly (2007) שנערך בקרב תוכניות ניהול של מנהלי בית ספר. מחקר זה הראה, כי אין הלימה בין אתגרי התפקיד במציאות העכשווית לבין התכנים הנלמדים. בנוסף, במחקרו של Avcikurt (2003) הנוגע בהכשרת מנהלים בבתי מלון, עלה כי הכשרות המנהלים אינן עונות על צרכי הידע והכישורים של מנהלים.

חשיבות תמיכת ההנהלה

אחד הממצאים בולטים במחקר הוא החשיבות העצומה שיש לתמיכת ההנהלה ככלל ולמנכ"ל בפרט בתוכנית על מנת שהתוכנית תצליח. ניתן לראות כי כל מדדי התוכנית היו גבוהים יותר כאשר המנכ"ל תמך בתוכנית. ממצא זה תואם את מחקרם של Punia and Kant (2013) אשר זיהה את תמיכת ההנהלה בתוכנית כמנבא מרכזי להצלחתה.

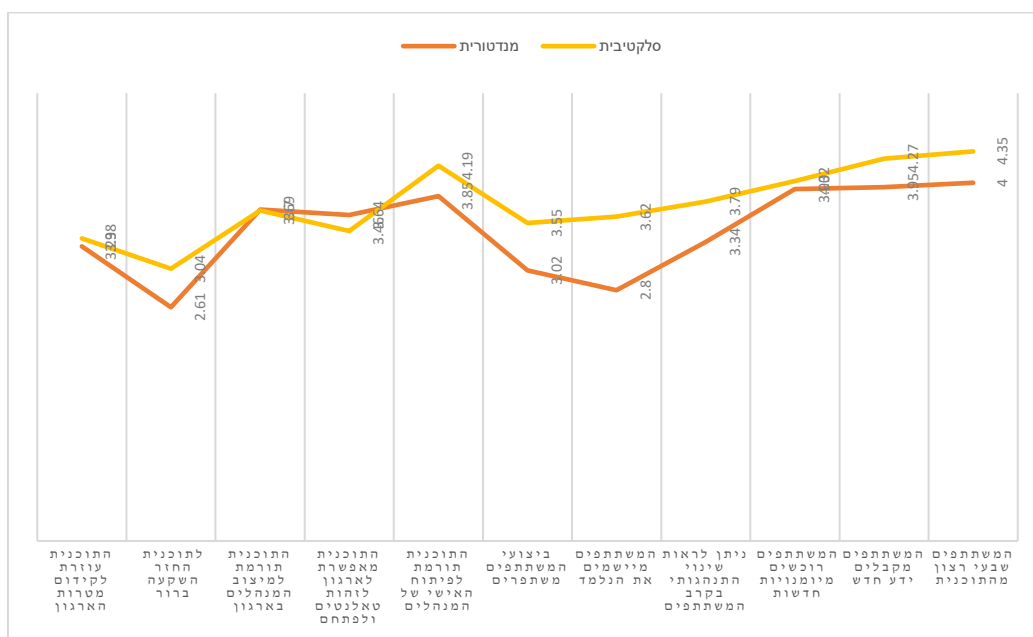
תרשים מספר 4: חשיבות תמיכת ההנהלה



תוכניות מנדטוריות וסלקטיביות

אחד הנושאים שנבחנו בסקר הוא האם התוכנית היא מנדטורית, דהיינו, כל המנהלים בארגון צריכים לעבור אותה כחלק מכך שהם מנהלים בארגון, או האם התוכנית סלקטיבית, דהיינו, אנשים נבחרים להשתתף בתוכנית על בסיס יכולותיהם או פוטנציאל ניהולי. ניכר היה כי ברוב המדדים (אך לא בכלם), תוכניות סלקטיביות נתפסות כטובות יותר. פער גדול במיוחד בין שני סוגי התוכניות היה ביישום החומר הנלמד ובשיפור ביצועי המשתתפים. ממצא זה תואם את הסקירה של Lacerenza et al. (2017) שמצאו כי העברת למידה ושינוי התנהגותי היו באופן משמעותי גבוהים יותר בתוכניות סלקטיביות.

תרשים מספר 5: תוכניות מנדטוריות וסלקטיביות



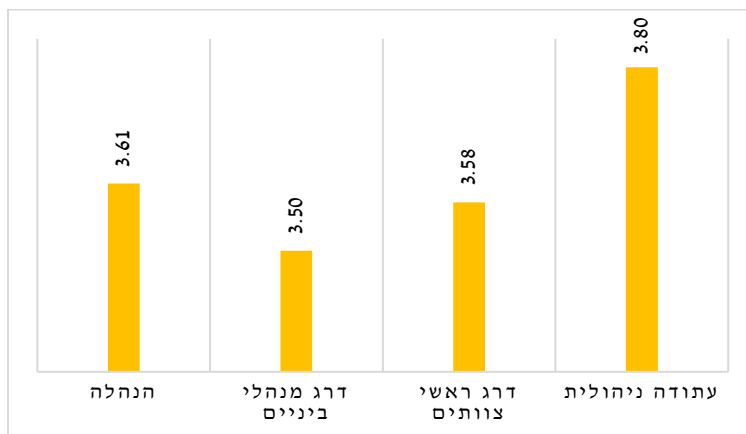
חוסר שביעות רצון מהתוכנית

משתתפים רבים שמילאו את הסקר ציינו כי קיימת אי שביעות רצון במידת מה מהתוכנית או מאספקטים מסוימים שלה. בין הסיבות המרכזיות לחוסר שביעות רצון מהתוכנית עלו הנושאים של היעדר מעקב, המשכיות או הטמעה בארגון, היעדר ROI או חוסר אפקטיביות. בנוסף, חלק מהמשתתפים ציינו כי בתוכנית חסרים נושאים מסוימים, חסרה הרחבה לדרגים מסוימים או שאין הלימה בין הצרכים הארגוניים להכשרה שניתנת בפועל. בהקשר זה, 56% ציינו כי ישנה כוונה לשנות את הפורמט של התוכנית.

רמת האפקטיביות של התוכנית לפי דרג

אחד הממצאים הבולטים של הסקר הוא כי רמת האפקטיביות הכללית של התוכנית (מיצוע של כל הפרמטרים של ההערכה) מושפעת מהדרג שעובר את התוכנית. באופן כללי המשיבים ענו, כי הדרג שהתוכנית הכי אפקטיבית עבורו הינו הדרג הזוטר ביותר (תוכניות עתודה ניהולית), לאחריו הנהלת החברה הבכירה ואחריהם ראשי צוותים ומנהלי מחלקות. ממצא זה תואם את ממצאיהם של Avolio et al. (2009) שמצאו כי פיתוח מנהלים לדרגים זוטרים הינו טוב יותר בהשוואה לדרגי הביניים או דרגים בכירים יותר. עם זאת, כאשר מנתחים את המדדים השונים בנפרד נראה כי הדרג הניהולי הבכיר ביותר מקבל את הציונים הנמוכים ביותר מבין הדרגים (למשל, שביעות רצון מהתוכנית, קבלת ידע חדש, רכישת מיומנויות חדשות), אך ישנם פרמטרים שדרג זה מקבל בהם את הציונים הכי גבוהים (למשל, שיפור הביצועים של המשתתפים ויישום החומר הנלמד).

תרשים מספר 6: רמת האפקטיביות של התוכנית לפי דרג



מגבלות המחקר ומחקרים עתידיים

מחקר זה הינו מוגבל במספר המשתתפים (בסך הכל 70 משיבים), דבר המגביל את יכולות החוקרים להגיע למגוון רחב של תוכניות/מגזרים ועוד. בהקשר זה, שיטת הדגימה של המחקר הייתה בשיטת "כדור שלג". שיטה זו אינה הסתברותית, דבר העלול להוביל לכך שהמדגם אינו מייצג או נותן תמונה משקפת של נושא פיתוח המנהלים בארץ. אנו ממליצים כי מחקרים עתידיים ירחיבו את המדגם באופן שיגיע לקהל יעד רחב יותר המייצג את מגוון המגזרים/התעשיות ובהתאמה את תוכניות פיתוח המנהלים.

בנוסף, אוכלוסיית הדגימה במחקר הייתה מנהלים בתחום משאבי האנוש. מנהלים בתחום זה, יכולים להיחשב כסמן ימני התומך בתוכניות פיתוח מנהלים מאחר וזה נושא שהם אמונים עליו בארגון דבר העלול להוביל למוטיבציה לנפח את אפקטיביות התוכנית. עם זאת, ראוי לציין כי גם אם הדבר נכון, ממצאי המחקר העלו הערכה יחסית נמוכה ביחס למדדים הקשורים להחזר השקעה או שינוי התנהגות בעקבות התוכנית. מומלץ כי במחקרים עתידיים ישולבו מנהלים אשר עוברים את התהליך ויוכלו לתת זווית ראייה אחרת באשר לגבי מידת ההתאמה של התוכנית אליהם.

השלכות יישומיות ומסקנות

ראשית, הנושא הבולט ביותר במחקר הינו הצורך במדידה. ארגונים משקיעים סכומי עתק בתוכניות אלו ללא שום הבנה כיצד התוכניות עשויות לשנות את התנהגות המנהלים ולהביא לשיפור התוצאות הארגוניות. היבטים אלו מעוררים ספק לגבי מידת נחיצותם. מחקרים רבים הראו כי ישנן דרכים משמעותיות להפיק תועלת מהתוכניות ובהן התייחסות בשלב התכנון לאופן שבו אנו יכולים לדעת שהתוכנית אכן השיגה את מטרתה, דבר החייב לבוא לידי ביטוי בראש ובראשונה בהעברת למידה מהכיתה לשטח וכמובן בשיפור התוצאות הארגוניות. רק לאחר שזה יקרה, יש מקום לדבר על התוכניות בהיבטים של החזר השקעה. על מנת לעשות זאת מומלץ לבצע את תכנון התוכניות מתוך הבנה ברורה בנוגע למטרות שהן מנסות להשיג ואילו מדדים ארגוניים התוכניות עתידות לשפר, ובהתאם לכך לגזור את ההתנהגויות הנדרשות ותכני הלמידה. שנית, במחקר הנוכחי זיהינו פער גדול בין תכני התוכניות כפי שהן כיום לבין הצרכים הארגוניים. פער זה קיבל משנה תוקף לאור מגפת הקורונה שיצרה סט חדש של כישורי ניהול הנדרשים כיום. חשוב לומר, מחברי המחקר לא סבורים כי התכנים הגנריים או הנפוצים (למשל, ניהול זמן, ניהול קונפליקטים ועוד) אינם חשובים או לא רלוונטיים, אך ארגונים צריכים לתת את הדעת גם על תכנים שלא ניתנים היום במסגרות של פיתוח מנהלים, כמו עבודה בתנאי אי וודאות, ניהול שינוי, ניהול בין דורי, שימור עובדים וכן מחוברות עובדים ועבודה מרחוק.

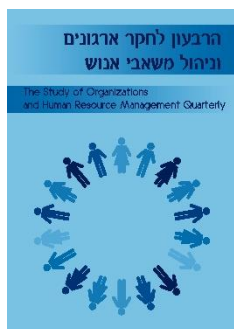
שלישית, חשוב לשים לב לתנאים המייצרים תוכניות הנתפסות כאפקטיביות יותר בקרב מנהלים. בראש ובראשונה בולט בהקשר זה התמיכה של ההנהלה הבכירה בכלל והמנכ"ל בפרט. המחקר הנוכחי הראה כי כל מדדי אפקטיביות התוכניות היו גבוהים יותר כאשר מנכ"ל החברה תמך באופן אקטיבי בתוכנית. לכן קיימת חשיבות רבה כי תוכניות אלו ייערכו בתיאום ובתמיכה מלאה של ההנהלה שתשקף זאת למנהליה המשתתפים בתוכנית. ממצא זה תומך בממצאי עבר בנושא (Avolio et al., 2009; Birdi, 2005).

לסיום, ממצא חשוב שעלה במחקר הוא הדגש של ישימות התכנים. חשוב כי התכנים יהיו בעלי יכולת גבוהה ליישום מיידי בעבודה. ככל שהתכנים יהיו יותר ישימים כך התוכנית תיתפס ככזו שיש לה החזר השקעה ברור. לשם כך, יש לתכנן את הלמידה בשילוב של כלי עזר לעבודה היומיומית, מודלים פרקטיים, הסברים תכופים במהלך הקורס לצורך יישום, בקרה ומדידה בהמשך.

רשימת מקורות

- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of management perspectives*, 31(4), 309-330.
- Alsalamah, A., & Callinan, C. (2021). The Kirkpatrick model for training evaluation: bibliometric analysis after 60 years (1959–2020). *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 36-63.
- Audemard, J. (2020). Objectifying contextual effects. The use of snowball sampling in political sociology. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 145(1), 30-60.
- Avcikurt, C. (2003). Auditing managerial training needs of Turkish small and medium-sized hotel enterprises. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 399-404.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The leadership quarterly*, 20(5), 764-784.
- Birdi, K. S. (2005). No idea? Evaluating the effectiveness of creativity training. *Journal of European industrial training*, 29(2), 102-111.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of applied Psychology*, 71(2), 232.
- Collins, D. B., & Holton III, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly*, 15(2), 217-248.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*. Jossey-Bass.
- Freifield, L. (2017). 2017 Training industry report. Retrieved from: <https://trainingmag.com/2017-training-industry-report/>
- Hess, F. M., & Kelly, A. P. (2007). Learning to lead: What gets taught in principal-preparation programs. *Teachers College Record*, 109(1), 244-274.
- Ho, M. (2016). Investment in learning increases for fourth straight year. Talent and Development. Retrieved from: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/investment-in-learning-increases-for-fourth-straight-year>
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 11, 1-13.

- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied psychology, 102*(12), 1686.
- La Duke, P. (2017). How to evaluate training: using the Kirkpatrick model. *Professional safety, 62*(8), 20-21.
- Myatt, M. (2012, 19 Dec). The# 1 reason leadership development fails. *Forbes*.
- Ochoa, M. J. D. A. A. (2018). The Importance of Training in the Knowledge Era: a Comprehensive Vision. *International Journal of Business and Social Science, 9*(4), 34-38.
- Patton, W. D., & Pratt, C. (2002). Assessing the training needs of high-potential managers. *Public Personnel Management, 31*(4), 464-484.
- Philips, J. J. (1996). ROI: The search for best practices. *Training & Development, 50*(2), 42-47.
- Powell, K. S., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952-2002. *Personnel Review, 39*(2), 229-241.
- Punia, B. K., & Kant, S. (2013). A review of factors affecting training effectiveness vis-à-vis managerial implications and future research directions. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2*(1), 151-164.
- Reio, T. G., Rocco, T. S., Smith, D. H., & Chang, E. (2017). A critique of Kirkpatrick's evaluation model. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 29*(2), 35-53.
- Sahni, J. (2020). Managerial training effectiveness: An assessment through Kirkpatrick framework. *TEM Journal, 9*(3), 1227-1233.
- Sarhaddi, M., Haji Ghasemi, A., Soleimanpour, M., & Ghalavand, M. (2019). Mediating role of time management in the correlation between role conflict and job burnout among the teachers working at Zahedan technical training colleges, Iran. *Journal of Occupational Health and Epidemiology, 8*(1), 43-48.
- Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). Human Capital Trends 2014 Survey. Retrieved from: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20(1).pdf)
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 239-270.
- Sims, R. R. (1993). Evaluating public sector training programs. *Public Personnel Management, 22*(4), 591-616.
- Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. *Evaluation Review, 21*(6), 713-737.
- Wakefield, N., Abbatiello, A., Agarwal, D., Pastakia, K., & van Berkel, A. (2016). Global Human Capital Trends 2016; The New Organization: Different by Design. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>



יחסי ידע-כוח בין ארגוני התשתית במגזר שלישי - מקרה המבחן של ישראל

מיכל שמיר¹

תקציר

המושג "ארגוני תשתית במגזר השלישי" משמש כאן לציון ארגונים שמטרת העל שלהם היא איחוד נושאים כמו שיטות עבודה, מומחיות מקצועית והידע התיאורטי והמעשי הנדרש לארגוני המגזר השלישי הפועלים בישראל. המחקר הנוכחי מתמקד בפעילות הספציפית של ארגוני תשתית המשתקפת בברית ארגוני התשתית. על מנת להתמודד עם שאלת המחקר, נערך מחקר איכותני באמצעות ראיונות חצי מובנים עם 38 מנכ"לים, סמנכ"לים ומנהלי תוכן. הממצאים מצביעים על כך שהגורמים המאפשרים שיתוף פעולה והעברת ידע בין ארגוני התשתית קשורים בויתור על האגו הארגוני, היכרות מוקדמת, קשרים אישיים, אמון, אגידות תואמות וכן צורך "אמיתי", ספציפי וראוי של הארגונים השותפים בברית הארגונים. תרומתו העיקרית של המחקר הנוכחי היא הצגת הדינאמיקה של יחסי כוח בשדה ספציפי, והוא מציג בהרחבה את הנרטיבים השונים בכל הקשור ליחסי כוח בין ארגוני התשתית בינם לבין עצמם. ארגוני המגזר השלישי בכלל וארגוני התשתית בפרט מוצגים לרוב כארגונים תורמים, מעשירים ומשפרים את החברה האזרחית במדינת ישראל. עם זאת בחינת היחסים על מרקמם המורכב, דרך בחינת הקונפליקטים ומערכות היחסים בהקשרים של שיתוף בידע ומידע בין ארגוני התשתית לא נידונו והם מקבלים ביטוי במחקר הנוכחי.

מבוא

אופיים המיוחד של ארגוני המגזר השלישי כארגונים ללא מטרת רווח והתרבות הארגונית, ההתנדבותית והמונעת אידיאל מעלה את השאלה כיצד מתנהלים ומתבטאים הלכה למעשה תהליכי שיתוף והעברת ידע בהקשרים של כוח בין ארגוני התשתית של המגזר שלישי ובמערכות היחסים שהם מנהלים בינם לבין עצמם? בעשורים האחרונים צומח ומתעצם המגזר השלישי בארץ ובעולם, וחלות בו תמורות רבות. ארגונים ללא כוונת רווח נדרשים להתמודד עם מורכבות גוברת ולפתור בעיות במגוון נושאים ובהיקף רחב מתמיד (כך ויוגב-קרן, 2015). זאת ועוד, ארגונים אלה נדרשים לעמוד בחזית הידע בתחומי הידע הרלוונטיים לפעולתם על מנת לשפר ולייעל את עבודתם. מכאן, שהבנה מעמיקה יותר של הדרכים שבהן הארגונים הללו מיצרים, מאחסנים, משתפים ומעבירים ידע מתבקשת ומתעצמת ככל שמגזר זה הולך ותופס מקום מרכזי בכלכלות המודרניות. בהקשר זה נשמר מקום מיוחד לארגוני התשתית של מגזר השלישי, העוסקים מעצם הגדרתם בסוגיות הקשורות לנושאי מידע וידע.

המונח 'ארגוני תשתית במגזר השלישי' ישמש כאן לציון ארגונים שמטרת העל שלהם היא לאגם נושאים כגון שיטות עבודה, מיומנויות מקצועיות, וידע תיאורטי ומעשי הנדרשים לארגוני המגזר השלישי השונים הפועלים בישראל. ארגונים אלה מבקשים למצוא דרכים אופטימליות לזהות, לתעד, לקבע סטנדרטים, להפיץ ולהנחיל (באמצעות פרסומים, טכנולוגיות מידע, סדנאות וימי עיון, קיבוע תווי תקן ועוד), את הידע והמיומנויות שהם מאגמים לארגונים השונים במגזר השלישי במטרה לשפר את ביצועי המגזר ולהעצים את

¹ ד"ר מיכל שמיר, החוג למנהל מערכות בריאות, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, michals@yvc.ac.il

השפעתו. עם זאת, הסוגייה הנוגעת לנושא יחסי ידע/כוח והאופן שבו היא באה לידי ביטוי הלכה למעשה בארגוני מגזר שלישי בכלל ובארגוני תשתית במגזר זה בפרט, לא נחקרה כמעט באופן אמפירי, ובפער זה מבקש המחקר הנוכחי לטפל. **נקודת המוצא של מחקר הנוכחי נשענת על ההנחה כי כל פעולה חברתית, ובעיקר כזו הנשענת על העברה, שיתוף בידע ומידע מתורגמת ליחסי כוח בין הצדדים השונים השותפים לאינטראקציה זו.** יחסי כוח אלה באים לידי ביטוי באמצעות הון חברתי, הון תרבותי, הביטוס, מיומנויות ועמדות המכתיבים בסופו של דבר את איכות הידע ורמת הביצועים הן במסגרת הארגונית (Zbuceha et al., 2019) והן ברשת החברתית (Light & Dana, 2013). זאת ועוד, רשתות אלה מאופיינת, בדרך כלל, בקשרים חלשים בין השחקנים השונים (Granovetter, 2005), ולכן סוגיות כמו אמון ונורמות של הדדיות ברשתות חברתיות אלה חשובות לאין שיעור להצלחת מעבר של ידע ושיתופי פעולה (Galbraith et al., 2007).

המחקר הנוכחי מתמקד בפעילות ספציפית של ארגוני התשתית במסגרת "ברית ארגוני התשתית". ברית ארגוני התשתית הינה יוזמה של 20 ארגוני תשתית, בעלת אופי של פעילות וולונטרית, המבקשת לייצר ולהפיץ ידע משותף עבור המגזר השלישי בכללותו. ברית זו, המתפקדת כקואליציה של ארגוני תשתית, מתבססת על שיתוף פעולה בסוגיות כגון שיתוף במידע, תאום תוכניות ותכנון משותף (Kohm et al., 2000). לאחר קשיים רבים פורסם "לוח שנה מגזרי". לוח זה הציג באופן פומבי את הפעילויות השונות של כל ארגון תשתית על מנת למנוע חפיפה בין הפעילויות השונות. יצירת 'לוח שנה מגזרי' אמורה להיתפס כשיתוף פעולה אלמנטארי וכזוה שלא באמת מאיים על ייחודו של כל אחד מהארגונים, ואולי אף להיפך, החצנה של פעילות משותפות ותיאום. לאור זאת, מאמר זה מבקש למפות את הגורמים המונעים מרשת חברתית כמו זו שניסחה ליצור "ברית ארגוני התשתית, לשתף בידע בהקשרים של יחסי ידע- כוח.

סקירת ספרות

ארגוני מגזר שלישי בישראל

'המגזר השלישי'² הינו מושג כוללני לתיאור קבוצת ארגונים וולונטריים וארגונים ללא כוונות רווח (מלכ"ר) (גדרון, 2007; Muukkonen, 2009; Salamon, & Anheier, 1998). הוא כולל מגוון רחב מאוד של ארגונים, הן בגודלם והן בתכני פעילותם ומטרותיהם. ארגונים אלה מבוססים במידה רבה על עבודת מתנדבים ומבססים את פעילותם על ידי מענקים, תרומות ותמיכות מגופים שונים. בעשורים האחרונים, בדומה למדינות מפותחות אחרות, התפתח המגזר השלישי או מגזר הארגונים ללא כוונת רווח בישראל בצורה משמעותית והפך לשחקן בולט מאוד בספירה הציבורית בישראל. בישראל, מאז שנות השמונים של המאה ה-20, התרחב המגזר השלישי ולארגונים אלו תפקידים רבים יותר ויותר, ולעתים הם מהווים תחליף למגזר הציבורי (כץ ויוגב-קרן, 2013). נכון לסוף שנת 2021, על-פי אתר גייידסטאר, פועלים 44,692 ארגונים.

ככלל ארגונים ללא כוונת רווח, כחלק מהיווצרותה של חברה אזרחית, ממלאים תפקידים חיוניים בחברות ברחבי העולם. ארגונים אלה מספקים שירותים חברתיים חשובים, יוצרים גישות חדשות לפתרון בעיות חברתיות, מפתחים מנגנונים לשיפור המדיניות הקיימת ומטפחים נורמות של הדדיות ושיתוף פעולה (Brown & Kalegaonkar, 2002; International Fellows in Philanthropy Program, 2002). בעוד ארגונים אלה יכולים להשיג לא מעט בזכות עצמם, הם יכולים לעתים קרובות להגיע להישגים טובים יותר כאשר הם עובדים בשיתוף פעולה.

² השם שנבחר הוא נגזרת של הגדרת המגזרים האחרים, או לפחות הראשונים- המגזר הראשון מתייחס לגופים ציבוריים (המדינה) ואילו המגזר השני מתייחס לגופים עסקיים (השוק) (קימרלינג, 1995).

ארגוני תשתית - בעולם בישראל

ארגוני התשתית נמנים אף הם כארגונים ללא מטרות רווח וכחלק בלתי נפרד מהמגזר השלישי. ארגונים אלה, העוסקים בבניית יכולות, הוקמו על מנת לסייע לארגונים קטנים בתחומים של כישורים, מיומנויות, מבנה, משאבים וידע בכדי שאלו ישפרו את התנהלותם, תפקודם ובסופו של דבר יוכלו להגשים את המטרות אותן הציבו (Abramson, & McCarthy, 2012; Dayson, 2010; Limor, 2005; Miller-Stevens, 2010). ארגוני התשתית ממַצְבִּים עצמם כארגונים מקצועיים המבקשים לעסוק בתחומם ולהתרחק ככל שניתן מפעילות ציבורית פוליטית או ייצוג עניין מסוים (לימור, 2005). עיקר פעילותם של ארגונים אלה מתמקד כאמור בייעוץ, סיוע, ועזרה לארגונים חדשים וותיקים כאחד (Prentice & Brudney, 2018; Smith et al., 2018).

מתוך תפיסה זו נוסדו בישראל, במהלך העשור האחרון, כעשרים ארגוני תשתית בתחומים רבים ומגוונים, אך המחקר הנוכח מתמקד בשלושה ארגוני תשתית בלבד. תחומי הייעוץ והעשייה של שלושת ארגוני התשתית שנבחנו במחקר הנוכחי³ מתמקדים ב: פיתוח ידע וכלים מקצועיים בתחומי ניהול והפעלת מתנדבים, מתן שירותים למתנדבים ולארגוני ההתנדבות בארץ, פתרונות בתחום הגיוס וניהול משאבי האנוש תוך שימת דגש על בניית תהליכי גיוס בארגונים והטמעת שיטות מתקדמות לניהול עובדים, הטמעה ויישום בפועל תרבות עסקית בארגוני המגזר השלישי, וסיוע לארגונים חברתיים לעשות שימוש מיטבי בטכנולוגיות מידע ותקשורת, באופן המשרת את מטרותיהם.

פעילותם של ארגונים אלה, מבוססת על התפיסה כי על מנת לאפשר לארגוני המגזר השלישי לעמוד במשימות ובאתגרים הניצבים בפניהם, על ארגוני התשתית להשקיע, לפתח ולחזק תשתיות מתאימות (לימור, 2005). על אף תרומתם הרבה של ארגונים אלה לפעילותם השוטפת של העמותות, סובלים הארגונים הללו לא פעם מחפיפה, חוסר תיאום, חוסר הסכמה על סדרי עדיפויות וחוסר שיתוף פעולה אשר פוגעים באפקטיביות של עבודתם (Wells & Dayson, 2010). ההכרה במצב זה קידמה משמעותית את ההבנה של ארגוני התשתית כי עליהם לחבור יחדיו על מנת ליצור מודל של שיתוף פעולה בינם לבין עצמם, במטרה לקדם את המגזר השלישי בישראל. תוצאה של הכרה זו הובילה לייסוד "ברית ארגוני התשתית".

ברית ארגוני התשתית

במאי 2010, בעידוד, ביוזמה ובליווי של גיוינט-ישראל (Joint Distribution Committee - JDC)⁴ ארגוני התשתית הקימו פלטפורמה שתכליתה שיתוף והעברת ידע במסגרת "ברית הארגונים". ברית זו, על פי הצהרתם הפומבית, "משמשת מודל של שיתוף פעולה באמצעות בניית הקפמנות, תיאום והפעלת יוזמות משותפות לטובת ארגוני המגזר השלישי". למעשה, זוהי יוזמה וולונטרית לפיתוח תשתיות אשר אמורה לסייע לארגוני החברה האזרחית במימוש ייעודם (<http://www.theinstitute.org.il>).

אחת ממטרותיה המרכזיות של "ברית הארגונים" היא שיתוף והעברה של ידע בין ארגוני התשתית החברים במיזם. שיתוף בידע מצריך מוכנות של קבוצה או יחידים לשתף פעולה לטובתם המשותפת. ללא שיתוף, המעבר של ידע כמעט ואינו בר ביצוע. לכן, מעבר של ידע לא יתרחש ללא הבנה של השחקנים השונים וללא בניית תשתית המקדמת התנהגות משתפת. בהקשר זה תפקידה של "ברית הארגונים", בין היתר היא יצירת

³ שמות כל ארגוני התשתית הוסרו וניתן תיאור כללי בלבד של מטרותם בכדי לשמור על אחידות חיסיון הארגונים במחקר הנוכחי.

⁴ ארגון הגיוינט העולמי הוא הארגון היהודי הומניטארי הגדול בעולם. הגיוינט הינו ארגון א-פוליטי, ללא מטרות רווח, אשר הוקם כדי לעזור ליהודים ולקהילות יהודיות ברחבי העולם, בעיקר בעתות חירום או משבר. הגיוינט פועל לחיזוק הקהילות היהודיות המקומיות ברחבי העולם וכן לשימור ופיתוח החיים היהודיים בקהילות אלו.

פלטפורמה של מעבֵר ידע בין ארגונים שונים במסגרת קואליציה. ההצטרפות, כמו גם הפעילות, במסגרת הקואליציונית מתקיימת על בסיס וולונטרי (קאופמן, 2001).

"ברית הארגונים", בחזונה המקורי ביקשה, לשמש מודל של שיתוף פעולה באמצעות בניית הסכמות, תיאום והפעלת יוזמות משותפות לטובת ארגונית המגזר השלישי ועל כן היא נקראת "ברית". עם זאת, בפועל היא ממוקמת, על פי הרצף של Kohm et al. (2000) על שיתוף פעולה בלבד כאשר שיתוף הפעולה מסתכם בשיתוף מידע ולא בשיתוף בידע ובוודאי לא ביצירת ידע חדש (שבא לידי ביטוי בתוכניות משותפות או ידע שימושי פומבי). במסגרת פעילותה של הברית, חבריה עסקו רבות בניסיון למפות תחומי פעילות משותפים ולהוות ממשקי פעילות פוטנציאלים על מנת ליצור שיתופי פעולה ולייצר ידע משותף. ראוי לציין בנקודה זו ש"ברית הארגונים" בעלת אופי התנדבותי מובהק, והיא מתבססת על רצונם של שחקנים שונים לקחת חלק במיזם ייחודי זה. לכן, סוגיית הוולונטריות בהקשר של "ברית הארגונים" מעניינת במיוחד כיוון שעל אף אופי המימד של התחברות זו, קיימים יחסי-כוח בין העמותות המשפיעים על תהליכי האינטראקציה, תהליכי יצירת ידע משותף והפצתו. עם זאת, ייתכן שארגונים הלוקחים חלק בקואליציה מעין זו, ינסו להימנע משיתוף בידע ייחודי שעומד לרשותם. חוקרים הראו שניסיונות להקים יזמויות משותפות נתקלו בקשיים רבים הקשורים להון החברתי של כל שחקן שעלול לעקב או לזרז יזמות (Light & Dana, 2013), אמון ונורמות הדדיות (Galbraith et al., 2007; Nahapiet, 2009) והון חברתי ותרבותי (Bourdieu, 1986a, 1986b). כחלק מפעילותה של הברית, ולאחר קשיים לא מעטים, פרסמו חבריה "לוח שנה מגזרי" על-מנת ליצור תיאום והיעדר חפיפה בקביעת לוחות הזמנים בין פעילויות שונות כגון כנסים, השתלמויות, הדרכות ועוד של כל אחד מהארגונים. ניתוח המקרה של "לוח השנה המגזרי" מהווה צוהר מרתק לבחינת סוגייה רחבה יותר בהקשרים של שיתוף בידע ומידע. על אף שברית הארגונים הינה מקרה ייחודי לישראל, הבנת האתגרים עימם מתמודדת ברית הארגונים ומיפוי הגורמים המעכבים מעבר ושיתוף של ידע נחוצה על מנת לייעל ולשפר תהליכי שיתוף, יצירה והפצה של ידע משותף בין ארגוני התשתית של המגזר השלישי באשר הם. זאת ועוד, בחינה זו מעניינת במיוחד כאשר בוחנים כיצד כוח, אמון, הון חברתי והון תרבותי באים לידי ביטוי בתהליך שיתוף בידע במסגרת יזמות קואליציונית ייחודית זו.

ידע ומידע

בספרות המקצועית נהוג להפריד בין מידע (Information) וידע (Knowledge) (Collins, 1993; Jarvenpaa & Staples, 2000; Nonaka, 1994; Wasko & Faraj, 2000). "הידע הוא המאפשר למשתמש להגדיר מהו המידע הנחוץ לו ואילו עיבודים נחוצים בתהליך קבלת ההחלטות" (פארן, 1999, עמ' 65). מידע, לעומת זאת, מוגדר כמכלול של נתונים רלוונטיים למטרה מסוימת או תוצאה של מניפולציה שנעשתה עליהם לצורך מטרה מסוימת. את המטרה ואת הרלוונטיות מגדירים צרכני המידע וזאת בניגוד לנתונים שהם למעשה תיאורים עובדתיים של הוויית המציאות. כלומר, ידע, הוא תוצר אנושי מובהק, בעוד שנתונים ומידע מייצגים מציאות, והשפעת המשתמש עליהם מוגבלת לאיסופם, מיונם ועיבודם. הידע הארגוני מהווה את הליבה הארגונית והוא מצוי "במיכְּלֵי ידע" כגון, אנשים, מכונות תהליכים ונהלים שבלעדיהם יהיה קשה לארגון לשרוד (סתר, 2012). לכן, לארגון ולעובדים, כמערכת, קיים צורך במידע כתוב, מאורגן, מובנה, זמין, אחיד ונגיש.

מאחר והמאבק על סמכות ולגיטימיות מתמקד בסוגיות הקשורות לידע ולא למידע, סוגיות אלה מעניינות עוד יותר כאשר לוקחים בחשבון את העובדה שהמגזר השלישי עובר תהליכי פרסונליזציה והתמקצעות בידע ספציפי. בסיס הכוח העיקרי של אותם מומחים נשען על התמחות פורמאלית וייחודית ומעניקה להם לגיטימציה להפעלת סמכות זו (במונחים של Burt, 1992 לגיטימיות המידע). קבוצות אלה חולקות לא פעם מערכת של ערכים ונורמות עסקיות דומות כמו גם הכשרות ניהוליות, והללו נטמעות בארגונים השונים. יתר

על כן, הן הרשתות המקצועיות והן החברתיות של אותם פרופסיונאליים מתרחבות כאשר הם מיישמים את אותן פרקטיקות במגוון רחב של ארגונים (Hwang & Powell, 2009) ויוצרים למעשה שפה ארגונית חדשה, המגלמת בתוכה ידע והתמקצעות (DiMaggio & Powell, 1983). התרחבות הפרופסיונאליות, כבסיס כוח, משקפת שתי מגמות: הראשונה, גידול והבלטה של כישורים מתקדמים הכרחיים בקרב עובדי ידע, והשנייה דיפוזיה של מושגים כגון מקצועיות, מחויבות לעבודה ומסירות כדי לשפר את יכולותיו של האדם והארגון בכללותו (במונחים של Burt, 1992, נגישות לידע; Hwang & Powell, 2009). ארגוני התשתית של המגזר השלישי נמצאים בחזית המאמצים הללו לפרסונליזציה ומכאן שהפרקטיקה שלהם בעיצוב השיח ובהגדרת הלגיטימציה והסטנדרטים לעשייה ולפעולה, תוך שימוש בידע כמנוף, מקשרת אותם ישירות לסוגיות ידע וכוח. יתר על כן, הערכים הקשורים לתרבות הארגונית של ארגוני המגזר השלישי משפיעים אף הם על האופן שבו הם מתייחסים לשותפים וכיצד הם פועלים ברשתות שבהן הם נוטלים חלק (Spencer & Skalaban, 2018) ועל האופן שבו הם חולקים ידע ומגלים פתיחות לתהליך זה (Alavi et al., 2005; Ragsdell, 2009).

כוח וידע

אף כי פחות מקובל לחשוב על עבודותיו של בורדייה כעוסקות בתיאוריה ארגונית, מספר גדל והולך של חוקרים מבקשים למצוא דרכים חדשות ליישם את תובנותיו גם בהקשרים של זיהויים של ארגונים כשדות חברתיים (ראו למשל White, 1992; DiMaggio & Powell, 1983; Emirbayer & Johnson, 2008). זאת ועוד, עבודתו של בורדייה מרחיבה את העבודות הללו ומתאפיינת בעיסוק בסוגיית הכוח ותפיסתו את מושג 'המעמד' כמושג הכולל מרכיבים סימבוליים ולא רק כלכליים (Bourdieu, 1984, 1986a, 1986b; Emirbayer & Johnson, 2008). על-פי בורדייה, מעמד חברתי אינו עובדה אובייקטיבית אלא תוצר של תהליכי הבחנה בין קטגוריות חברתיות המיוצרות ומוטמעות דרך פרקטיקות חברתיות. חלק מתוצאת התהליך הוא הפיכת הקטגוריות למובנות מאליהן, כך שהן נדמות כעובדות טבעיות או אובייקטיביות. בורדייה העמיד את המושג 'שדה' במרכזה של הסוציולוגיה החותרת להביא בחשבון את ייחודיהם ובידולן של הפעילויות החברתיות הללו ושל האינטרסים הקשורים בהן. על-פי בורדייה, המושג 'שדה' מוגדר כ"מרחב הפעילות שנעשה, בעקבות תהליך ההתבדלות הזה, לאוטונומי יחסית מאילוצים חברתיים החיצוניים, בייחוד מהאילוצים הכלכליים" (בורדייה, 2005, עמ' 12; Bourdieu, 1984, 1986a, 1986b). לשון אחר, השדה הוא מרחב פעילות בעל היסטוריה משלו, ואת מושא המאבק שלו ואת האינטרסים הספציפיים שהוא מערב לא ניתן לצמצם לאינטרס כלכלי בלבד. הסוכנים המעורבים בו נאבקים על מונופול (מסוגים שונים), על הון ספציפי ועל כפיית ההגדרה של 'הלגיטימיות' לפעילות. מבנה השדה דינאמי ומשתנה תדיר כפונקציה של מאבקי כוח וסמכות המתחוללים סביב השגת מונופול בשדה הנתון. כך, במצב נתון של יחסי כוחות, אלה המחזיקים במונופול על ההון הספציפי לשדה (המהווה את בסיס לכוח או לסמכות ייחודית האופיינית לאותו שדה) נוטים באופן טבעי לנקוט אסטרטגיות של שימור (כוחם שלהם). לעומת זאת, אלה הנמצאים במצב שבו הם אווזים בהון מועט יותר, נוטים לאסטרטגיות של ערעור הסדר הקיים בשדה מתוך כוונה להעצמת כוחם (בורדייה, 2005, עמ' 14).

לאור נחיצותם של ארגוני התשתית ותרומתם לשדה של המגזר השלישי מבקש המחקר הנוכחי להציב זרקור על פעילותם של ארגונים אלה ולבחון את מערכות היחסים, בהקשרים של כוח/ידע בין ארגוני התשתית, בינם לבין עצמם. שאלת המחקר המרכזית במאמר הנוכחי מבקשת לברר מהם הגורמים המעכבים יצירה ושיתוף בידע במסגרת "ברית ארגונים". באופן ספציפי יותר מבקש המחקר הנוכחי להעמיק את הידע בכל הקשור לאופן בו מתנהלים ומתבטאים הלכה למעשה תהליכי שיתוף והעברת ידע בהקשרים של כוח בין ארגוני התשתית של המגזר השלישי ובמערכות היחסים שהם מנהלים בינם לבין עצמם דרך בחינת המקרה של "לוח השנה המגזרי". מטרתו של לוח השנה המגזרי הייתה ריכוז כלל הפעילויות והכנסים של הארגונים החברים בברית הארגונים. תכליתו של הלוח המגזרי הייתה גם ליצור תיאום בין ארגוני התשתית ובכך למנוע כפל

פעילויות בימים מסוימים וליצור תיאום טוב יותר בין הארגונים השונים. לכן בחינת היכולת או היעדרה בכל הקשור לשיתוף במידע מהווה מקרה מבחן ייחודי להבנת תהליכים נרחבים יותר של שיתוף והעברת ידע משמעותי.

מתודולוגיה

הבחירה בשיטת המחקר האיכותנית המבוססת על ראיונות עומק, נמצאה מתאימה ביותר למענה על שאלת המחקר. המחקר האיכותני מתאים לתופעות שניתן לחקור באמצעות תיאורים, פרשנות והסברים בעוד שהמחקר הכמותי הולם יותר סוגיות של שכיחות, אמידה והכללה (Lee, 1999).

מדגם

שיטת הדגימה היתה תכליתית, ונועדה לדגום ארגוני תשתית שונים. לאור זאת ניתן דגש לדגימה תיאורטית, שבה נדגמים מקרים המייצגים היבטים תיאורטיים חשובים הקשורים לנושא המחקר (Lincoln & Guba, 1985). מאחר ומגוון ארגוני מגזר שלישי בישראל הינו כה רחב, המחקר הנוכחי מתמקד בארגונים שעומדים בקריטריונים הבאים: הקריטריון הראשון מתייחס לוותק הארגון. לצורך המחקר הנוכחי נבחרו ארגונים וותיקים יחסית (הקיימים מעל חמש שנים) מתוך ההנחה שהם עברו את שלב ההיווצרות ונמצאים בשלבים כאלה ואחרים של מיסוד ארגוני פנימי וחיצוני. הקריטריון השני באיסוף הארגונים למחקר נגע לתחום הפעילות של הארגון כך שיכיל הן ארגוני תשתית והן מגוון יחסי (במונחים של תחומי פעילות) של ארגונים המשתמשים בשירותיהם ובתנאי שיעמדו בקריטריון הראשון.

בהתאמה לקריטריונים שזה עתה הוצגו נבחרו שלושה ארגוני תשתית⁵: "איתנים", "אפיקים" ו"רביבים". הבחירה דווקא בארגוני תשתית אלה נעוצה בעובדה שכל אחד מהם מחזיק באסטרטגיה שונה של ניהול, שימור ושיתוף ידע וביכולתם (ובחזונם) להנחיל ולעצב הן מדיניות של שיתוף בידע והן השפעתם על תהליכי בעיצוב תרבות ארגונית במגזר השלישי בישראל. בתוך הארגונים הללו, אוכלוסיית המחקר כללה מנכ"לים, סמנכ"לים, עובדים מומחים ומתנדבים כמו גם נציגים המשמשים בתפקידים הקשורים לוועד המנהל בארגוני תשתית במגזר השלישי.

כלי המחקר

במסגרת המחקר הנוכחי קוימו בסך הכל 38 ראיונות חצי-מובנים עם מנהלים מהצמרת הארגונית ומנכ"לים של ארגוני תשתית במגזר השלישי ושל לקוחותיהם. מרבית הראיונות נערכו בין שעה לשעה חצי. כמה מהם (שלושה) נערכו בכמה שלבים כאשר כל שיחה ארכה כשעה וחצי.

המרואיינים התבקשו לספר על ארגונם ותפקידם, התבקשו להסביר מהו ידע ארגוני וכיצד הוא מתקבע ככזה, לספר על ניסיונות ספציפיים לשיתוף ויצירת ידע, מהם הגורמים המעכבים ומהם הגורמים המאפשרים העברה של ידע בארגון. כמו כן ביקשתי באמצעות הראיונות לברר כיצד יוצרים אסטרטגיות לניהול ידע וכיצד יוצרים בידול ארגוני בין ארגוני התשתית השונים.

ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים נערך בשיטות מקובלות לניתוח ראיונות איכותניים ולחילוץ וניתוח תמות בשלושה שלבים על בסיס התיאוריה המעוגנת בשדה (Glaser & Strauss, 1967; Grounded theory). בשלב הראשון הראיונות נקראו וקודדו על פי היחידות הקטנות ביותר. בשלב השני, שלב "הניתוח הממפה" אוחדו פרטי המידע לתמות רחבות יותר. ולבסוף בשלב שלישי, "השלב הממוקד" בוצעה קריאה מחודשת של הראיונות לאור הקטגוריות/תמות שיווצרו על מנת לגבש תובנות ומסקנות תיאורטיות ומעשיות בהקשר הייחודי של

⁵ שמות הארגונים בדויים

השדה הנחקר, קרי יחסי כוח/ידע במגזר השלישי (Strauss, 2011; Kempster & Parry, 2011; Charmaz, 2006; Corbin, 1998).

ממצאים

פרק הממצאים מתמקד בניסיונות של ברית הארגונים ליצור מנגנון של העברה ושיתוף של ידע. לכם בחלק הראשון אציג ממצאים הקשורים ליחסי שיתוף של ידע ומידע בין ארגוני "ברית ארגוני התשתית". בתוך כך אדגים את הסיפור של הלוח השנה המגזרי כמשקף העדר שיתוף בידע. לאחר מכן יוצגו הגורמים המעכבים שיתוף בידע ואתיחס לסוגיות של כוח בהקשר לשיתוף בתוצרי ידע.

יחסי שיתוף של ידע ומידע בין ארגוני "ברית ארגוני התשתית"

פרק זה יפתח צוהר לתהליכים ולאתגרים איתם התמודדה ברית הארגונים בניסיון לממש את חזונה. יצירת קואליציה זו הייתה אמורה למקם את ארגוני הברית בעמדת כוח אדירה, מאוחדת ומלוכדת סביב יצירת שיח חדש ושינוי מציאות חברתית במגזר השלישי. לצד הצהרת הכוונות החיובית עליה הצהירו חברי ברית הארגונים לא ניתן להתעלם מהעובדה כי כל פעולה חברתית טומנת בחובה הפעלת כוח, כל מערכת יחסים חברתית היא משוואת כוח, וכל קבוצה או מערכת חברתית היא ארגון שאוצר בתוכו כוח (Hawley, 1963). לכן גם במקרה הנוכחי, של ברית הארגונים, יהיה ניתן לראות אלמנטים של כוח. זאת ועוד, מסגרות קואליציוניות נשענות בין היתר על אמון בין השותפים השונים והיעדר מרכיב זה עלול להקשות על תהליכי שיתוף והעברת ידע ביניהם (Galbraith et al., 2007).

ניתן לראות כי על אף שהצהרתה המרכזית ומטרתה העיקרית של "ברית הארגונים" לייצר ידע משותף, בפועל הציגו המרואיינים קשיים רבים בתרגום רעיון השיתוף לכדי תוצרים ממשיים. דביר, מנכ"ל "רביבים", מסביר מדוע באופן כללי קשה מאוד ליצור פלטפורמה של שיתוף בידע ומידע גם ברמה הבסיסית ביותר בין ארגונים. לדבריו, בסופו של דבר קיים פער בין ההבנה בדבר חשיבות השיתוף בידע לבין הביצוע בשטח, בין היתר בגלל המחיר אותו נדרשים הארגונים "לשלם":

"אז תראי, אוקי. אני חושב ששיתופי פעולה אלה אחד הדברים שכולם אוהבים לדבר עליו ואף אחד לא אוהב לעשות אותו. לא מוכן לעשות אותו. אני חושב שבסופו של דבר... זה אף פעם לא... אף אחד לא בא ואמר חברה אנחנו לא מוכנים. אבל בסופו של דבר כשאנשים באמת צריכים להשתנות הם לא רוצים להשתנות. נוח להם להישאר איפה שהם נמצאים... ואני אמרתי את זה כבר בהתחלה. חברה בואו נעצור יש כאן בעיה. העסק הזה לא עובד." (דביר, מנכ"ל רביבים)

דבריו של דביר משקפים את הפער בין הרצון וההבנה ששיתוף בידע הוא חשוב כמו גם הנראות החברתית לבין המציאות בסופו של דבר, המאופיינת דווקא בהעדר שיתוף בידע. ייתכן כי בשלב זה של הברית הם לא הצליחו להגיע למנטליות של שיתוף אחידה (Abualoush et al., 2018). לדבריו של דביר, העובדה שאנשים אוהבים לדבר על שיתוף בידע היא כנראה מתוך ההכרה שזה הדבר הנכון לעשות, אך בפועל כמעט לא מתקיים, לעיתים עקב סיבות אובייקטיביות. הדואליות בתפקידה של "ברית הארגונים" מקבלת ביטוי מאוד ממשי בדבריו של דביר. הוא מבין הן הצורך והן את החשיבות בקיומה של הברית אך מדבריו עולה תסכול רב מאוד לחוסר יכולתה של הברית להתרומם ולייצר שיתופי פעולה קונקרטיים.

ענת, מנהלת תוכן מארגון "אפיקים", מאירה פן נוסף ומתייחסת לכך שלדעתה עניין התיאום והשיתוף בידע אינו נמצא בסדר העדיפויות של האנשים החברים "בברית הארגונים" ואולי אף לא כחלק ממטרות הליבה שלה, שכאמור תורמות לתפקוד המיזם הקואליציוני (Wells & Dayson, 2010; Abualoush et al., 2018). לדבריה, אם אנשים היו מבינים את תכליתה של הברית, הברית הייתה מתפקדת באופן אופטימאלי יותר:

"אני חושבת שחלק מהאנשים שיושבים שם לא מבינים למה זה נועד. אם אתה לא מבין למה נועד הצוות אתה לא מצליח לקדם כלום. הצוות הזה נועד קודם כל לקדם תיאום ושיתוף פעולה בין הארגונים האלה, יצירת מפה ברורה של מי עושה מה בתוך ארגוני התשתית ושיתופים בישראל, אני חושבת שהפיגורות שיושבות שם לא מבינות את העניין הזה. וזה חבל...אני חושבת שלמנכ"לים צריכים שיהיו להם הרבה פתרונות, צריכים שיהיו להם הרבה מקומות לפנות אליהם. אני לא רואה בזה שום בעיה. בשביל זה גם הייתה אמורה להיות מין מפה של איזה תוכניות למנכ"לים יש, שהם יבינו למי הם יכולים לפנות ובמה. זה לא קורה. למה זה לא קורה? אמרתי לך. אני חושבת שזה תלוי בפיגורות שיושבות שם." (ענת, מנהלת תוכן)

דני, מנכ"ל אפיקים, מספק הסבר אחר לעובדה שברית הארגונים מתקשה להתרומם. לטענתו, הברית עדיין לא מצאה את "שביל הזהב" לשיתוף בידע. אצל דני, בניגוד לשאר המרואיינים קיים היבט חיובי וקיימת נימה זהירה של אופטימיות. לטענתו, השיתוף בידע יתקיים- זה רק עניין של זמן.

"אני חושב שזה גוף של שיתוף בידע בעירבון מוגבל מאוד יש שם רמה בסיסית מאוד של שיתוף בידע. יש שם רמה בסיסית של שיח, של דיונים, של חשיבה. זה לא נושא נורא מרכזי שעושים בו מאמץ של שיתוף. זה...כל ארגון יש לו את האג'נדה שלו והפלטפורמה המשותפת מאפשרת דיונים ומאפשרת חשיבה...מאפשרת...מחפשת את עצמה. גם אה...אני לא רואה כרגע שנוצרה שם תכלית נורא נורא משמעותית של שיתוף בידע. אני לא רואה את זה...כי אני חושב שהארגונים האלה עם רמות התחרות ושיתוף הפעולה שלהם הם בנוסחה כזו שהם עוד לא מצאו את נקודת...ודורשת גם המון אנרגיה ואני גם לא יודע אם יש הצדקה לכמות האנרגיה שהיא תדרוש."

דנה, סמנכ"לית "אפיקים", מעלה טיעונים חריפים יותר בדבר תפקודה של "ברית הארגונים". להבדיל מהמרואיינים הקודמים, שניסו לנתח באופן כללי מדוע הברית אינה מתפקדת, דנה מספקת סיבה ממשית לחוסר שיתוף בידע, והוא מתח בין הארגונים.

"זה כבר לא עובד אם את שואלת אותי. אני אגיד לך מה גישתי לעניין. זו הייתה יוזמה מצוינת ונדרשת מאוד מאוד שדבר כזה יקום. זה קם לפני 4-5 שנים וזה קם בתקופה שארגוני התשתית לא באמת דיברו אחד עם השני ויותר מזה היה הרבה מתח בין הארגונים."

במילים אחרות בניגוד לענת שניסתה לייצג הסבר ניטראלי יחסית של חוסר עניין, או דביר שהסביר את הרצון לשיתוף בידע כאקט טקסי והצהרתי בלבד, ההסבר של דנה טומן בחובו גם היבטים של יחסי כוח, הנובעים מהעדר תקשורת ומתח בין הארגונים. מבט כללי יותר על ההסברים שניתנו על ידי המרואיינים מראים שקיימות פלטפורמות ארגוניות שמקדמות שיתוף (פגישות, בעלי תפקיד, ארגונים), אולם דומה שהסדרים אלו חסרים את שלל ההיבטים הרכים, והחשובים עד מאד, של שיתוף – אמון, מוטיבציה לשתף, יעוד משותף וכדומה על מנת ליצור ברית מתפקדת (Abualoush et al., 2018).

'לוח השנה המגזרי' כמשקף גורמים המעכבים שיתוף בידע

אחת הדוגמאות שממחישות באופן ברור את הפער בין ההבנה בדבר החשיבות לשיתוף בידע לבין הביצוע בשטח היא דוגמת לוח השנה המגזרי. "ברית הארגונים" התכנסה למפגשים רבים והעלתה רעיונות ליוזמות משותפות רבות סביב נושא ההדרכות לארגונים. ההצעה הייתה פתוחה לכלל ארגוני התשתית אך כל פעם היוזמה נפלה בשל סיבות לוגיסטיות ולא נוצר שיתוף פעולה בעניין זה. באחת הישיבות, עלתה הצעה לפרסם לוח שנה מגזרי. החשיבה שעמדה מאחורי יצירת לוח מגזרי משותף הייתה ריכוז כלל הפעילויות והכנסים של כל הארגונים החברים בברית הארגונים. תכליתו של הלוח המגזרי הייתה גם ליצור תיאום בין ארגוני התשתית ובכך למנוע כפל פעילויות בימים מסוימים וליצור תיאום טוב יותר בין הארגונים השונים.

הסיפור של ה'לוח המגזרי' הוא כמובן איננו התוצר המרכזי של פעילות "ברית הארגונים" אך הוא עלה בכל השיחות עם המנכ"לים של ארגוני התשתית. נראה ש'לוח השנה המגזרי' הוא עוד פעילות טכנית של שיתוף פעולה. אך אם הוא נבנה ללא מרכיבים רכים של בניית האמון והרצון לשיתוף, הוא בעל פוטנציאל להישאר כלוח על הקיר. סיפור 'לוח השנה המגזרי', מגלם למעשה סימפטום של בעיית השיתוף בידע במסגרת "ברית הארגונים" בניסיון לייצר שיתוף פעולה. ניכר מהסיפורים שארגונים אלה מנסים למצוא את שביל הזהב ולגשר על הפער בין מאמצים לשימור תדמית (פלקטיזציה) של ארגונים אלו, לבין תפקודם בפועל. מחד, הקו המנחה של ארגונים אלה מובנה סביב מטרות ערכיות, קידום המגזר השלישי באופן כללי ואלטרואיזם. לכן, קיימת ציפייה שהם יחזיקו בגישות המעודדות שיתוף האחד את השני, מתוך רצון לקדם את אותם ערכים ומטרות. מאידך, ניכר כי קיים קושי לשתף פעולה, וניכר כי יש חוסר אמון ובעיקר תחרותיות בין הארגונים:

"...ניסינו לעשות דברים יחד ולא באמת הצלחנו. היו כמה ניסיונות מאוד קונקרטיים. אבל אפילו דבר הכי אלמנטארי. ניסינו לעשות לוח שנה מגזרי. שאנשים במגזר ידעו מה קורה ברמה האלמנטארית שאם יש לי אירוע אני לא אתכנן אותו ביום שיש כנס אפיקים. שנה וחצי התברברנו עם הדבר הזה..." (דנה, סמנכ"לית "אפיקים")

"...באיזשהו שלב בסופו של דבר בישיבה האחרונה של ברית הארגונים עשו... אמרו צריך לראות אם זה עובד או לא...בואו נעשה לוח שנה מגזרי. את כל האירועים. הייתה ישיבה והתחילו לדבר. ואז רצו כסף מכל אחד. הלוח היה אמור להראות שאם יש לי כנס במרץ שכולם ידעו. אמרתי חברה אני מוכן לשים את הכסף תחליטו מה שתחליטו ואל תתקעו את זה על וויכוחים. אני אתכם. רק שזה יקרה. זה התברבר כמה חודשים בסוף לפני חודש הושק לוח השנה המגזרי. אבל אמרתי בישיבה בסופו של דבר הדבר הזה לא עובד הדבר היחיד שהתקדם בשנתיים שאני פה זה אולי לוח השנה המגזרי. זה לא מצדיק את ברית הארגונים לא באתי לשבת בשביל זה." (דביר, מנכ"ל "רביבים")

הטקסט שהובא משקף דואליות נוספת והיא מחד גיסא רצון לשמר את הדימוי ומאידך גיסא להתנהל אחרת ממנו. מתח זה היה אמור להיות מנוהל בפורום המשותף ובהסדרות ארגוניות שונות, אבל "הכלים" (הפורומים והוועדות שהוקמו, כמו גם הלוח המגזרי המשותף שהושק בסופו של דבר) הן טכניקות שהשתלבו כחלק משימור הדימוי וההילה הארגונית (המשתפת), ובעלת עקרונות אזרחיים משותפים) של ארגונים אלה, שבפועל מתקשה להכיל את הנורמות והשיח הקיים של חוסר-אמון ותחרותיות. כלומר, האתגר של ההשתלבות, ההתחברות וההתקרבות בין הדימוי שמחזיקים ומשמרים ארגונים אלו, לבין הפרקטיקות התחרותיות שהם מפעילים בפועל, הוא אתגר שחלק מהניהול שלו בא לידי

ביטוי בניסיון ליצור לוח שנה מגזרי אחיד שיאשרר להם וללקוחותיהם את הדימוי של השותפות ביניהם, אך בפועל, בפרקטיקה, בעבודה על הלוח המגזרי ניכר דווקא הקושי בשיתוף.

גורמים המעכבים העברת ושיתוף בידע בין ארגוני התשתית במסגרת "ברית הארגונים"

מתוך הסיפור על לוח השנה המגזרי השליכו המרואיינים את בעיית השיתוף בידע לתפקודה הכללי של "ברית הארגונים", ונימקו מדוע קשה מאוד לייצר פלטפורמה לשיתוף בידע בפועל. לוח השנה המגזרי הייתה אחת היוזמות הבודדות שהצליחו למרות שהיו ניסיונות לתיאום משמעותי יותר בין הארגונים. כך למשל ניסו חברי "ברית הארגונים" במשך זמן לא מבוטל לנסות ולמפות את כל תוכניות לפיתוח מנהלים ועמותות שמספקים הארגונים בברית. בין הסיבות להעדר שיתוף בידע המרואיינים ציינו את העובדה שלא תמיד קיימים גבולות טריטוריאליים ברורים מבחינת תחומים פעילות. ואכן, לטענת דנה, סמנכ"לית "אפיקים", העדר הידיעה והעדר ההכרות עם ארגונים אחרים יוצרת עמימות שמקשה על שיתוף פעולה:

"תיקחי למשל דברים (שם הארגון נמחק) עושה ואנחנו עושים (שם הארגון נמחק) עושים כמו ייעוץ למנהלים אז יש חפיפה והדברים הם אף פעם לא תמיד כל כך ברורים מבחינת התחומים והגבולות שלהם ביום יום ובטח לא אז. ואל תשכחי שאתה לא תמיד באמת יודע מה השני עושה וזה היה חלק מהבעיה שאם אתה לא מדבר ולא נפגש אתה לא באמת יודע כי אתה לא מכיר. ו...אני טוענת וזה חוזר לשיחה שלנו פעם שעברה שלפני 4-5 שנים אני חושבת שהטריטוריות לא היו לגמרי ברורות. הן היו יותר ברורות אבל אתה גם סוחר הרב משקעים כי בסופו של דבר אנחנו במידה רבה קומץ של אנשים שעובדים בתחום ובטח בחתך הזה. היום אנחנו מאוד וותיקים בארגוני התשתית אה...אתה סוחר הרבה משקעים והרבה פעמים...זה מה שמכתיב את מערך היחסים וחופץ מזה הייתה כאן... הרעיון לא היה רק היכרות הרעיון היה צורך ואמצעי והרעיון היה מה הערך המוסף של ארגוני התשתית לשטח? זה משהו שלא התממש מעולם. לקח איזה שנתיים עד שיצרו שם בכלל את האמון הזה."

דביר, מנכ"ל "רביבים" מעלה כמה סיבות שמעכבות שיתוף בידע. הסיבה הראשונה נוגעת לאגינדה משותפת. האגינדה הארגונית, לטענתו, לפעמים תופסת מקום חשוב יותר מהצורך לשתף בידע וליצור שיתופי פעולה:

" אם היו עושים כנס משותף אני הייתי ישר אומר כן אבל היתר היו אומרים לא כי לנו זה לא מסתדר באגינדה. השאלה אם מה שחשוב לך זה לייצר משהו משותף או לשמור על האגינדה שלך...."

גם רינת מעלה את הטיעון של אגינדה משותפת אך מבהירה שסלילת הדרך לשיתוף בידע נשענת על עיקרון הכדאיות אך גם על רצון לשמור אגינדה ייחודית בשיח של המגזר השלישי כשדה ארגוני המבקש לייצר שיח (Bourdieu, 1984). כלומר, שיתופי פעולה לשם יצירת ידע משותף יתקיימו רק כאשר שני הצדדים ירגישו שקיימת הצדקה לפעילות זו ולשם יצירת יתרון ארגוני בראש ובראשונה, או כאשר הארגונים ירגישו שהתנאים הדרושים לקיומם של שיתופי פעולה בקואליציה נתונה מתקיימים; Maclean & Harvey, 2016; O'Mahony & Bechky, 2008):

"ארגוני תשתית הם מקבילים אלינו. אנחנו עושים איתם שיתופי פעולה אבל ארגוני התשתית, האגינדה שלי היא המשימה שלי, והיא לא לחזק את ארגוני התשתית האחרים ואת היכולת שלהם לעבוד טוב יותר ביחד... ואז זה כן שאלה של שווה לי או

לא שווה לי. עד כמה אני אשתף בידע עד, כמה אני אשתף פעולה בכלל." (רינת-מנכ"לית "איתנים")

הסיבה השנייה קשורה להטרונגיות המשתתפים:

"אני חושב שבסופו של דבר יש גם קבוצה שהיא גדולה מדי קבוצה שהיא הטרונגית מדי, חלקם לא ברור למה הם בדיוק קם (לא ברמה הפרסונאלית) (דביר, מנכ"ל "רביבים")."

הסיבה השלישית קשורה לקשיי התארגנות:

"אני חושב שהכיוון שעכשיו הולכים אליו זה באמת שיש פורום... א. זה לא ברית הארגונים כי אין כאן שם ברית כי היא לא מקדמת שם דבר... מה ברית? השם מעולה אבל לא קורה כלום מה היא הצליחה לקדם לוח שנה מגזרי? מחקר שיגיד שהברית לא עושה כלום? יש כאן קשיי התארגנות מובנים ואני חושב שבמובן הזה... אני לא חושב שזה שונה בהרבה ממה שקורה בשיתופי פעולה אחרים (דביר, מנכ"ל "רביבים")."

הסיבה הרביעית קשורה בכך שהארגונים מסתכלים קודם כל על האינטרס האישי לעומת האינטרס המגזר. אם שיתוף בידע אינו מביא איתו רווח אמיתי הוא לא מתקיים:

"רב הארגונים בדרך כלל הם יותר ארגוני שירותים בתפיסה שלהם, אז פחות מעניין אותם בלהתעסק להנגיש את הידע וגם זה גם... אם הם לא רואים את האינטרס הישיר שלהם הם פחות יעשו את זה. לא ממקום רע אלא ממקום של קיימות. אני חושב שבברית הארגונים בפוטנציאל שיש שם ואני באמת חושב שיש שם זה. אחת לכמה חדשים לקיים מפגש שייבחרו נושא משותף ולעשות למידה משותפת. יש כאן המון מקום ללמידה בין ארגונית (דביר, מנכ"ל "רביבים")."

גורם נוסף שמעכב את יצירת שיתוף הפעולה קשור באגו. האגו בהקשר זה אינו אגו פרסונאלי אלא אגו ארגוני במטרה לשמר את ייחודיותך הארגונית ואת היכולת להמשיך לשרוד בסביבה תחרותית וחסרת וודאות כמו גם להגדיר את גבולות השדה הארגוני והשיח המתנהל בו (Bourdieu, 1984):

"אמר לי פעם משהו שבמגזר השלישי אין כסף אז כל מה שנשאר זה אגו. בסוף אני לא חושב שאנשים בברית הארגונים הם דווקא אנשים עם אגו. לא נראה לי שזה ה-*Issue* אבל בסופו של דבר רב האנשים ברב הארגונים. מבחינתי אם מחר בבוקר היו אומרים לי שיש ארגון אחד שקוראים לו ברית הארגונים ואתם תעשו את האנליזה הייתי אומר שאני בפנים. אבל עובדה... רצו לעשות את בית העמותות. נשב בבית אחד... ההיגיון אומר שנשב שמקום אחד. חלק עוברים לבניין אחד. פיננו שם קומת קרקע... אבל יש מקום בחינם שתדמו מגדל שווקי הון... אז אנחנו עברנו ועוד כמה ארגונים ורב הארגונים לא... כל הסיבות תמיד נכונות. תמיד אתה יכול למצוא סיבה למה לא לעשות או למה כן. השאלה סיבה למה אתה מחפש. בסוף אתה לא צריך כל כך הרבה ארגונים אבל כמה ארגונים באמת מוכנים לוותר על הארגון שלהם?". (דביר, מנכ"ל "רביבים")

לבסוף, סוגיית האמון מוזכרת גם כן כמעכבת שיתוף והעברת ידע:

"אתה גם סוּחב הרבה משקעים כי בסופו של דבר אנחנו במידה רבה קומץ של אנשים שעובדים בתחום ובטח בחתך הזה. היום אנחנו מאוד וותיקים בארגוני התשתית אה... אתה סוּחב הרבה משקעים והרבה פעמים... זה מה שמכתיב את מערך היחסים. וחוף מזה הייתה כאן... הרעיון לא היה רק היכרות הרעיון היה צורך ואמצעי והרעיון היה מה הערך המוסף של ארגוני התשתית לשטח? זה משהו שלא התממש מעולם. לקח איזה שנתיים עד שיצרו שם בכלל את האמון הזה. במובן הכי פשטני..."(דנה, סמנכ"לית "אפיקים").

אמון, המהווה תנאי ראשוני לקיום שותפויות תלוי בין היתר במספר החברים, קונצנזוס לגבי מטרות ויעדים משותפים (Provan & Kenis, 2008). האמון מאפשר עבודה משותפת של אנשים וארגונים במסגרת שותפויות, כתחליף למבנה ההיררכי והמשפטי המאפשר זאת בתוך ארגונים ומערכות. הוא עשוי לנבוע מהסכמים פורמאליים בין השותפים, אך גם להוות תחליף להסכמים כאלה. העיסוק בבניית אמון אינו מסתיים בשלב ההקמה של השותפות, ונדרשת בניית אמון מתמשכת לכל אורך (שמיד ואלמוג-בר, 2013). על מנת ליצור אמון נדרשת היכרות מוקדמת, ניסיון עבודה משותף ומוצלח בין השותפים, קיום תקשורת רציפה, הקפדה על תהליכים הוגנים ונכונות להכיר בצרכיו השונים של כל צד בשותפות (שם). עם זאת מאחר וכל מפגש חברתי, בין יחידים, קבוצות או ארגונים, טומן בחובו אלמנטים של כוח הנשען על בסיסים שונים, שיתוף פעולה עשוי לאפשר לארגונים להשיג מטרות שאינן יכולות להיות מושגות ללא שיתוף פעולה שכוה. עם זאת, השחקנים השותפים חייבים להיות בעלי תמהיל יוצא דופן של נטייה, כוח והתמדה להניע תהליך של שיתוף פעולה ולדבוק בו (Harrigan, & Newman, 1990). זאת ועוד, לא ניתן להתייחס ליחסים בין ארגוניים המקדמים שיתופי פעולה ללא חיבור של שתי הסוגיות -אמון וכוח- בבחינת מערכת היחסים. כך, גם כאשר קיים אמון לא ניתן להתעלם מכך שהשחקנים השונים נושאים יחסי כוח, בדרך כלל א-סימטריים כמו גם אינטרסים מנוגדים. לבסוף, לא ניתן להתעלם מהעבודה שכוח יכול להיות מוסתר מאחורי חזית של אמון, ושהרטוריקה של שיתוף פעולה אפשר שתהיה מקדמת למעשה אינטרסים מובנים באמצעות מניפולציה וכניעה של השותפים החלשים (Harvey et al., 2020; Hardy, Phillips, & Lawrence, 1998).

סיכום ודיון

במאמר זה ביקשתי לתרום לדיון המתפתח בנושא שיתוף בידע ויצירתו בהקשרים של כוח באמצעות התחקות אחר המשמעויות והפרקטיקות הנקשרות לתהליך זה. תחילה אדון במאפייני "ברית ארגוני התשתית" כקואליציה, ידע וכוח בתוך הקואליציה ובגורמים המעכבים יצירה שכזו. אמשיך בדיון בהשלכות ממצאי המחקר ותרומתו להבנת השדה הנוכחי ובתרומה של מחקר זה להעשרת הגישה התיאורטית לסוגיית כוח וידע.

כאמור, הנחת היסוד של המחקר הנוכחי הייתה כי לשיתופי פעולה בין ארגוני מגזר שלישי אופי ייחודי הנגזר מהמאפיינים הייחודיים הקיימים בארגונים אלו בפרט ובארגוני התשתית בפרט. ארגוני התשתית מגלמים תפקיד מרכזי לאין שיעור בתהליכי ההתמקצעות וההתייעלות של פעילותו של המגזר השלישי. הבנה זו היוותה זרז להקמת "ברית ארגוני התשתית". למעשה "ברית הארגונים" מהווה מעין קואליציה שמטרתה לשותף בידע. קואליציות הן התארגנויות של פרטים המייצגים מגוון ארגונים, פלגים או מוסדות המסכימים לעבוד יחד באופן וולונטרי תכליתה של עבודה המשותפת זו היא השגת מטרה משותפת והפקת תועלת מהשתתפות בקואליציה עבור חברי הארגון שלהם מלבד התועלת עבור הקואליציה עצמה (Mizrahi & Rosenthal, 1992). בדרך כלל, קואליציות יוצרות חזון משותף, מבנה עבודה משותף, משאבים ותגמולים

משותפים ופונים למטרות משותפות ומוסכמות. כמו-כן, חבריהן מחויבים למטרה מוסכמת ולקבלת החלטות קולקטיבית על מנת להשפיע על מטרה חיצונית רחבה יותר בעודם שומרים על עצמאותם כארגונים נפרדים (Mizrahi & Rosenthal, 2001; Tsasis, 2009).

ניתוח הראיונות מעלה כי קיימים שישה גורמים מרכזיים המעכבים יצירה ושיתוף בידע ומידע בין ארגוני התשתית במסגרת "ברית הארגונים". גורמים אלה קשורים בהעדר טריטוריות ברורות, חוסר הצדקה אמיתי לשיתוף בידע, משקעים מניסיונות כושלים קודמים, אגו, פחד משינוי, העובדה ששיתוף ויצירת ידע חדש אינו תכליתה של ארגוני התשתית בכלל וברית הארגונים בפרט, אמון והטרוגניות.

בהקשר זה ניתן לומר כי התנהלותה של "ברית ארגוני התשתית" מזכירה לעיתים דפוסים של 'קואליציות תחרותיות' (co-opetition) במגזר העסקי. המונח co-opetition הוא ניאולוגיזם (תחדיש) המתאר מצבים של שיתוף פעולה ותחרות. קואליציה מסוג זה עשויה להתרחש הן ברמה בין-ארגונית והן ברמה פנים ארגונית. עבודתם של Dagnino & Padula (2002) נחשבת תרומה חלוצית למונח זה. השניים שיערו כי ברמה הבין-ארגונית, קואליציה מתרחשת כאשר חברות מקיימות אינטראקציה חלקית סביב אינטרסים משותפים. כך במקרים אלו גופים משתפים פעולה זה עם זה כדי להגיע ליצירת ערך גבוה יותר בהשוואה לערך שנוצר ללא אינטראקציה ומאבק כדי להשיג יתרון תחרותי. לעתים קרובות חברות הנמצאות באותו שוק פועלות יחד בחקר הידע והמחקר של מוצרים חדשים, ובמקביל הן מתחרות על נתח שוק במוצריהן ובניצול הידע שנוצר. במקרה זה, האינטראקציות מתרחשות בו זמנית וברמות שונות בשרשרת הערך. כלומר, קיים יחס אמביוולנטי ליחסי השותפות: מצד אחד לכל צד קיימת תועלת חשובה והכרחית משיתוף הפעולה, קיימות מטרות משותפות המאפשרות שיתוף פעולה וקיימת קירבה אידיאולוגית, לפחות בחלק מהמקרים. מצד שני, לא ניתן להתעלם מן העובדה שלצד שיתוף הפעולה ולאורך משך פעילותה, קיימת תחרות גלויה או סמויה על משאבים, כוח וסטטוס. ייתכן והשותפות השונות בברית הארגונים מנסות להיאבק על מונופול בכל הקשור לידע שיווצר כמו גם על הלגיטימיות של הפעילות (Bourdieu, 1984; Bourdieu & Wacquant, 1992; Emirbayer & Johnson, 2008; Harvey et al., 2020). מצב אמביוולנטי זה מהווה למעשה כוחות מאפשרים וכוחות מעכבים בניסיון לשתף בידע ומידע.

מאמר זה ניסה גם לעמוד על האופן שבו שיתופי פעולה ושיתוף בידע מתורגמים הלכה למעשה במסגרת "ברית הארגונים". לאורך הראיונות התחוויר יותר ויותר שעיקר הדיון בשיתוף בידע אינו על הידע עצמו או התוצרים החומריים של הידע, אלא על היחסים המאפשרים או מעכבים יצירת ידע שכזה. דיכטר (Dichter, 1989) טען כי שותפויות מוצלחות הן תוצר של יחסים שבמסגרתם התפתחו קשרים אישיים חזקים. לכן, ככל שהיחסים האישיים חזקים יותר, יכולתם של הארגונים להתגבר על פערי ידע וכוח טובה יותר וכתוצאה מכך גם היכולת לשתף פעולה (Lister, 2000).

לסיכום, ניתן לומר, לאור כל האמור, כי כאשר תרומתו של הארגון לידע המשותף וכתוצאה מכך גם התפוקות אותן הוא אמור להניב משיתוף בידע אינן ידועות, שיתוף בידע לא יתממש. בנוסף, המתח המבני בניסיון לייצר ידע משותף ובמקביל לשמר על ייחודיות מייצר מערכות יחסית המתבססות על תחושת "כבדהו" וחשדהו". מן הממצאים עולה כי העיסוק הרב בתהליכי היכרות, הגדרת גבולות פעילות, יצירת אמון, התוצרים אותה הברית אמורה לספק, לקדם, לייצר ולשתף כמקשה אחת במנגנונים המאפשרים שיתוף בידע והתנאים שיאפשרו זאת שיתוף בידע למעשה מסרס פעולה ממשית. ההתמקדות העצמית המרובה כל כך יוצרת לאות כיוון שאנרגיה רבה מדי מושקעת בתשומות ולא דווקא בתפוקות.

על אף תרומתו הייחודית של מחקר זה להבנת תהליכים ליצירת ידע משותף והאתגרים העומדים בבסיס ניסיון שכזה, סובל המחקר הנוכחי גם מכמה מגבלות. המגבלה הראשונה קשורה לעובדה שמעבר לבעיות

המדגם הברורות הנובעות מבחירה במחקר איכותי, מבחינת מהימנות התוצאות, המחקר האיכותני עומד בפני מגבלה מובנית, שכן שלא ניתן לצפות שחזור מדויק של הריאיון ושל תוצאותיו. עם זאת, מחקרי המשך נחוצים על מנת לבחון כיצד ואם בכלל הצליחה ברית הארגונים להתגבר על אתגרים אלה, ואם כן מהם הגורמים שאפשרו תהליכים אלה. בנוסף, כיוון שהמחקר עוסק בסוגיות ידע/כוח, המרואיינים התבקשו להתייחס לסוגיות רגישות של עוצמה, כוח, הדרה והכלה בכל הקשור לשיתוף בידע. לא מן הנמנע שהמרואיינים יתקשו למקם את עצמם בסיטואציות המציגות אותם באור שלילי, לא לגיטימי, המהווה התרסה כלפי התרבות הארגונית וערכיה.

רשימת מקורות

- בורדייה, פ. (2005). *שאלות בסוציולוגיה, תרגום מצרפתית: אבנר להב וניצה בן-ארי*. תל אביב: רסלינג.
- גדרון, ב. (2007). *חקר המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל: היסטוריה ותמונת מצב*. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל, 1(1), 7-18.
- כץ, ח. ויוגב-קרן, ה. (2013). *שוק העבודה של המגזר השלישי בישראל נתונים ומגמות 2000-2009*. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון.
- כץ ח. ויוגב-קרן, ה. (2015). *עבודה באי-נחת: אי יציבות, עבודה חלקית וזמנית ושכר נמוך במגזר השלישי בישראל*. ביטחון סוציאלי, 98, 15-37.
- לימור, נ. (2005). *בחינת המגזר השלישי*. נדלה מתוך: https://wiki.sheatufim.org.il/w/upload/sheatufim/2/21/%D7%91%D7%97%D7%99%D7%A0%D7%AA_%D7%94%D7%9E%D7%92%D7%96%D7%A8_%D7%94%D7%A9%D7%9C%D7%99%D7%A9%D7%99_%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C.pdf
- סתר, א. (2012). *תרבות ארגונית של ניהול ידע: הגדרות, אבחון ושינוי*. בתוך: מ. לוי (עורכת), *ניהול ידע בישראל 2012 (עמ' 225-242)*. תל-אביב: פורום ניהול הידע בישראל.
- פארן, ד. (1999). *גישת מידע לשנוי ארגוני*. אקזקיוטיב, אוקי-נוב, 65-71.
- קאופמן, ר. (2001). *גורמים ותהליכים המשפיעים על פעילות קואליציונית של ארגונים לשינוי חברתי*. חברה ורווחה, כ"א (3), 353-372.
- קימרלינג, ב. (1995). *בין מדינה לחברה: סוציולוגיה של הפוליטיקה*. האוניברסיטה הפתוחה.
- שמיד, ה. ואלמוג-בר, מ. (2013). *שותפויות בין מיגזריות: ממצאי מחקר, מסקנות והשלכות לפרקטיקה של שותפויות*. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל.
- Abramson, A. J., & McCarthy, R. (2012). Infrastructure organizations. In: L. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit America* (pp. 423-458). DC: Brookings Institution.
- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Alavi, M., Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. (2005), An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Boughzala, I., & Briggs, R. O. (2012). A value frequency model of knowledge sharing: an exploratory study on knowledge salability in cross-organizational collaboration. *Electron Markets*, 22, 9-19.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique on the judgment of taste*. Cambridge: Harvard University Press.

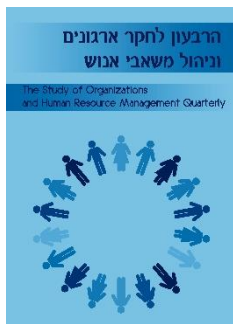
- Bourdieu, P. (1986a). The force of law: Toward a sociology of the juridical field. *Hastings LJ*, 38, 805-813.
- Bourdieu, P. (1986b). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. University of Chicago press.
- Brown, L. D., & Kalegaonkar, A. (2002). Support organizations and the evolution of the NGO sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 231-258.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Harvard university press.
- Collins, H. M. (1993). The structure of knowledge. *Social research*, 60(1), 95-116.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), second annual conference, Stockholm, May (Vol. 9).
- Dayson, C. (2010). Understanding Personalization: Implications for third sector infrastructure and their work with organizations on the frontline. Centre for Regional Economic and Social Research. Sheffield Hallam ESRC Third Sector Placement Fellowship.
- Dichter, T. (1989). Issues critical to a shift in responsibilities between US PVOs and Southern NGOs. Paper to the Advisory Committee on Voluntary Foreign Aid, USAID.
- DiMaggio, P.J. (1995). Comments on "what theory is not". *Administrative science quarterly*, 40, 391-397
- DiMaggio, P., J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160
- Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theor Soc*, 37, 1-44.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative science quarterly*, 54(2), 268-298.
- Galbraith, C.S., Rodriguez, C.L., & Stiles, C.H. (2007). Social capital as a club good: The case of ethnic communities and entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(1), 38-53.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of economic perspectives*, 19(1), 33-50.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. (1998). Distinguishing trust and power in interorganizational relations: Forms and facades of trust. *Trust within and between organizations*, 64-87.
- Harrigan, K. R., & Newman, W. H. (1990). Bases of interorganization co-operation: propensity, power, persistence. *Journal of Management Studies*, 27(4), 417-434.

- Harvey, C., Yang, R., Mueller, F., & Maclean, M. (2020). Bourdieu, strategy and the field of power. *Critical Perspectives on Accounting*, 73, 102199.
- Hawley, A. H. (1963). Community power and urban renewal success. *American Journal of Sociology*, 68, 422-431.
- International Fellows in Philanthropy Program (2002). Building the organizational infrastructure of civil society: Statement of the Fourteenth Annual Johns Hopkins International Fellows in Philanthropy Conference. Baltimore, MD: Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Jarvenpaa, S.L., & Staples, D.S. (2000). The Use of Collaboration Electronic Media for Information Sharing: An Exploratory Study of Determinants. *The Journal of Strategic System*, 9(2), 129-154.
- Kempster, S., & Parry, K. W. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *The leadership quarterly*, 22(1), 106-120.
- Kohm, A., La Piana, D., & Gowdy, H. (2000). Strategic restructuring: Findings from a study of integrations and alliances among nonprofit social service and cultural organizations in the United States.
- Lee, A.S. (1999). Editors Comments: The Role of Information Technology in Reviewing and Publishing Manuscripts at MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 23(4), iv-ix.
- Light, I., & Dana, L. P. (2013). Boundaries of social capital in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 603-624.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Limor, N. (2005). Regulation and Control of Third-Sector Organizations. *Social Security*, 70, 159-187. [In Hebrew]
- Lister, S. (2000). Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners. *Journal of international Development*, 12(2), 227-239.
- Maclean, M., & Harvey, C. (2016). Give it back, George: Network dynamics in the philanthropic field. *Organization Studies*, 37(3), 399-423.
- Mizrahi, T., & Rosenthal, B. (1992). Managing Dynamic Tensions in Social Change Coalitions. In: T. Mizrahi., & J. Morrison (Eds.), *Community Organization and Social Administration: Advances, Trends and Emerging Principles* (pp. 11-40). New York: Haworth Press.
- Mizrahi, T., & Rosenthal, B. B. (2001). Complexities of coalition building: Leaders' successes, strategies, struggles, and solutions. *Social work*, 46(1), 63-78.
- Miller-Stevens, K. L. (2010). State nonprofit associations and agenda setting: An exploratory study of lobbying strategies. University of Colorado at Denver.
- Muukkonen, M. (2009). Framing the field: Civil society and related concepts. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 684-700.
- Nahapiet, J. (2009). Capitalizing on connections: Social capital and strategic management. In V.O. Bartkus., & J.H. Davis (Eds.), *Social capital: Reaching out, reaching in* (pp. 205-236). Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary Organizations: Enabling Collaboration among Unexpected Allies. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 422-459.

- Prentice, C. R., & Brudney, J. L. (2018). Are you being served? Toward a typology of nonprofit infrastructure organizations and a framework for their assessment. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4(1), 41-58.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Ragsdell, G. (2009), Inhibitors and enhancers to knowledge sharing: lessons from the voluntary sector. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10(1), 1-9.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 9(3), 213-248.
- Smith, D. H., Moldavanova, A., & Krasynska, S. (2018). *The nonprofit sector in Eastern Europe, Russia, and Central Asia: Civil society advances and challenges*. Brill.
- Spencer, S.B., & Skalaban, I.A. (2018). Organizational Culture in Civic Associations in Russia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 1080-1097.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publications.
- Tsasis, P. (2009). The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 20(1), 5-21.
- Wasko, M.M., & Faraj, S. (2000). It is What one Does?: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 155-173.
- Wells, P., & Dayson, C. (2010). Measuring the impact of third sector infrastructure organizations: A report to the NCVO Funding Commission. Centre for Regional Economic and Social Research, Sheffield Hallam University, City Campus. Retrieved from: <http://www4.shu.ac.uk/research/crest/measuring-impact-third-sector-infrastructure-organisations-pdf-134-kb>.
- White, H. C. (1992). Cases are for identity, for explanation, or for control. *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, 83-104.
- Zbucea, A., Ivan, L., Petropoulos, S., & Pinzaru, F. (2019). *Knowledge sharing in NGOs: the importance of the human dimension*. Kybernetes.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מדור ראיונות



על אחריות, העצמה וחינוך לערכים ראיון עם אמיר סטרוגו - מנכ"ל עמותת "אחריי!"



ראיינו: ד"ר אריה רשף וגב' נעמה בר-און שמילוביץ

עמותת "אחריי!" נוער מוביל שינויי" היא עמותת חינוכית חברתית שהוקמה בשנת 1997 כשמטרתה לטפח מנהיגות צעירה ולפתח מעורבות חברתית בקרב בני נוער בפריפריה הגאוגרפית והחברתית בישראל. אמיר סטרוגו, מנכ"ל העמותה, נולד באשקלון, למד כלכלה ומתמטיקה באוניברסיטה העברית בירושלים, שירת כקצין ביחידת מגלן ורב סרן במילואים ביחידה מובחרת. במהלך הלימודים האקדמיים הוא קיבל אחריות על שכונת "קטמונים" בירושלים כמדריך הכנה לצבא בעמותת "אחריי!" והתאהב בעשייה החינוכית. מאז הוא מילא מספר תפקידי שטח ותפקידים ניהוליים בעמותה עד למינויו לתפקיד מנכ"ל העמותה.

האם תוכל לספר לנו על עמותת "אחריי!" ומה החזון שלה?

עמותת "אחריי!" הוקמה לפני 24 שנים, קצת אחרי הרצח של יצחק רבין ז"ל, מתוך מטרה לאחד את החברה הישראלית ולאפשר לכל נער ונערה להשתלב בחברה ולממש את עצמו. עמותת "אחריי!", באמצעות העצמה של בני נוער וחינוך לאחריות וערבות הדדית, מנסה לתת לבני נוער וצעירים/ות את הכלים להגשים את החלומות שלהם, ללא מגבלות מנטאליות. זה מתאפשר על ידי יצירת אתגר על ידי מדריכים ומדריכות שמהווים מודל לחיקוי ומשמעותיים בעשייה. אנו מאמינים שככל שיהיו יותר בוגרים אשר להם חיים בעלי משמעות והשפעה על סביבתם, כך החברה שלנו תהיה טובה יותר.

מהן הפעילויות המרכזיות של העמותה?

העמותה פועלת ברצף חינוכי מגיל 16 ועד גילאי 30-35 והיא מחולקת לשלוש זרועות מרכזיות: הזרוע הראשונה - פעילות עם הנוער. בעמותה פועלות קרוב ל-300 קבוצות נוער, מקריית שמונה ועד אילת. קבוצות בגילאי תיכון (י-יב'), שכוללות בממוצע 25-30 משתתפים בכל קבוצה. הקבוצות קיימות ברשויות המקומיות בדגש על פריפריות חברתיות וגאוגרפיות, אבל גם בכפרי נוער, בהוסטלים של משרד הרווחה, בישיבות לנוער חרדי, בישובים ובכפרים של דוברי ערבית. הקו המחבר בין כולן הוא פיתוח אחריות, העצמה, חיזוק תחושת המסוגלות וחינוך לערכים. זרוע זו מתחלקת לכמה תוכניות. התוכנית המרכזית היא תוכנית הכנה לצה"ל שכוללת הכנה פיזית, מנטלית וערכית. בעמותה פועלות קרוב ל-200 קבוצות הכנה לצה"ל שנפגשות פעמיים בשבוע בשעות אחר הצהריים, ובמסגרתן משתתפי הקבוצה מתאמנים לקראת השירות הצבאי, שהוא השלב הבא בחיים שלהם. לצד תוכנית זו, אנו מפעילים תוכנית נוספת של הכשרה טכנולוגית. תוכנית ההכשרה הטכנולוגית פועלת בשיתוף פעולה עם עמותת בוגרי 8200. רוב הבוגרים של התוכנית משתלבים בתפקידים טכנולוגיים בצה"ל. בעבור אוכלוסיות שאינן מתגייסות לצבא, מטרת התוכנית לתת להן מקפצה לקראת שוק העבודה בתפקידים טכנולוגיים.

הזרוע השנייה בפעילות העמותה היא שנת המנהיגות. העמותה הינה הגוף הגדול בארץ שמפעיל מכינות קדם צבאיות ושנות שירות, הממוקמות מהצפון ועד הדרום, וכוללות 150-40 חניכים בכל מכינה. יש לנו בשנה למעלה מ-650 מכיניסטים ושינשינים. מדובר בבני נוער שדחו את הגיוס שלהם בחצי שנה עד שנה ובאו לקבל העשרה בנושאים של יוזמה, הובלה ומנהיגות. רובם בוגרי תוכניות הנוער של העמותה.

הזרוע השלישית בפעילות העמותה היא ארגון הבוגרים. לעמותה 58 אלף בוגרים, מתוכם בשנת תשפ"ב כ-7000 בוגרים פעילים שלוקחים חלק פעיל בארגון הבוגרים. סה"כ משתתפים בשנת תשפ"ב כ-15 אלף, מתוכם 8000 בני נוער (י-יב), כ-650 מכיניסטים וכ-7000 בוגרים פעילים. מדובר בבוגרים שמלווים על ידי העמותה במשך השירות הצבאי או בוגרים הנעזרים במערך לפיתוח הקריירה ומלווים על ידינו לפני, לאורך ולאחר הלימודים האקדמיים כולל שלב ההשמה. המערך כולל קשרי מעסיקים עם למעלה מ-50 חברות מובילות במשק, המערך עוזר לבוגרים להשתלב בשוק העבודה. כחלק מעשייה זו יצרנו יחד עם אוניברסיטת חיפה את "המסלול להשפעה ציבורית", הפונה לכל בוגרי "אחריי" שרוצים להתפתח במגזר הציבורי או במגזר השלישי. תוכנית נוספת כחלק מפעילות ארגון הבוגרים היא "אחריי לזימות" שבמסגרתה אנחנו מרכזים מדי שנה בעמותה את היוזמות הכי חשובות ובעלות פוטנציאל ונותנים להן רוח גבית של ליווי, הכשרה ותקציבי פעולה.

תוכל לספר איך הגעת לתפקיד שאתה ממלא היום בעמותה?

זוהי זכות גדולה מאוד עבורי לשמש היום כמנכ"ל העמותה. גדלתי באשקלון ובצבא שירתתי כלוחם ביחידת מגלן. נשארתי בקבע כמה שנים ואז השתחררתי והלכתי ללמוד תואר במתמטיקה וכלכלה באוניברסיטה העברית בירושלים. בתקופה זו חשבתי לעצמי שמעבר לאלגוריתמים, יהיה מעניין לגוון במשהו אחר בשעות אחר הצהריים. היו לי כמה חברים שהיו מדריכים ב"אחריי", וכך הגעתי לראשונה לעמותה. בתחילת הדרך קיבלתי את האחריות על הקבוצה בקטמונים בירושלים והייתה לי חוויה מאוד ייחודית ומעצימה עם הקבוצה. לאורך כל שנת הפעילות הרגשתי שאני הופך להיות דמות משמעותית עבור החניכים ובני הנוער. העשייה ב"אחריי" נכנסה לי ללב וזה גרם לי לתהות לגבי המשך הקריירה שלי. כך המשכתי שנה ועוד שנה, עברתי מתפקיד מדריך ורכז אזורי, אחר כך ניהלתי תוכנית חינוכית, הייתי 3 שנים בתפקיד סמנכ"ל ולאחר מכן נבחרתי למנכ"ל על ידי הוועד המנהל.

כמה עובדים יש לכם בעמותה?

ב"אחריי" ישנם 600 עובדים בשכר, כ-150 משרות מלאות והיתר משרות חלקיות. בנוסף, ישנם קרוב ל-1,000 סטודנטים המתנדבים בעמותה ובתמורה מקבלים מלגת לימודים. הסטודנטים משמשים כעוזרי מדריך במסגרות השונות. בסך הכל ישנן כ-400 מסגרות פעילות בארגון, כאשר לכל מסגרת יש מדריך ראשי בשכר ועוד שני עוזרי מדריך.

איך אתם מגיעים אל המדריכים שמשולבים בעמותה?

אנו שואפים שהמדריך יהיה מקומי, ואם הוא גם בוגר "אחריי" עוד יותר טוב כי הוא חווה את התהליך על בשרו (כ-40% מהמדריכים הינם בוגרים). למשל, השאיפה היא שמדריך בקרית שמונה יהיה מישהו בן המקום, כי הדמות שלו, סיפור החיים שלו והקרבה לבני הנוער, לשפה ולתרבות המקומית הוא הכי חזק. ישנן דרכים נוספות לגיוס מדריכים, כמו בשיטת חבר מביא חבר או דרך קבוצות ייחודיות כמו בוגרי מכינות קדם צבאיות, בוגרי תנועות נוער ואנשים שעשו שירות משמעותי ובפרט פיקודי.

מה מאפיין את המדריכים בעמותה?

המדריכים בעמותה נבחרים בקפידה. מחפשים את הפרופיל של המדריכים שהחניכים ירצו ללכת אחריהם מתוקף דמותם ומתוך יכולת היוזמה וההובלה שלהם. מדובר במדריכים בגילאי 24-26 שרובם עשו שירות צבאי משמעותי ואחוז גבוה מהם היו קצינים בצבא. מדריכי "אחריי" הם אנשי שטח עם לב ונשמה ענקיים. בסקר בוגרים שאנחנו עושים מדי שנה, במסגרתו אנחנו שואלים כ- 3,000 בוגרים שלנו מה זה "אחריי" בשבילם, המילה שתמיד חוזרת על עצמה היא "משפחה". הם תופסים את החוויה שלהם בעמותה כסוג של משפחה שנייה ובעבור חלקם אפילו משפחה ראשונה. הרבה מהם מתארים את התהליך ב"אחריי" כנקודת מפנה בחיים שבה התפיסה העצמית שלהם השתנתה.

כשמדריך מגיע לשכונה, מה הוא עושה?

ראשית המדריך מגיע להכשרת פתיחה וחווה את הרוח והערכים של "אחריי". לאחר מכן הוא מקבל שכונה תחת חסותו, מגיע לבתי הספר ומזמין את בני הנוער להצטרף לקבוצה. הוא מסתובב מתחת לבניינים ובמתנ"ס העירוני ומפיץ את פעילות העמותה בכל דרך אפשרית, כולל ברשתות החברתיות. בגלל שהעמותה כבר מוכרת ברוב המקומות, חלק מהחניכים כבר מכירים את הפעילות ורק מחכים שהיא תתחיל.

בתי הספר משתפים פעולה?

אנחנו עובדים בשיתוף פעולה עם הרשויות המקומיות ובתי הספר גם ברמה החינוכית - תפעולית וגם במימון התוכנית.

האם העמותה מתחרה במידה מסוימת בפעילויות הנוער?

לא, מרבית תנועות הנוער בישראל ממוקדות בילדים צעירים יותר, כאשר המדריכים הם הנוער בגילאי יא-יב. ב"אחריי" לעומת זאת, אלו הם גילאי החניכים. גם בהווה, תנועות הנוער הם ארגונים יותר צעירים בעוד שעמותת "אחריי" זה השלב הבא. יש לנו לא מעט חניכים שהם בוגרי תנועות נוער.

מי השותפים והממנים שלכם?

לכל מסגרת פעילות יש שותפים משלה. התקציב של "אחריי" מורכב מתמיכת משרדי ממשלה, כשהגדולים מבניהם הם משרד החינוך ומשרד הביטחון, אך יש גם משרדים נוספים כמו משרד הרווחה והמשרד לביטחון פנים. בנוסף, למעלה מ-100 רשויות מקומיות משתתפות במימון הפעילות, ויתר המימון (כ-50%-40) מגיע מפילנתרופיה. הפילנתרופיה כוללת מנעד רחב של גופים, כגון בנק לאומי (השותף המרכזי והמשמעותי ביותר שלנו), קרנות, תורמים פרטיים וחברות שמשקיעות בפעילות בעיר שלהן. יש לנו צוות מאוד חשוב המונה 8 אנשים שהתפקיד שלהם ב"אחריי" הוא פיתוח, שמירה על הקשרים ושיתופי הפעולה, ואחריות על הגבייה (משימה הכוללת דוחות על הפעילות).

מה ההיקף התקציבי שלכם לשנה?

ההיקף התקציבי לשנה עומד על כ- 55 מיליון באופן ישיר. בנוסף, עבור חלק מהפעילות שלנו, הכסף לא עובר דרך "אחריי", אז הפעילות למעשה עוד הרבה יותר רחבה.

מדובר בעמותה רחבת היקף ופעילות, אילו כישורים ניהוליים נדרשים על מנת לנהל את העמותה?

זהו אכן אתגר גדול. לדעתי, הדבר הכי משמעותי הוא חיבור לרעיון ולמשימה החברתית. היכולת להיות מדויק עבור הצוות, להשתמש במצפן שלנו לניווט העשייה לעבר החזון ולבחון כל הזמן את הליך קבלת

ההחלטות דרך הערכים וה-DNA של הארגון. מעבר לזה, כמו בכל תפקיד ניהולי, דרושים כישורים ניהוליים - מנהיגותיים וגם איזושהי בגרות ובשלות לטובת התמודדות עם מתחים ומשברים לאורך הדרך.

אילו אתגרים עולים בניהול עמותה כזאת?

מגוון צירים צריכים להתקדם במקביל. ציר ראשון הוא הציר האנושי. ההון האנושי הוא החשוב ביותר בארגון, כי הוא זה שמחולל את השינוי ומשפיע על העשייה החינוכית. לצורך כך אנחנו עוסקים בגיוס האנשים המתאימים, ההכשרה שלהם, ליווי, חניכה, קידום ומסלולי פיתוח. אחוז גדול מהסמנכ"לים ומנהלי התוכניות צמח מתוך העמותה וזה מאוד משמעותי. יותר מכך, חלק לא מבוטל מהעובדים הם גם בוגרי "אחריי" שבתחילת דרכם הסתכלו על המדריך או המדריכה והיה להם חלום שיום יבוא והם יהיו מדריכים בעמותה.

הציר השני הוא 'ניווט הספינה'. אנחנו לא חיים בוואקום, המגמות החברתיות משתנות ואנו פוגשים אותן בתוך "אחריי". דוגמה לנושא שנכנסו אליו לאחרונה ויש לנו תכנון לפתח אותו ברמה הארצית הוא הכשרה טכנולוגית לבני נוער. זוהי החלטה שנולדה לאחר הליך חשיבה אסטרטגי שערכנו לפני 4 שנים תוך ליווי חיצוני של חברת הייעוץ "שלדור". התהליך כלל הפקת לקחים וחשיבה אסטרטגית על תוצאות ארוכות הטווח שאנחנו רוצים להגיע אליהן.

הציר השלישי בניהול האתגרים הוא המימון. מדובר במפעל שלם שצריך לתכנן באופן רב שנתי על מנת לבחור את השותפים לדרך ולהיבחר על ידם. לפעמים יוצאים לדרך עם שותף המסייע במימון הפעילות, אבל לאורך הזמן מבינים שהוא לא השותף המתאים כי הוא מושך למסלול שהוא לא דווקא המסלול הנכון עבור הארגון או עבור קהל היעד שלו.

איך אתה מתמודד עם זה שחלק מהתורמים שלך הן חברות עסקיות שלעיתים הצורך שלהן להיות שותפות בעמותות חברתיות מונע מתוך אינטרס לטהר את שמן ומצפונן ולא מתוך מקום כנה של עזרה לזולת?

אני מרגיש שהשותפים שלנו נותנים לנו מימון מתוך מקום אמיתי של שיתוף פעולה, ורובם מאוד מעורבים בעשייה. השותף המרכזי שמהווה דוגמה למודל הזה הוא בנק לאומי. ברמה האישית כמי שעובד באופן הדוק עם דרג הניהול של הבנק, אני פוגש אנשים טובים שאני מאוד מעריך ואני רואה שהרצון שלהם לתרום לקהילה הוא אמיתי ולא מס שפתיים. עד לפני כמה שנים למשל, המדיניות של בנק לאומי הייתה מתן לקהילה בסתר. בארה"ב נהוג ש1%-2% מהרווח הולך לתרומה לקהילה. בישראל, תרבות הנתנה מושרשת עדיין בעיקר בתעשייה הישנה יותר. אני מאמין שחברות ההייטק יתרמו לקהילה יותר ויותר עם הזמן.

כבר היו מקרים בעבר שעמותות נקלעו למצבים לא נעימים

נכון, אבל אני מרגיש שלם בעשייה שלנו, כי כל שקל שמגיע אלינו אנחנו עושים את המיטב על מנת שהוא ישרת את הציבור הישראלי. אנחנו מחנכים לערכים, והיושרה היא חלק מה-DNA של הארגון שעליו אנחנו מחנכים את הנוער. להגיד שאין דילמות לפעמים, יש.

יש לך דוגמה לדילמה כזאת?

כאשר מדובר בשחור ולבן זה מובהק, אבל לפעמים יש גם מקרים של אפור. קח לדוגמה את סוגיית "כפל תמיכות" שקובעת שזה לא חוקי לקבל על אותה פעילות כסף משני משרדי ממשלה שונים. סוגיה זו ברור שהיא קו אדום. אבל לאורך הדרך נוספו למושג פרשנויות מרחיבות. כך למשל נולד המושג "כפל תמיכה רעיוני" שאומר שאם אתה מפעיל תוכנית עם משרד ממשלתי מסוים, אסור לך להפעיל את אותה תוכנית עם משרד ממשלתי אחר גם כאשר מדובר ברשויות אחרות ובני נוער אחרים. אני חושב שהסיבה המרכזית לכך

מקורה בייעול עבודת הממשלה ושמירה על חלוקת אחריות ברורה בין משרד הממשלה השונים. במקרים כאלה אנו צריכים לבחון האם ההחלטות שאנו מקבלים הן תקינות ועומדות בדרישות. לצורך כך מלווה אותנו באופן קבוע משרד עורכי דין שמסייע לנו בקבלת החלטות שנוגעות לסוגיות משפטיות.

מה ההבדל בין ניהול עמותה חברתית לבין ניהול של חברה עסקית?

אני חושב שרוב המשותף על השונה ברמת האסטרטגיה, העקרונות והתהליכים. ההבדל המרכזי הוא שבחברה עסקית הרבה יותר קל לבצע תהליכי מדידה משום שזו חברה למטרת רווח ופונקציית המטרה היא רווח. בארגון חברתי פונקציית המטרה היא לא רווח.

אחת הטענות שעלו בשנים האחרונות לגבי עמותות חברתיות היא שבגלל המצוקה הכספית הן נגררות לא אחת לצורך לממן את עצמן באמצעות פעילויות עסקיות. אתה מסכים עם זה?

הסכנה הכי גדולה במגזר השלישי היא לאבד את הדרך שלך כארגון, כי יש הרבה הזדמנויות מסביב שעלולות להוציא את הארגון מהמסלול ולסטות מהגשמת מטרותיו.

העמותה נסמכת בעיקר על ההון האנושי שלה. אז נשאלת השאלה איך משמרים הון אנושי כזה? איך יוצרים את המחבורות לארגון וגורמים לעובדים לקום כל בוקר לעשייה מחודשת?

הדבר הכי משמעותי זה הסיפוק מהעשייה והחוויות האישיות, כשם שהחוויה שאני חוויתי בתור מדריך שהביאה אותי להמשיך ב"אחריי". יש משמעות לרוח של הארגון, למחבורות של האנשים ול-DNA של הארגון. ב"אחריי" מסתכלים על האנשים בתור הנכס הכי חשוב של הארגון. יש תהליך משמעותי של הכשרה, גם הכשרת סף לפני תחילת תפקיד וגם לאורך הדרך. לכל שכבה יש את ההכשרות שלה. לדוגמה, כל המדריכים בארגון מגיעים לשלושה ימים של הדרכות בתחילת שנה, לאחר מכן בכל פרויקט הם מקבלים את ההכשרה הרלוונטית. מנהל תוכנית ב"אחריי", ברמת הכישורים שלו, צריך להיות מנכ"ל, אז אנחנו למעשה צריכים להכשיר מנכ"לים.

אתם עושים תהליכי מישוב בארגון?

בוודאי. לכל מנהל ב"אחריי" יש יעד אישי לפיתוח שהוא מדייק אותו ביחד עם המנהל שלו. אנחנו עושים פעמיים בשנה משובים ולקראת סוף שנה מבררים את ההמשכיות והאפשרות לקידום לאור מסלולי הפיתוח.

היום כשאתה מסתכל על העמותה, איפה אתה רואה אותה בעוד חמש שנים?

אנחנו נמצאים היום בתהליכי חשיבה אסטרטגיים. בגלל שיש בתוך הארגון כמה עולמות תוכן וקהלי יעד שונים, אנחנו צריכים להתאים את האסטרטגיה של הארגון לקהלים, ולבחון אותה ביחד עם המנהיגים של הקהלים השונים. לדוגמה, אסטרטגיה עבור המגזר הערבי צריכה להיבחן ביחד עם מנהיגים מהמגזר הערבי.

יש לכם פעילויות במגזר הערבי?

כן, יש לנו פעילויות בהיקף גדול במגזר הערבי ולהערכתנו, בשנים הקרובות, נרחיב את הפעילויות שלנו בקרב אוכלוסיות שלא מתגייסות לצה"ל. במגזר הערבי המיקוד הוא בהעצמה, פיתוח אחריות ומתן כלים להשתלבות כמו למשל, חיזוק השפה העברית המדוברת. דוגמה נוספת, אנו פועלים בתוך 40 ישיבות לנוער חרדי. מדובר בנערים ונערות שחסרים להן המון כישורים, כמו למשל ידע באנגלית, ולא תמיד יש את מי שישאל אותם על עצמם ויסייע להם בהכוונה חיזוק והתפתחות אישית.

המדריכים מגיעים מהמגזרים הספציפיים?

כן, כמעט תמיד הם מגיעים מהמגזר הספציפי כי אין תחליף לשותפות אמיתית ומציאת מנהיג מקומי שיעצים את בני הנוער וישמש מודל חיקוי עבורם. עם זאת, יש מקרים ממוקדים שאנחנו משלבים מדריכים לא מהמגזר, לדוגמה חלק מהמדריכים במגזר הערבי הם יהודים כדי לסייע לבני הנוער בחיזוק השפה העברית המדוברת.

אחד הדברים שאנחנו נתקלים בהם, במיוחד במחקרים שעוסקים בארגונים ללא מטרת רווח בארץ ובעולם, שקיים פער בין הערכים והמטרות של הארגון לבין הניהול של ההון האנושי בתוך הארגון. איך אתה רואה את המצב אצלכם?

אני חושב שזו אחת החוזקות של "אחריי". בארגון הזה אנשים לא נמצאים בעבור שכר, אלא בעבור העשייה והחוויה.

אז איך אתם שומרים על המוטיבציה של העובדים והמחברות לארגון?

הסיפוק מהעשייה זה הדבר הכי משמעותי. תחושת הסיפוק הכי גדולה בתפקיד שלי היא לפגוש את החניכים והבוגרים. אתה מבין את המשמעות של מה שאתה עושה וזה נותן לך תחושת סיפוק וחיבור לארגון. כאשר אנחנו פוגשים באירועי שיא שאנחנו עורכים את כל החניכים, זו חוויה מרגשת. אתה עובד כל כך קשה בלגייס את האנשים ולהכשיר אותם, ואז כשמגיעים לשטח וחווים ביחד איתם את התהליכים זו תחושת סיפוק מטורפת. זה מחזק את המחברות של העובדים לארגון. חוץ מזה חשוב גם לתת הוקרה ופירגון לעובדים ולהראות להם שהם חשובים לנו וגם לארגן ימי כיף וגיבוש. צריך לעזור לעובדים, לחנוך אותם, למשב אותם, להכשיר אותם ואפילו לנסות ולבנות ביחד איתם תמונת עתיד לחיים שלהם כשהם יוצאים מהארגון. יש לנו עובדים שנמצאים בארגון 10 שנים והם עוזבים את הארגון בגילאי 30 + וצריכים לצאת לדרך חדשה. חלקם אפילו לא תכננו לעסוק בחינוך, הם פשוט נסחפו פנימה לתוך הארגון.

קורה שאתם מפטרים עובדים? על רקע מה זה נעשה?

זה יכול להיות במקרים של חציית קו ערכי או אתי. במקרים מאוד חריגים אנחנו מפטרים על תוצאות, אבל זה קורה אחרי שעשינו השתדלות אמיתית עם העובד בשביל להשתפר. אם יש מוטיבציה, ניסיון, לקיחת אחריות ומחויבות, אז גם אם אין הצלחה, אנחנו ננסה לחפש לעובד תפקיד אחר בארגון. אבל כן, במקרים חריגים, אנחנו נאלצים גם לפטר. בסופו של דבר אנחנו לוקחים כסף שבמידה רבה הוא ציבורי לטובת מטרות חברתיות ואנחנו מתייחסים לזה בצורה מאוד רצינית. לשמחתי אלו מקרים חריגים.

מהי הבעיה הניהולית הכי קשה שאתה רואה בימים האלה?

בשנים האחרונות הקורונה הביאה עמה קושי יחסית גדול, בעקבות חוסר הודאות. זה בא לידי ביטוי בהתאמת הנהלים הפנימיים שלנו בתוך הארגון אל מול הנהלים של המדינה וגם מבחינת הסיכון ותחושת האחריות על בריאותו של העובד ומשפחתו. לצד זאת, יש לנו אחריות כארגון שמחנך לאחריות ויוזמה לקחת תפקיד משמעותי במצוקות החברתיות והכלכליות שרק מתעצמות. נוסיף לזה לחץ וחרדה של הציבור ואי ודאות כלכלית.

לדוגמא, בתחילת משבר הקורונה קיבלנו מיילים שהפעילות לא יכולה להמשיך בסגר ולכן לא נוכל לקבל תשלום עבורה. בתוך הסיטואציה הזו של אי וודאות רצינית נדרשנו לקבל החלטות. לשמחתי קיבלנו החלטה שאנחנו חייבים בעת הזאת לממש את מה שאנחנו מחנכים אליו והפכנו את כל הארגון לארגון סיוע בחירום. פתחנו חמ"ל 24/7 שבו כל אנשי המטה לקחו חלק ובכל רשות מקומית גייסנו מתנדבים שהתחברו לצרכי

הרשות, לחמ"ל העירוני. בהתחלה החניכים אספו את הצרכים, כל אחד קיבל אחריות על רחוב ספציפי והם התקשרו לכל השכנים מדי שבוע ושאלו לשלומם והאם הם זקוקים לעזרה. קראנו לכל הבוגרים שלנו לבוא ולסייע, בהבאת מזון, עזרה לקשישים ועם הזמן נכנסנו לאט לאט ליוזמות נוספות. היה פה אתגר מאוד גדול גם מבחינת הקשיים של אנשי צוות שהם ומשפחתם חוו בתקופה הזו. לשמחתי, העשייה הזו הביאה לתחושת מסוגלות ומשמעות גדולה בארגון וחווית הצלחה. אבל מגפת הקורונה טרם הסתיימה ואי הוודאות לא נעלמה, אז גם בימים אלו אנחנו מדייקים את תוכניות המגירה ומפיקים לקחים מהגל הראשון. אנחנו מתכננים קדימה את הפעילות של הארגון ובוחנים מהי שיטת העבודה שנדרשת על מנת לשמר את הכספים.

הזכרת קודם את הנושא של הפקת לקחים ממשבר הקורונה, אתה בטח מכיר את המושג של "למידה ארגונית" ו"ארגון לומד". אתם רואים את עצמכם כארגון לומד?

זה נמצא בראש סדרי העדיפויות שלנו כארגון ואנחנו מנסים כל הזמן ללמוד, לשפר ואף לאמץ מודלים של תחקירים. מאחר ואנחנו ארגון שטח, אנחנו חייבים ללמוד תוך כדי תנועה וזה אתגר מאוד גדול. האינטנסיביות של השוטף מאתגרת לפעמים את היכולת להרים את הראש מעל למים. זה לא מספיק לעשות ישיבה ולהפיק לקחים, צריך לחקור את הדברים יותר לעומק. בין היתר זה כולל גם השוואה לארגונים אחרים, הסתכלות על מגמות וניתוח השנים האחרונות. הכי קל זה להכין תוכנית חומש אחת לכמה שנים ולהקצות לזה זמן ומשאבים, אבל זה לא מספיק. במהלך השנה אנו שואפים ללמוד, להוביל תהליכי חשיבה תוך כדי תנועה ובשיתוף עם יועצים חיצוניים ועם מנהיגים ממגזרים שונים. אנחנו משתדלים כל הזמן להשתפר.

יש משהו שאתה לקחת באופן אישי מלימודי ה-MBA באוניברסיטת חיפה לעבודתך בשטח?

כן בוודאי, תוכנית ה-MBA כללה שילוב של מרצים מנוסים וחבורה מגוונת ואיכותית שמלווה בשיח עמיתים.

אם היו שואלים אותך היום מה כדאי להוסיף לתוכנית האלכ"רים, מה היית ממליץ להוסיף מתוך נקודת המבט שלך כמישהו שמגיע מהשטח?

אני חושב שחשוב לשזור בתוך התוכנית יותר מפגשים עם מנכ"לים או מנהיגים חברתיים. לא רק מנכ"לים של ארגונים אלא גם מנכ"לים של חברות כי אני חושב שיש הרבה מן המשותף. ההכשרה צריכה לתת כלים לצד למידה מתובנות גם של אנשים אחרים מנוסים מהשטח. בסופו של דבר, לנהל ארגונים זה בית ספר לניהול ומנהיגות.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

פינת הפרויקטים



CASE STUDY להכשרה המקדמת השתלבות בעולם העבודה החדש: אוריינות פיננסית לסטודנטים ולמשפחות מעוטות יכולת - תוכנית משותפת לקהילה ולאקדמיה

קלרה ריספלר¹ ונטע כהן²

תקציר

במאמר זה מוצגת תוכנית המשלבת בין האקדמיה והקהילה באמצעות פרויקט חברתי בנושא הקניית הרגלי חיים בתחום הכלכלי והפיננסי האישי. תוכנית זו הוקמה בעקבות הודעתה של המועצה להשכלה גבוהה בדבר החשיבות להכין את הסטודנטים לעולם העבודה החדש. דרך אחת לקדם את הנושא, היא על ידי הרחבת תפקידה הקלאסי של האקדמיה מעבר למחקר והוראה, וקידום יוזמות אשר משלבות עשייה ומעורבות בקהילה. זאת תוך הנגשת משאבי האקדמיה לטובת סביבתה הקרובה, מתן יעוץ, תמיכה והכוונה לאוכלוסיות נוספות ומגוונות בקהילה והשפעה חיובית על החברה הישראלית. במציאות בה נדרש מכל אחד חשיבה מעמיקה ותכנון מוקדם ומושכל של התקציב המשפחתי, כמו גם ידע בהתנהלות מול בנקים וגופים המנהלים את כספיו, נחוצה הכנה מתאימה והקניית מיומנויות בניהול כלכלי ופיננסי בסיסי. אולם, לא כל אחד זוכה להכנה זו וזקוק להתערבות חיצונית מבעוד מועד. ועל כך חשיבותה הרבה של תוכנית זו. בחוג לשירותי אנוש במכללה האקדמית עמק יזרעאל הוצעה תוכנית המשלבת בין למידה ובין עשייה, בה נלמדו נושאים וניתנו כלים מעשיים בתחום הכלכלי/פיננסי והחונכות. בחלק המעשי של התוכנית הופנו הסטודנטים למשפחות שאותרו על ידי עמותות ונתנו הסכמתן להשתתף בתהליך הליווי הכלכלי. במאמר זה נעמוד על חשיבות הקניית מיומנויות וכישורי חיים הן לסטודנטים לקראת יציאתם לשוק העבודה החדש והן למשפחות שעליהן להתנהל בעולם מאתגר מבחינה כלכלית. זאת, תוך שימת דגש לכישורים ומיומנויות שהתפתחו אצל הסטודנטים במהלך התוכנית וחשיבותם בעולם העבודה החדש.

מבוא

“המסע האמיתי של הגילוי אינו בחיפוש אחר נופים חדשים, אלא בעיניים חדשות, בראיית העולם דרך עיניו של אחר, של מאה אחרים, בראיית מאה עולמות אשר כל אחד מהם רואה” (מרסל פרוסט)

אחד מתפקידיה המרכזיים של האקדמיה הוא הכשרת הון אנושי. בעולם העבודה המשתנה, הדרכים להבטחת רמת השכלה והכשרה המקדמים תעסוקה בפועל חייבים להיבחן מחדש (Ali & Jalal, 2018). אחד המאפיינים של תנאי ההעסקה המקדמים מעורבות עובדים למשל, היא האפשרות לשלב במהלך העבודה פעילויות החורגות מעבר לתחום העבודה עצמה, כגון הרצון והיכולת לייצר מעורבות בקהילה. נמצא קשר בין מעורבות בעבודה לבין מעורבות קהילתית בעיקר לעובדים במגזר הציבורי (Eldor, Harpaz, &)

¹ ד"ר קלרה ריספלר, מרצה לתואר שני ליעוץ ופיתוח ארגוני ובחוג לשירותי אנוש, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, clarar@yvc.ac.il
² ד"ר נטע כהן, מרצה בחוג לכלכלה וניהול ובחוג לשירותי אנוש, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, netac@yvc.ac.il

(Westman, 2020), מה שממחיש את חשיבות הרחבת סביבת הלימוד של הסטודנטים אל מחוץ לכיתה הלימוד בין אם היא פיסית או מקוונת.

במאמר זה מתואר פרויקט המייצר תהליך הכשרה בפורמט שונה. תכני ההכשרה מתמקדים בנושא אוריינות כלכלית, המשקף שילוב התנסות מעשית במהלך הלימודים האקדמיים המאפשרת פיתוח מיומנויות וכישורים נדרשים לעולם העבודה החדש. תוכניות לימודים, בכל נושא שהוא, המבקשות לקדם פיתוח מיומנויות רכות (SOFT SKILLS) בקרב סטודנטים, חייבות לכלול התנסויות בינאישיות ומעשיות (Tang, 2019).

התרחבות ממדי אי-השוויון הכלכלי, המעמיקה את הפערים החברתיים בחברה הישראלית (המוסד לביטוח לאומי, 2019) מהווה קריאה להרחבת תפקידה של האקדמיה בקהילה בה היא פועלת, מעבר לנושאי הליבה: המחקר וההוראה (תוכנית ות"ת לעידוד מעורבות אקדמיה בקהילה). יש לאקדמיה תפקיד חשוב של אחריות חברתית, אשר מעורבות האקדמיה בקהילה היא אחד המרכיבים שלה, לצד פתיחת המערכת והנגשתה לאוכלוסיות נוספות ומגוונות. יוזמות של עשייה בשטח, תוך ניצול משאבי האקדמיה לטובת סביבתה הגיאוגרפית הקרובה, מחזקות את השותפות בין האקדמיה לבין הקהילה (Colby et al., 2003; Harkavy et al., 2021; Ehrlich, 1999) דרך הרחבת אמצעי ההוראה אל מחוץ "לבועה" האקדמית. במאמר זה נציג את יישומה של פעילות מעורבות חברתית-קהילתית שמקדמת המועצה להשכלה גבוהה על ידי תקצוב קורסים משלבי עשייה חברתית. המכללה האקדמית עמק יזרעאל בתמיכה וליווי של דיקנאט הסטודנטים עודדה השתתפות בפעילות זו. בחוג לשירותי אנוש הוחלט לקחת חלק ולהעביר את הקורס "התנהלות כלכלית נבונה – מתיאוריה לפרקטיקה".

הקורס נותן מענה לארבע מטרות:

1. הקניית אוריינות כלכלית בקרב אוכלוסיות מוחלשות בקהילה
2. הקניית אוריינות כלכלית לסטודנטים של המכללה
3. הקניית התנסות מעשית של סטודנטים לשירותי אנוש עם אוכלוסיות מודרות
4. הקניית כישורים רכים כלליים, שנועדו להכין סטודנטים לעולם העבודה החדש

רקע

חשיבות הקניית אוריינות כלכלית בקרב הקהילה

ההתרחבות המתמדת של ממדי אי-השוויון והעוני בישראל מצריכה מציאת דרכים להתמודד עם התופעה. סטריאר (2021) התייחס לחמישה מאפיינים עיקריים של קהילות מוכות עוני: שוליות מתקדמת, תלות, קיפוח רב-ממדי, דיכוי תודעתי מופנם ומניעת השתתפות. החוקר קורא ל"גיבוש שיטות המשלבות מיקרו ומקרו פרקטיקה במרחב הקהילתי" תוך הבאת ידע וכלים לסיוע בהתמודדות עם שורשי העוני ועם השלכותיו. המכללה האקדמית עמק יזרעאל מתמקדת בקידום תרומה מהותית לרווחת הקהילות בסביבתה (עמק יזרעאל, הגליל התחתון, מגדל העמק, עפולה, יוקנעם ונצרת עלית). רבים מתלמידי המכללות והקהילות הסובבות כוללים משפחות בעלות הכנסה נמוכה יחסית הזקוקות למסגרת מעשית לניהול כספי משק הבית שלהם.

תופעת ההזדהות החברתית, בה קבוצות מסוימות באוכלוסייה מודרות ונדחקות לשוליים ונמנע מהן להשתתף השתתפות מלאה בחיי החברה בה הם חיים, נובעת משורה של סיבות הפועלות ומחזקות אחת את האחרת (דורון, 2006). בראשן נמצאים העוני והמצוקה הכלכלית, אבל היא נובעת גם מחינוך והשכלה בלתי מספיקים (דורון, 2006). ליסטר (2019) מונה ארבע צורות שונות של יכולת פעולה בקרב אנשים החיים בעוני: להסתדר,

כלומר להתמודד כחלק משגרת היומיום; להחזיר ל-, כלומר להתנגד כחלק משגרת היומיום; להיחלץ מ-, כלומר לצאת ממצב העוני; להתארגן, כלומר להתאגד כדי לחולל שינוי מערכתי. חשוב להעניק מיומנויות בסיסיות בכמה שיותר תחומי חיים בסיסיים על מנת לקדם את רמת הפרואקטיביות של אלו החיים בעוני, למשל סביב ההתנהלות הכספית. לפיכך, נושא האוריינות הפיננסית מתאים כתוכן לעבודה משותפת של המכללה עם הקהילה. אוריינות פיננסית, המודדת עד כמה אנשים מבינים ומשתמשים במידע הקשור למימון אישי (Huston, 2010) קריטית להתמודדות עם ניהול כספים יומיומי (Hilgert et al., 2003) ולבחירות פיננסיות מושכלות (Lusardi, 2019). משקי בית בעלי אוריינות פיננסית גבוהה יותר נוטים להפגין חוסן פיננסי מוגבר (Gathergood, 2012; Grohmann et al., 2018), להשתתף בשוק ההון כמשקיעים יעילים יותר (Calvet et al., 2007) ופחות נוטים לסבול מבעיות כגון חוסר יכולת להחזיר תשלומי משכנתא (מה שמכונה "עבריינות משכנתא") או נטילת סיכונים מיותרים כגון רמת חוב גבוהה (Gerardi et al., 2013).

מחויבות לשינוי חברתי טבועה במהותו של מקצוע שירותי האנוש (Barnetz & Vardi, 2015). יצירת הזדמנויות לשותפות עם אוכלוסיות מעוטות יכולת סביב נושא החינוך להתנהלות כלכלית נבונה, מחזקת מטרה זו. מפגש במסגרת תומכת המקנה מיומנויות חשובות עשויה להגביר את סיכוייהן של משפחות עניות להשתלב בצורה טובה יותר בזרם המרכזי של חיי החברה ולהגדיל את ההזדמנות שלהן להתקדמות במסלול החיים. סטודנט המכללה המגיע למפגש עם בני משפחה כשותף שוויוני ללמידה, יוצר מערכת יחסים המושתתת על תהליך התנסות משותף. בנוסף, התנסות זו במהלך שנות לימודיו, עשויה להגדיל את סיכויו לשלב בעבודתו העתידית מחויבות מקצועית לשינוי חברתי. בכך סטודנטים מתנדבים שנותנים שירות לקהילה ימשיכו בחייהם כפעילים למען צדק חברתי. בכך נחשפת תרומתם של המוסדות להשכלה גבוהה כסוכני שינוי חברתי (Marullo & Edwards, 2000).

הקניית מיומנויות בתחום האוריינות הכלכלית בקרב הסטודנטים של המכללה

בעולם המאופיין בשינויים מהירים ומורכבים, רצוי שסטודנטים ירכשו ידע בדיסציפלינה בה הם מתמחים בתוספת כישורים ומיומנויות בתחומי חיים שונים. אחד התחומים המשמעותיים בהתנהלות בעידן המודרני הוא התחום הפיננסי (Hoffmann & Plotkina, 2021; Indarto & Santoso, 2021). אחת הדרכים להגביר אוריינות פיננסית היא באמצעות תוכניות בחינוך פיננסי כחלק מתוכנית הלימודים באקדמיה (Allgood & Walstad, 2016). מטא-אנליזה (Miller et al., 2015) של תוכניות אוריינות פיננסית מצביעה על כך שחינוך פיננסי יכול להשפיע על התנהגויות פיננסיות מושכלות ולתרום להגברת השליטה על חייהם של המשתתפים בתוכניות אלה.

הקורס נבנה במטרה להעניק לסטודנטים שתי מיומנויות עיקריות. האחת, בתחום הספציפי של חינוך כלכלי והשנייה, בתקשורת בין אישית, כגון הנחיה וליווי. במהלך הקורס נחשפו הסטודנטים לעולם הכלכלי/פיננסי היומיומי, להקניית מיומנויות צרכנות נבונה, לניהול נכון של תקציב המשפחה ולהתנהלות מול בנקים, ארגונים, חברות ביטוח ופנסיה. בשלב מאוחר יותר התנסו הסטודנטים ועברו סימולציות לקראת ההתנסות בשטח עם המשפחות. במהלך ההתנסות טופחו כישורי חונכות אצל הסטודנטים, לשם זיהוי צרכיו של האחר ותמיכה בהקניית הרגלי חיים חדשים בתחום ההתנהלות הכלכלית. בנוסף לכך פותחה יכולת בקרב הסטודנטים לתכנן ולבצע פרויקטים אישיים בקהילה, מחוץ לכיתת הלימוד.

הקניית הזדמנויות להתנסות בשטח עבור סטודנטים לשירותי אנוש

שירותי אנוש הוא תחום רחב העוסק בהבנה, ניהול ושיפור של תהליכי עבודה ואיכות השירות בארגוני שירות מגוונים במגזר העסקי, הציבורי וההתנדבותי. מרבית המועסקים במשק הישראלי עובדים בתפקידי שירות שונים. בוגרי/ות החוגים לשירותי אנוש משתלבים בשוק העבודה במסלולים המובילים לתפקידי ניהול בארגונים פרטיים וציבוריים, כולל בארגונים שלא למטרות רווח. מטרת תחום לימודי שירותי אנוש היא

להקנות לבוגריו לא רק ידע והבנה לגבי סוגיות ותהליכים בתחום הייחודי של שירותי האנוש, אלא לקדם את איכות ומגוון השירותים הניתנים לאזרחים בכל מגזרי המשק באופן שיתרום לרווחת הציבור (Barnetz & Vardi, 2015). בעוד שתוכניות לימוד אלה כוללות לרוב הזדמנות ל"פרקטיקום" בארגון הקשור לתחום הנלמד, לא פעם אין הזדמנות לסטודנט להיחשף לאוכלוסיות מוחלשות. חשוב שלסטודנטים תהיה התנסות מעשית המביאה אותם במגע עם אוכלוסיות מגוונות בקהילה וזאת לשם צמצום תופעת ההדרה החברתית וקידום האמפטיה עם קבוצות שונות בקהילה (Juvonen et al., 2019).

הקניית כישורי חיים לסטודנטים במעבר לשוק העבודה החדש

דו"ח של ה-OECD (2019) דירג את ישראל במקום השני בעולם בשיעור האזרחים ילידי הארץ בגילאי 25-64 בעלי השכלה על תיכונית ואקדמית (50%). בתשע"ט למדו בישראל 306,600 סטודנטים, מתוכם 230,800 סטודנטים לתואר ראשון. רוב בוגרי התואר הראשון יצאו בתום לימודיהם לשוק העבודה. הם יצאו לשוק עבודה חדש, אשר נמצא כבר בשלהי המהפכה התעשייתית הרביעית. מהפכה אשר נובעת משינויים שעיקרם טכנולוגיים, אולם שינויים אלו יגרמו לשינוי דרמטי בדרך שבה אנו חיים, עובדים ומתקשרים זה עם זה. שוק העבודה "הישן" דרש סט כלים המבוסס בעיקר על ידע וכישורים מקצועיים שנלמדו באקדמיה או במכללות הכשרה שונות, והציפייה מהעובדים היתה לעבוד באותו המקצוע עד יציאתם לגמלאות. שוק העבודה "החדש" הכולל מגמות כמו: גלובליזציה, טכנולוגיה, שינויים דמוגרפיים, כלכליים ועוד, מעלה דרישה לסט כלים חדש המבוסס על השכלה, ניסיון והכשרה מקצועית המוגדרים כמיומנויות קשות. בנוסף חשוב להקנות מיומנויות רכות הכוללות: תקשורת בין אישית, יצירתיות, עמידה מול קהל, מנהיגות, התנהלות במצבי אי-וודאות ועוד, בהלימה לאסטרטגיית הכישורים הנדרשים לעיצוב עתיד טוב יותר של ה-OECD.

תוכנית הלימודים באקדמיה חייבת לייצר לסטודנטים, בכל החוגים, ערך מוסף מעבר ללימודים התיאורטיים ולידע בתחום הלימוד שלהם (Dhindsa, 2019). ערך מוסף יעזור להם לתרגם את ההשכלה שלהם לתעסוקה. לשם כך, רצוי שחלק מסגל המרצים יתרמו מניסיונם האישי וכבעלי תפקידים במשק ויתרגמו את הידע שלהם להוראה ולפיתוח ההון האנושי.

עולם העבודה נמצא בשינוי מתמיד, לצד הכשרות שלא תמיד מספיקות להתעדכן עם דרישות התעשייה והמשק, ואמירות כמו: "לא בטוח שמה שנלמד היום, יהיה רלבנטי בעתיד". נוצר פער בין בוגרי תארים באקדמיה ובין צרכי השוק. לא מעט נשמעות טענות מבוגרים שסיימו לימודיהם בציונים גבוהים ובכל זאת לא הצליחו למצוא עבודה, ומתברר שחסרים להם כישורים חברתיים או כפי שנכתב לעיל, מיומנויות רכות כגון חניכה (Tang, 2019). שוק העבודה החדש מחפש עובדים בעלי השראה – כאלה שיכולים להנהיג, בעלי יוזמה, בעלי כושר ביטוי, ובעיקר כאלה שניתן לממש את כל הפוטנציאל הטמון בהם. באחריותה של האקדמיה לפתח קורסים חדשים שבהם מלבד הכשרה מקצועית נדרשת גם התנסות אשר מאפשרת לסטודנטים לעבוד, ליישם ולפתח את הכישורים הנדרשים הללו, שכן הצטיינות בלימודים לבדה לא מבטיחה קריירה מוצלחת. הקורס "התנהלות כלכלית נבונה – מתיאוריה לפרקטיקה", בא לתת מענה לצרכים אלו.

תיאור הקורס

ההרשמה לתוכנית הייתה וולונטרית וכללה קבוצה הטרונגית (צעירים ובוגרים, נשים וגברים, יהודים וערבים, חילונים ודתיים). עבור השתתפות בתוכנית קיבלו הסטודנטים נקודות זכות והיא היוותה חלק אינטגרלי מהשלמת דרישות התואר.

התוכנית חולקה לשניים. בחלקה הראשון הוענקו לסטודנטים כלים ומיומנויות להתנהלות כלכלית נבונה, מה שסייע לכל אחת ואחד מהם לנהל נכון את התקציב האישי/משפחתי שלה/ו. בנוסף, הסטודנטים קיבלו

הכשרה לפיתוח ויישום היכולת לחנוך אחרים בתחום ההתנהלות הכלכלית – מיומנות בסיסית הנדרשת בעולם העבודה החדש.

במהלך הסמסטר השני, לאחר קבלת הכלים התיאורטיים, כל סטודנט חנך משפחה להתנהלות כלכלית נכונה (המשפחות אותרו מראש, וצוות הקורס יצר צימודים של סטודנט-משפחה). החלק הפרקטי לווה בהדרכה צמודה של מרצות הקורס, נציגי עמותה עמה נעשה שיתוף הפעולה ומנטור אישי. על כל סטודנט היה להגיש דוחות לגבי המפגשים שביצע עם המשפחה ותוכנם, בהתאם להנחיות שהוסברו במהלך הקורס. בחלק זה של הקורס הסטודנטים העבירו את מה שלמדו בחלקו הראשון למשפחות בקהילה, שם נדרשו לפתח וליישם אינטליגנציה רגשית גבוהה - שכן הם נחשפו לנתונים כלכליים אינטימיים של המשפחה, בד בבד עם תקשורת בינאישית טובה – מצד אחד סטודנטים, שאינם בעלי מקצוע או ניסיון בתחום, ומצד שני משפחות זרות הזקוקות לעזרה (ראה נספח 1 תוכנית הלימוד).

סיכום ומסקנות

התוכנית המתוארת במאמר זה הינה דוגמא לחיבור בין האקדמיה והקהילה באמצעות פרויקט חברתי בנושא התנהלות כלכלית אישית. כל תוכנית הפורצת את תחומי המוסד, חוברת אל גורמים שונים בקהילה, ונתמכת בהובלת סוכני שינוי מקומיים, יש בכוחה להרחיב את הפרספקטיבה של הסטודנטים. ככל שירבו לצאת מתוכנית הלימודים המובנית אל עשייה דינאמית בקהילה – כך תתרחב התודעה החברתית וההנכחה שלה באקדמיה. תוכניות המושתתות על שיתוף פעולה אקדמיה-קהילה חיוניות כחלק מתוכנית הלימודים הרלוונטית. במסגרת תוכניות להכשרת אנשי מקצוע בתחום שירותי האנוש, נראה כי מעורבות זו מזמנת לסטודנטים מפגשים מאתגרים והתמודדות עם קהילה מגוונת, בחיבור בין אקדמיה, חברה וקהילה. המפגש מציג גישות אלטרנטיביות, דמוקרטיות ושיתופיות במפגש הקהילתי. כאנשי מקצוע לעתיד, ההתנסות זימנה מפגש בגובה העיניים עם משפחות, יכולת הבעה בעל פה בצורה ברורה ובביטחון, חשיפה למצבים של אי וודאות וצורך להסתגל בהצלחה לסיטואציות שונות ולאנשים חדשים. כמו כן התוכנית פיתחה יכולת הנעה עצמית בקרב הסטודנטים, התנהלות עצמאית ונחישות לסיים משימות בהצלחה, ואלו מסייעים בהכנתם לעולם העבודה החדש.

התנהלות כלכלית מושכלת וקבלת אחריות על המצב הכלכלי האישי הינן תנאי בסיסי לשמירה על יציבות כלכלית. התוכנית שתוארה במאמר זה מגבירה את הסיכוי למודעות פיננסית והתנהלות כלכלית נכונה, הן בקרב הסטודנטים המשתתפים בקורס והן בקרב המשפחות אותן ליוו. הלמידה החלה מהבסיס בהבנת התפלגות ומאפייני ההוצאות וההכנסות של הסטודנט/המשפחה, הטמעת הרגל מעקב מסודר ותכופ אחר התקציב האישי/משפחתי והקניית כלים למדידה, צרכנות, קריאת דוחות וכו', שמטרתם לנהל תקציב באופן יעיל יותר בהווה עם ראייה מתוכננת לעתיד. הסטודנטים והמשפחות שהשתתפו בתוכנית דיווחו על תחושת שליטה טובה יותר והבנה מעמיקה יותר את הגורמים המשפיעים על מצבם הכלכלי. כדי להמחיש את תחושותיהם של הסטודנטים והמשפחות מהתנסות זו נביא שני ציטוטים לדוגמא:

"עבורי, כאשר נפגשתי עם א' במפגש סיום והיא אמרה שזה היה משמעותי עבורה, שהיא רכשה כלים להתנהלות כלכלית נכונה ומישהו שם לה מול הפנים על מה היא מבזבזת ואיפה כדאי לחסוך, מאוד התרגשתי. הבנתי כי מה שלמדתי בקורס הצליח לעבור אליה ולהיות מיושם ונמצא בתודעה שלה. דבר ששימח אותי מאוד"

ודוגמא נוספת:

“עבורי התהליך היה מאוד מלמד ומעשיר. פתאום הבנתי שאם לא מתייחסים ברצינות ובכנות לבעיה היא הולכת וגדלה ואז זה הופך למין כדור שלג ענק שלא ניתן לעצור אותו ושרק גדל מחודש לחודש, כי ההוצאות לא נעלמות הן מתוספות להוצאות הקיימות ולחובות מחודש קודם וכן הלאה. הבנתי כי תהליך ההתנהלות הנכונה חשוב בכל שלב וחשוב להנחיל אותו לכל אדם אפילו לילדים בגיל צעיר, עיי מתן תקציב קטנטן- אם למתנה או סתם כדי שילמדו מה זה ואיך מנהלים את זה נכון, בהתחשב ברצונות ובצרכים ביחס למה שיש לי. מבחינתי זה היה מאוד מעצים גם לתרום לקהילה ולמשפחה אחרת וגם כשיעור לחיים האישיים שלי. אפילו אני הצלחתי לאזן את החשבון הפרטי שלי ולהסתכל אחרת על ההוצאות בחלוקה לחייב ורוצה, ומה באמת קריטי ומה יכול להמתין לפעם אחרת”

בעוד שאין באפשרות תוכנית הלימודים שתוארה כדי להוציא משפחות עניות ממצב של שבירות כלכלית - זוהי רק ההתחלה.

רשימת מקורות

דורון, א. (2006). בין הדרה חברתית למדיניות חברתית – נייר עמדה. האוניברסיטה העברית בירושלים – בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד.

המוסד לביטוח לאומי (2019). דו"ח העוני ממדי העוני והפערים החברתיים - דוח שנתי, 2018. נדלה מתוך: https://www.btl.gov.il/Publications/oni_report/Documents/oni2018.pdf

ליסטר, ר. (2019). יכולת פעולה ועוני: מ"להסתדר" ל"להתארגן". ביטחון סוציאלי, 106, 74-33.

סטריאר, ר. (2021). פרקטיקה קהילתית ביקורתית מודעת-עוני: מסגרת מושגית. ביטחון סוציאלי, 112, 19-39.

Ali, M. S., & Jalal, H. (2018). Higher Education as a Predictor of Employment: The World of Work Perspective. *Bulletin of Education and Research*, 4(2), 79-90.

Allgood, S., & Walstad, W. B. (2016). The effects of perceived and actual financial literacy on financial behaviors. *Economic Inquiry*, 54(1), 675-697.

Barnetz, Z., & Vardi, S. (2015). Organizing services, humanizing organizations: Towards a definition of human services as a generic profession. *Journal of Service-Learning in Higher Education*, 4(1), 1-19

Calvet, L. E., Campbell, J. Y., & Sodini, P. (2007). Down or out: Assessing the welfare costs of household investment mistakes. *Journal of Political Economy*, 115(5), 707-747.

Colby, A., Beaumont, E., Ehrlich, T., & Stephens, J. (2003). *Educating citizens: Preparing America's undergraduates for lives of moral and civic responsibility (Vol. 6)*. John Wiley & Sons.

Dhindsa, A. M. (2019, August 28). What's Next for Career Services: Increasing Well-being and Preparing Students for the Future of Work. Retrieved from: https://repository.upenn.edu/mapp_capstone/162/?utm_source=repository.upenn.edu%2Fmapp_capstone%2F162&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages.

Ehrlich, T. (1999). Civic education: Lessons learned. *PS: Political Science & Politics*, 32(2), 245-250.

- Eldor, L., Harpaz, I., & Westman, M. (2020). The work/nonwork spillover: The enrichment role of work engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(1), 21-34.
- Gathergood, J. (2012). Self-control, financial literacy and consumer over- indebtedness. *Journal of Economic Psychology, 33*(3), 590-602.
- Gerardi, K., Goette, L., & Meier, S. (2013). Numerical ability predicts mortgage default. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 110*(28), 11267-11271.
- Greenspan, A. (2001). *The importance of education in today's economy*. In Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings (No. 767).
- Grohmann, A., Klühs, T., & Menkhoff, L. (2018). Does financial literacy improve financial inclusion? Cross country evidence. *World development, 111*, 84-96.
- Harkavy, I., Hodges, R. A., & Weeks, J. (2021). Towards creating the truly engaged, responsive university: Penn's partnership with the West Philadelphia community as an experiment in progress. In C. Brink (Ed.), *The Responsive University and the Crisis in South Africa* (pp. 47-77). Brill.
- Hilgert, M. A., Hogarth, J. M., & Beverly, S. G. (2003). Household financial management: The connection between knowledge and behavior. *Fed. Res. Bull., 89*(7), 309.
- Hoffmann, A. O., & Plotkina, D. (2021). Positive framing when assessing the personal resources to manage one's finances increases consumers' retirement self-efficacy and improves retirement goal clarity. *Psychology & Marketing, 38*(12), 2286-2304.
- Huston, S. J. (2010). Measuring financial literacy. *Journal of consumer affairs, 44*(2), 296-316.
- Indarto, I., & Santoso, A. (2021). The role of financial knowledge in realizing financial behavior: is it any mediating effect of financial attitudes and self- efficacy?. *Asian Management And Business Review (AMBR), 1*(2), 128-143.
- Juvonen, J., Lessard, L. M., Rastogi, R., Schacter, H. L., & Smith, D. S. (2019). Promoting social inclusion in educational settings: Challenges and opportunities. *Educational Psychologist, 54*(4), 250-270.
- Lusardi, A. (2019). Financial literacy and the need for financial education: evidence and implications. *Swiss Journal of Economics and Statistics, 155*(1), 1-8.
- Marullo, S., & Edwards, B. (2000). From charity to justice: The potential of university-community collaboration for social change. *American Behavioral Scientist, 43*(5), 895-912.
- Miller, M., Reichelstein, J., Salas, C., & Zia, B. (2015). Can you help someone become financially capable? A meta-analysis of the literature. *The World Bank Research Observer, 30*(2), 220-246.
- OECD (2019). Education at a glance 2019: OECD indicators. OECD Publishing, Paris.
Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>.
- Tang, K. N. (2019). Beyond employability: Embedding soft skills in higher education. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET, 18*(2), 1-9.

נספח מספר 1: תוכנית הלימוד

מבוא והיכרות, מדוע חשוב לנהל את הכסף
ניהול תקציב משפחה
התנהלות מול ארגונים ומוסדות (בנקים, חברות אשראי, חברות ביטוח, פנסיה ועוד...)
אוריינות פיננסית – סוגי הלוואות וחסכונות – מה ההבדל בין סוגי ההלוואות השונות? מתי נעדיף סוג הלוואה אחד על פני אחר? האם וכמה כדאי לנו לחסוך?
פנסיה, פיטורין וביטוח – הדגשת חוקי שוק העבודה הרלוונטיים, חוק פנסיית חובה ומשמעותה
צרכנות נבונה - מה בין צורך לרצון למה אנחנו מוציאים יותר כסף ממה שיש לנו פתרון קונפליקטים וכיצד רותמים ילדים לתהליך העשייה
ארגז כלים מעשי לחניכת המשפחה להתנהלות כלכלית נכונה (חלק א'): <ul style="list-style-type: none"> • חוסן כלכלי : ממה הוא מורכב? • מיפוי צרכים מול משאבים (תקציב) • איזון בין הכנסות להוצאות
ארגז כלים מעשי בחונכות להתנהלות כלכלית נכונה (חלק ב'): <ul style="list-style-type: none"> • בקרה ותכנון • עמידה בתקציב • תכנון עתידי
כיצד ניגשים לעבודה? הגדרת קשרי עוזר-נעזר (חונך-חניך), בניית אמון ויצירת דיאלוג פתוח ומשוחזר.
סיכום – הכנת דוחות עבודה

[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

