

# החברה למתנ"סים

מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ

מינהל הדרכה ומו"פ



בדיקת מסוגלות עצמית נתפסת של

מנהלות מתנ"סים בדיווח עצמי על

מיומנויות ניהול, הערכת ביצוע עצמי ועבודה

תחת לחץ

חוקרים:

דר' מיכל אפללו, צבי בן נח וסיגל מאוטנר

נובמבר 2008

אגף מחקר ופיתוח

מנהלות המתנ"סים בחברה למתנ"סים הינן בעלות תפיסת מסוגלות עצמית מקצועית גבוהה, בנושאים מסוימים אף עולות מנהלות המתנ"סים בחברה על עמיתיהם הגברים. נתונים אלו מתבררים כאשר מודדים את המסוגלות העצמית הנתפסת שלהן דרך המשתנים: דיווח עצמי על מיומנויות ניהול, הערכה ביצוע עצמית ויכולת עבודה תחת לחץ. מנהלות המתנ"סים מעידות על עצמן שהן מנסחות את עצמן בקיצור, מתייעצות, ממוקדות, מטפלות בעובדים שלהן, מובילות בתוכניות המתנ"ס ומתאמות בין אנשי הצוות, מייחסות חשיבות לידע ולידוע, מודעות לעצמן ורגישות לסביבתם ומקפידות להיצמד ככל שניתן לנוהלי עבודה תקינים. המחקר שלפנינו מנסה לבדוק את תפיסת המנהלות את עצמן כמסוגלות לבצע מטלות וכבעלות כישורים המאפשרים להן לנהל מתנ"ס.

רקע תיאורטי:

### תפיסת המסוגלות העצמית

המושג "מסוגלות עצמית" (self-efficacy) הוגדר לראשונה במסגרת התיאוריה הקוגניטיבית בתחום הלמידה החברתית. מסוגלות עצמית היא "אמונת האדם ביכולותיו לבצע באופן מוצלח התנהגות מסוימת" (Bandura, 1977, 1997).

המסוגלות העצמית עוסקת בידיעתו של האדם ובאמונתו, כי הוא מסוגל לבצע בהצלחה מטלה מסוימת. אמונתו זו מגבירה את נטייתו להשקיע מאמצים בביצועה. מכאן, שמסוגלות עצמית היא אמונה הקשורה ברמת היכולת שאדם מצפה להציג במצב כלשהו. אמונה זו היא קו מנחה בחיים ובסיס עיקרי לפעולה, המשפיעים על החלטתו של הפרט, האם לשנות את התנהגותו. אמונה זו אף קובעת את התנהגותו ויכולתו של אדם להתמיד במצבי לחץ (Jerusalem & Schwarzer, 1992).

אדם המתייחס לעצמו כבעל מסוגלות עצמית גבוהה נוטה להיענות לאתגרים ולהתמיד במאמציו להשגת המטרות. זאת, משום שהוא מאמין, כי השגת היעדים תלויה בו (Bandura, 1997). ארבעה מקורות מידע משפיעים על תחושת המסוגלות העצמית: ניסיון העבר של האדם, ניסיון הזולת, שכנוע מילולי, עוררות רגשית גבוהה (כהן, 2002). בעלי תחושת מסוגלות עצמית גבוהה פונים למשימות ולתפקידים קשים ורואים בהם אתגר.

### האם קיים סגנון ניהול נשי?

מחקרים רבים מצביעים על כך שקיימים סגנונות ניהול נשיים וגבריים. למרות שמרבית הגברים והנשים טוענים שהם ניחנים בשילוב של תכונות נשיות, גבריות וניטרליות (רוזנר, 1990), כשהם התבקשו לתאר את סגנונות הניהול שלהם, ניתן היה להבחין בהבדלים מובהקים בין נשים לגברים. גברים נטו יותר לומר שצורת הניהול שלהם היא סמכותית ושמה דגש על מתן פרסים לכפיפים מחד, עבור עבודה מוצלחת, ועל מתן עונשים לכפיפים מאידך, בעקבות ביצועים כושלים. הגברים גם נטו

לייחס את כוחם בארגון לתפקיד שהם ממלאים. נשים נוטות יותר להיות מנהלות מחוללות שינוי ומניעות עובדים הן יודעות כיצד לרתום את מטרות הפרט לטובת מטרות הקבוצה. במחקר meta analysis (Eagle and Johnson, 1990) נמצא שההבדל הגדול ביותר בסגנון הניהול בין גברים ובין נשים הוא בנטייתן של הנשים להיות דמוקרטיות יותר ולהשתמש בסגנון משתף; לעומת נטיית הגברים להיות אוטוקרטיים ולהשתמש בסגנון ישיר יותר. הבדלים אלה נמצאו במדינות שונות; גם במדינות שמוגדרות נשיות, דוגמת שבדיה ונורבגיה (דהיינו מדינות שבהן נשים המנהלים לאמץ במידה רבה יותר דפוסי ניהול נשיים) וגם במדינות המוגדרות כגבריות, דוגמת ארה"ב ואוסטרליה (שבהן נשים המנהלים לאמץ דפוסי ניהול גבריים). נמצא כי הנשים המנהלות שמו דגש רב יותר על אינטראקציות, בעוד שגברים מנהלים הדגישו יותר את קביעת המטרות.

## המדגם:

כיום עובדים בחברה למתנ"סים 142 מנהלים, מהם 102 (72%) גברים ו-40 (28%) נשים. הבדיקה נעשתה על מסד נתונים משנת 2006 שכלל 68 מנהלים, מהם 48 (71%) גברים ו-20 (29%) נשים.

### מיומנויות ניהול

#### מיומנויות תקשורת

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות למיומנויות תקשורת רב המנהלות מעריכות את יכולתן במיומנויות תקשורת במידה גבוהה (6.53, 89%).

#### קבלת החלטות

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לקבלת החלטות רב המנהלות מעריכות את יכולתן בקבלת החלטות במידה בינונית עד גבוהה (5.75, 79%).

#### דינאמיקה קבוצתית

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לדינאמיקה קבוצתית רב המנהלות מעריכות את יכולתן בדינאמיקה קבוצתית במידה גבוהה (6.58, 85%).

#### מיומנויות ארגון

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות למיומנויות ארגון רב המנהלות מעריכות את יכולתן במיומנויות ארגון במידה גבוהה (6.08, 80%).

#### שליטה במידע

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לשליטה במידע רב המנהלות מעריכות את יכולתן בשליטה במידע במידה גבוהה (6.04, 75%).

#### השקעה במורל בצוות

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות להשקעה במורל הצוות רב המנהלות מעריכות את השקעתן במורל הצוות במידה גבוהה (6.17, 85%).

### טיפול בעובדים

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות הצוות לטיפול בעובדים רב המנהלות מעריכות את השקעתן בטיפול בעובדים במידה גבוהה (68%, 6.35) .

### מיומנויות אישיות

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות למיומנויות אישיות רב המנהלות מעריכות את המיומנויות האישיות שלהן במידה גבוהה (60%, 5.60) .

### מיומנויות תכנון

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות למיומנויות תכנון רב המנהלות מעריכות את המיומנויות תכנון שלהן במידה גבוהה (95%, 6.47) .

### עבודה תחת לחץ

השאלון שבדק מיומנויות עבודה תחת לחץ חולק לשלושה גורמים ובוצע בו היפוך סקאלות בשאלות מסוימות שניסוחן מוביל לתשובה נמוכה כאשר קיימת מיומנות גבוהה, למשל "מפעילים עלי לחצים לא הגיוניים לשיפור הביצוע". תשובות גבוהות בשאלה מסוג זה מעידה על קושי בעבודה תחת לחץ. הממוצעים שלהן באים לתת ציון משוכלל לתפיסה עצמית של יכולת עבודה תחת לחץ. כזכור, חלק מהמנהלות ענו על השאלון זמן קצר לאחר מלחמת לבנון השנייה וזיכרונות תפקודן במלחמה עדיין טרי בתודעתן.

### תחושת עמימות בתפקיד

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לתחושת עמימות בתפקיד, נמצא כי רב המנהלות מעריכות את יכולתן לעבוד בתנאי עמימות בתפקיד במידה רבה עד רבה מאוד (90%, 4.30) .

### תחושת קונפליקטים בתפקיד

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לתחושת קונפליקטים בתפקיד, נמצא כי כל המנהלות מעריכות את יכולתן לעבוד בתנאים קונפליקטואלים בתפקיד במידה רבה עד רבה מאוד (100%, 4.46) .

### תחושת עומס בתפקיד

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לתחושת העומס בתפקיד נמצא כי רוב המנהלות מעריכות את יכולתן לעבוד בתנאים של עומס בתפקיד במידה רבה עד רבה מאוד (75%, 3.34) .

### הערכת ביצוע עצמי

המנהלות התבקשו לענות על 10 שאלות הקשורות להערכתן את ההצלחה של פעולות ניהוליות שהן מבצעות, לדוגמה מהי מידת הצלחתן בתכנון, בארגון, בניהול ובהפעלת אחרים מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות להערכת ביצוע עצמי, נמצא כי כל המנהלות מעריכות את הביצועים שלהן במידה רבה עד במידה מצוינת (100%, 4.76) .

על מנת לזהות נקודות חוזק מובדל למנהלות בודדו התשובות בהן המנהלות דרגו את עצמן מעל לדירוג עצמי של המנהלים. מנהלות מעידות על עצמן שהן מנסחות את עצמן בקיצור, מתייעצות, ממוקדות, מטפלות בעובדים שלהן, מובילות בתוכניות המתנ"ס ומתאמות בין אנשי הצוות, מייחסות חשיבות לידע ולידוע, מודעות לעצמן ורגישות לסביבתם ומקפידות להיצמד ככל שניתן לנוהלי עבודה תקינים.

### לסיכום,

המחקר ניסה לבדוק את תפיסת המנהלות את עצמן כמסוגלות לבצע מטלות וכבעלות כישורים המאפשרים להן לנהל מתנ"ס.

מנהלות המתנ"סים בחברה למתנ"סים הינן בעלות תפיסת מסוגלות עצמית מקצועית גבוהה, כמו עמיתיהם הגברים ביחס למנהלים בכלל. זאת ועוד, בנושאים מסוימים אף עולות מנהלות המתנ"סים בחברה על עמיתיהם הגברים. נתונים אלו מתבררים כאשר מודדים את המסוגלות העצמית הנתפסת שלהן דרך המשתנים: דיווח עצמי על מיומנויות ניהול, הערכה ביצוע עצמית ויכולת עבודה תחת לחץ. מנהלות המתנ"סים מעידות על עצמן שהן מנסחות את עצמן בקיצור, מתייעצות, ממוקדות, מטפלות בעובדים שלהן, מובילות בתוכניות המתנ"ס ומתאמות בין אנשי הצוות, מייחסות חשיבות לידע ולידוע, מודעות לעצמן ורגישות לסביבתן ומקפידות להיצמד ככל שניתן לנוהלי עבודה. מנהלות המתנ"סים מדווחות על עצמן כעובדות בעומס אך לא בסביבה לוחצת מידי. עבור המנהלות ההוראות והתפקיד שלהם ברור למדי, מכירות את אפשרויות הקידום שלהן, מרגישות שמקבלות הוראות סותרות רק במידה מעטה, נאלצות לעשות דברים שאינן מסכימות במידה מועטה ואינן צריכות לכופף נהלים כדי לבצע דברים.

ממצאי המחקר הנוכחי מאשש את הטענה שמנהלות נוטות יותר להיות מחוללות שינוי ומניעות את הצוות, משתפות אותו בתוכניות, מעדכנות אותו ומייצרות סינרגטיות תוך הגדרה ברורה של תפקידי אנשי הצוות כי הן יודעות כיצד לרתום את מטרות הפרט לטובת מטרות הקבוצה. המנהלות מעדיפות להשתמש בתכונות אישיות, כמו: כריזמה, כישורים חברתיים ועבודה קשה, ואינן מקשרות בין כוחן לבין מעמדן ההיררכי בארגון.

## בדיקת מסוגלות עצמית נתפסת של מנהלות מתנ"סים בדיווח עצמי על מיומנויות ניהול,

### הערכת ביצוע עצמי ועבודה תחת לחץ

צביקה בן נח, ד"ר מיכל אפללו, סיגל מאוטנר.

"המונע הגדול ביותר מן האדם להשיג את מבוקשו הוא חוסר האמונה שלו שהדבר בכוחו"  
ר' נחמן מברסלב.

#### מבוא

מנהלות המתנ"סים בחברה למתנ"סים הינן בעלות תפיסת מסוגלות עצמית מקצועית גבוהה, כמו עמיתיהם הגברים ביחס למנהלים בכלל. זאת ועוד, בנושאים מסוימים אף עולות מנהלות המתנ"סים בחברה על עמיתיהם הגברים. נתונים אלו מתבררים כאשר מודדים את המסוגלות העצמית הנתפסת שלהן דרך המשתנים: דיווח עצמי על מיומנויות ניהול, הערכה ביצוע עצמית ויכולת עבודה תחת לחץ. מנהלות המתנ"סים מעידות על עצמן שהן מנסחות את עצמן בקיצור, מתייעצות, ממוקדות, מטפלות בעובדים שלהן, מובילות בתוכניות המתנ"ס ומתאמות בין אנשי הצוות, מייחסות חשיבות לידע ולידוע, מודעות לעצמן ורגישות לסביבתם ומקפידות להיצמד ככל שניתן לנוהלי עבודה תקינים.

המחקר שלפנינו מנסה לבדוק את תפיסת המנהלות את עצמן כמסוגלות לבצע מטלות וכבעלות כישורים המאפשרים להן לנהל מתנ"ס. הנתונים נלכחו משאלונים שמילאו המנהלות בתקופה שבין ספטמבר 2006 ועד פברואר 2007, אחרי מלחמת לבנון השנייה .

רקע תיאורטי:

#### תפיסת המסוגלות העצמית

המושג "מסוגלות עצמית" (self-efficacy) הוגדר לראשונה במסגרת התיאוריה הקוגניטיבית בתחום הלמידה החברתית. מסוגלות עצמית היא "אמונת האדם ביכולותיו לבצע באופן מוצלח התנהגות מסוימת" (Bandura, 1977, 1997).

גורם חשוב, המשפיע על התנהגות האדם, הוא תחושת המסוגלות עצמית שלו. המסוגלות העצמית עוסקת בידיעתו של האדם ובאמונתו, כי הוא מסוגל לבצע בהצלחה מטלה מסוימת. אמונתו זו מגבירה את נטייתו להשקיע מאמצים בביצועה. מכאן, שמסוגלות עצמית היא אמונה הקשורה ברמת היכולת שאדם מצפה להציג במצב כלשהו. אמונה זו היא קו מנחה בחיים ובסיס עיקרי לפעולה, המשפיעים על החלטתו של הפרט, האם לשנות את התנהגותו. אמונה זו אף קובעת את התנהגותו ויכולתו של אדם להתמיד במצבי לחץ (Jerusalem & Schwarzer, 1992).

אדם המתייחס לעצמו כבעל מסוגלות עצמית גבוהה נוטה להיענות לאתגרים ולהתמיד במאמציו להשגת המטרות. זאת, משום שהוא מאמין, כי השגת היעדים תלויה בו (Bandura, 1997).

מסוגלות עצמית מתעצבת תוך תהליך הדרגתי של למידה, המתרחש על רקע אינטראקציה בין הסביבה, מנגנונים הנעתיים של האדם והישגיו בפועל.

תחושת המסוגלות העצמית מושפעת מרמת השאיפות, מידת ההצלחה בביצועי משימות דומות בעבר והשוואה עם מידת הצלחתם של עמיתים. תלמיד, המאמין בעצמו וביכולתו, ישקיע מאמצים מרובים בהשגת מטרותיו. תלמיד אשר מאמין מראש, כי אין ביכולתו לעמוד במשימות שהוטלו עליו, לא ישקיע במשימה, שאבודה מראש בעיניו, ורמת המוטיבציה שלו תרד (נבואה המגשימה את עצמה, או אפקט פיגמליון) (Schwarzer, 1994).

ארבעה מקורות מידע משפיעים על תחושת המסוגלות העצמית:  
**ניסיון העבר של האדם:** משפיע על הגברתה או החלשתה של מידת המסוגלות העצמית;  
**ניסיון הזולת:** אדם או תלמיד, כחלק מהחברה, צופה בניסיונות וחוויות של אחרים, ועמדתו העצמית מושפעת מהצלחותיהם או מכישלונותיהם;

**שכנוע מילולי:** מידע מילולי, שאדם קיבל ממישהו אחר ביחס ליכולתו לבצע משימה;  
**עוררות רגשית גבוהה:** יכולה לעורר אי נוחות ולהוריד את מידת המסוגלות העצמית (כהן, 2002).  
לתחושת המסוגלות חשיבות רבה, משום שהיא משפיעה על התפקוד האנושי בכל תחומי החיים. בעלי תחושת מסוגלות עצמית גבוהה פונים למשימות ולתפקידים קשים ורואים בהם אתגר. לעומת זאת, בעלי תחושת מסוגלות עצמית נמוכה נרתעים, חוששים ומהססים, מתקשים לדבוק במשימה מול קשיים ונוטים ללחץ ולדיכאון.

### **האם קיים סגנון ניהול נשי?**

מחקרים רבים מצביעים על כך שקיימים סגנונות ניהול נשיים וגבריים. למרות שמרבית הגברים והנשים טוענים שהם ניחנים בשילוב של תכונות נשיות, גבריות וניטרליות (רוזנר, 1990), כשהם התבקשו לתאר את סגנונות הניהול שלהם, ניתן היה להבחין בהבדלים מובהקים בין נשים לגברים. גברים נטו יותר לומר שצורת הניהול שלהם היא סמכותית ושמה דגש על מתן פרסים לכפיפים מחד, עבור עבודה מוצלחת, ועל מתן עונשים לכפיפים מאידך, בעקבות ביצועים כושלים. הגברים גם נטו לייחס את כוחם בארגון לתפקיד שהם ממלאים. מנהיגות מסוג זה נקראת מנהיגות מוכוונת ביצועים (Transactional).

לעומת זאת, נשים נוטות יותר להיות מנהלות מחוללות שינוי ומניעות (Transformational), דהיינו הן יודעות כיצד לרתום את מטרות הפרט לטובת מטרות הקבוצה. ובמילים אחרות: המנהלים מניעים את הכפיפים שלהם באמצעות סמכותם; המנהלות עושות זאת באמצעות גיוס המוטיבציה שלהם. מנהלות כאלה (וגם מנהלים המאמצים את דפוס הניהול "הנשי" הזה) מעדיפות להשתמש בתכונות אישיות, כמו: כריזמה, כישורים חברתיים ועבודה קשה, ואינן מקשרות בין כוחן לבין מעמדן ההירארכי בארגון.

במחקר (Eagle and Johnson, 1990) meta analysis שבו בודקים משתנים זהים במסגרת מספר רב של מחקרים דומים - נמצא שההבדל הגדול ביותר בסגנון הניהול בין גברים ובין נשים הוא

בנטייתן של הנשים להיות דמוקרטיות יותר ולהשתמש בסגנון משתף; לעומת נטיית הגברים להיות אוטוקרטיים ולהשתמש בסגנון ישיר יותר. הבדלים אלה נמצאו במדינות שונות; גם במדינות שמוגדרות נשיות, דוגמת שבדיה ונורבגיה (דהיינו מדינות שבהן נוטים המנהלים לאמץ במידה רבה יותר דפוסי ניהול נשיים) וגם במדינות המוגדרות כגבריות, דוגמת ארה"ב ואוסטרליה (שבהן נוטים המנהלים לאמץ דפוסי ניהול גבריים). נמצא כי הנשים המנהלות שמו דגש רב יותר על אינטראקציות, בעוד שגברים מנהלים הדגישו יותר את קביעת המטרות.

## המסוגלות העצמית

המסוגלות העצמית הנתפסת נבחנה במחקר זה באמצעות שלושה משתני משנה:

1. **מיומנויות ניהול:** כולל יכולת לקבל תקשורת, קבלת החלטות וארגון תקשורת בכתב ובעל פה, קבלת החלטות, מיומנויות תכנון, טיפול בסגל עובדים, דינמיקה קבוצתית, מורל ומוטיבציה, מידע ופיתוח ואישיות כללית (גוטסדינר ופוקס, 1992).

2. **הערכת ביצוע עצמי:** כולל ניהול וארגון, תקשורת, מקוריות ויצירתיות, יחסים בין אישיים, קבלת החלטות, ידע מקצועי, מסירות והשקעה, פעילות במצבי לחץ, הקפדה על נורמות ארגון, פדגוגיה, הערכה כללית להצלחה כמנהל (Thornton & Byham, 1982).

3. **עבודה תחת לחץ:** כולל עמימות תפקידית, קונפליקט תוך תפקידי ועומס בתפקיד. House, (Schuler & Levanoni, 1983).

4. **המסוגלות העצמית** נעשתה באמצעות שיכלול שלושת משתני המשנה: מיומנויות ניהול (גוטסדינר ופוקס, 1992); הערכת ביצוע עצמי (Byham, 1982 & Thornton); ועבודה תחת לחץ (בתפקיד House, (Levanoni, 1983 & Schuler). הסקאלה המשוכללת של שלושת השאלונים היא 1 לגמרי לא עד 7.29 במידה רבה מאוד או במידה מצוינת.

## כלי המחקר

1. **שאלון הבחנתי למנהלים** (גוטסדינר ופוקס, 1992). השאלון בודק מיומנויות ניהול, הכוללות יכולת קבלת תקשורת, קבלת החלטות וארגון עם מספר ממדי משנה: תקשורת בכתב ובעל-פה, קבלת החלטות, יכולת ארגון. כמו כן, כולל הכלי בחינה של מדדים נוספים, כמו מיומנויות תכנון, טיפול בסגל עובדים, דינמיקה קבוצתית, מורל ומוטיבציה, מידע ופיתוח ואישיות כללית. השאלון מכיל 69 פריטים סגורים עם סקאלת תשובות של 1-8 (בשונה מהמקור, שבו הסקאלה היא 1-9). **השאלון נועד במקור למנהלי בתי ספר והוא הותאם למנהלי מתנ"סים.**

בשאלון בוצע ניתוח גורמים, כשהשאלות חולקו לתשעה גורמים במטרה לפשט את ניתוח התוצאות. הגורמים הם: מיומנויות תקשורת  $\alpha = .745$ , מיומנויות קבלת החלטות  $\alpha = .437$ , מיומנויות תכנון  $\alpha = .769$ , מיומנויות טיפול בעובדים  $\alpha = .713$ , מיומנויות ארגוניות  $\alpha = .723$ , מיומנויות בתחום הדינאמיקה הקבוצתית  $\alpha = .900$ , מיומנויות בפיתוח המורל והמוטיבציות בצוות



$\alpha = .861$ , מיומנויות מידע ופיתוח  $\alpha = .758$ , מיומנויות אישיות כלליות  $\alpha = .636$  והמהימנות הכללית שהיא  $\alpha = .918$ . (ראו טבלה 1 בפרק נספחים).

### שיטת הצינון

השאלון מחולק לשלוש קטגוריות במידה נמוכה, הכוללת ערכים 1-3, במידה בינונית כולל ערכים 4-5, ובמידה גבוהה - ערכים 6-8; כאשר 1 הוא הנמוך ביותר בדיווח העצמי על מיומנויות ניהול, ואילו 8 הוא הגבוה ביותר.

2. **הערכת ביצוע עצמית** (Thornton & Byham, 1982), מתוך מחקר של נצר (1988).

השאלון בודק ניהול וארגון, תקשורת, מקוריות ויצירתיות, יחסים בין אישיים, קבלת החלטות, ידע מקצועי, מסירות והשקעה, פעילות במצבי לחץ, הקפדה על נורמות ארגון, פדגוגיה, והערכה כללית להצלחה כמנהל. השאלון מכיל עשרה פריטים בסולם 1-6. מהימנות כללית  $\alpha = .813$  של קרונברך. (ראו טבלה 2 בפרק הנספחים). בשאלון נערכה התאמה למנהל מתנ"ס.

### שיטת הצינון

התשובות בסקאלה של 1-6, כאשר 1 (במידה מעטה מאוד) היא הערכת הביצוע העצמית הנמוכה ביותר, ו-6 (במידה מצוינת) היא הערכת הביצוע העצמית הגבוהה ביותר.

3. **הערכת לחץ בעבודה** (House, Schuler & Levanoni, 1983)

השאלון בודק עמימות תפקידית, קונפליקט תוך תפקידי ועומס בתפקיד. השאלון מבוסס על שאלונים של ריזו ושותפיו (1970), ושל האוס, שילר ולבנוני (House, Schuler & Levanoni, 1983) והוא מכיל 29 פריטים סגורים בסולם של 1-6 (השאלון המקורי בסולם 1-5). בשאלון בוצע היפוך סקאלות לפי הנחיות המחברים וניתוח לפי שלושה גורמים: עמימות תפקידית  $\alpha = .768$ , קונפליקט תוך תפקידי  $\alpha = .790$ , ועומס בתפקיד  $\alpha = .659$ , עקיבות פנימית כוללת  $\alpha = .795$

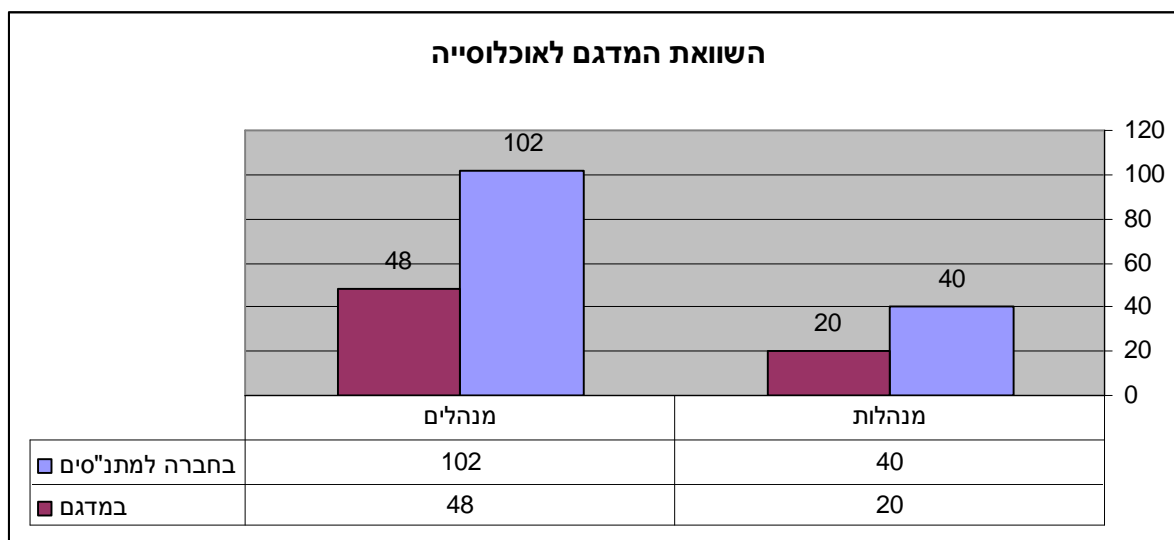
### שיטת הצינון

הנבדקים התבקשו לסמן לגבי כל תיאור את התשובה המאפיינת אותם מ-1 עד 6 על רצף של "לגמרי לא" עד "במידה מצוינת". הציון התקבל מצירוף כל פריטי השאלון, שצינונם נע בין גבוה, כלומר - מנהל נינוח, לבין הנמוך, כלומר - מנהל המצוי בלחץ.

**המסוגלות העצמית** כאמור, נבדקה באמצעות שיכלול שלושת השאלונים: **מיומנויות ניהול** (גוטסדינר ופוקס, 1992); **הערכת ביצוע עצמי** (Byham, 1982 & Thornton); **ועבודה תחת לחץ בתפקיד** (House, Schuler & Levanoni, 1983) הסקאלה המשוכללת של שלושת השאלונים היא 1 לגמרי לא עד 7.29 במידה רבה מאוד או במידה מצוינת.

היום עובדים בחברה למתנ"סים 142 מנהלים, מהם 102 (72%) גברים ו-40 (28%) נשים. הבדיקה נעשתה על מסד נתונים משנת 2006 שכלל 68 מנהלים, מהם 48 (71%) גברים ו-20 (29%) נשים.

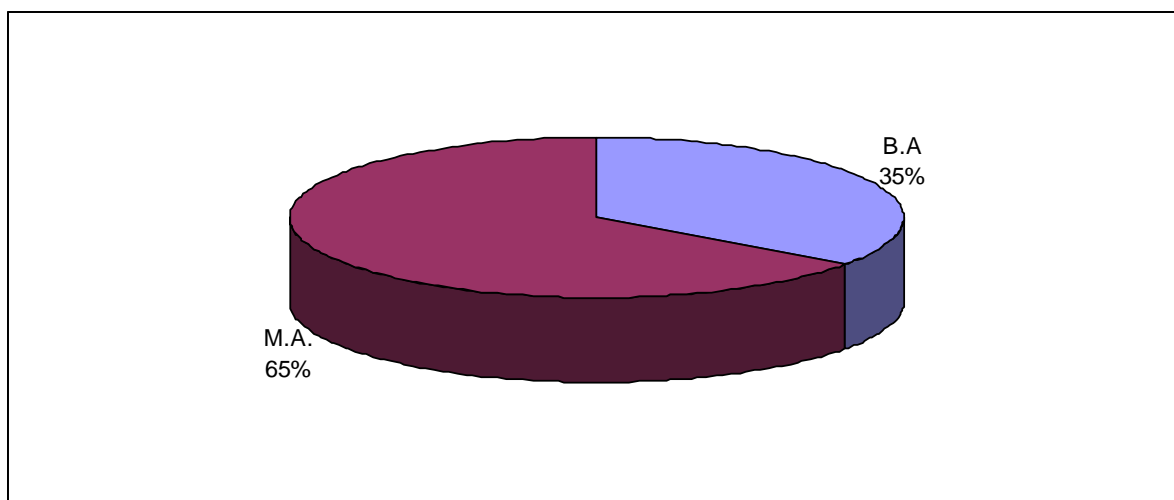
תרשים מס' 1



### השכלת המנהלות שבמדגם:

7 מנהלות בעלות תואר ראשון ו13 מנהלות בעלות תואר שני, כלומר רוב המנהלות בעלות תואר שני (65%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 2

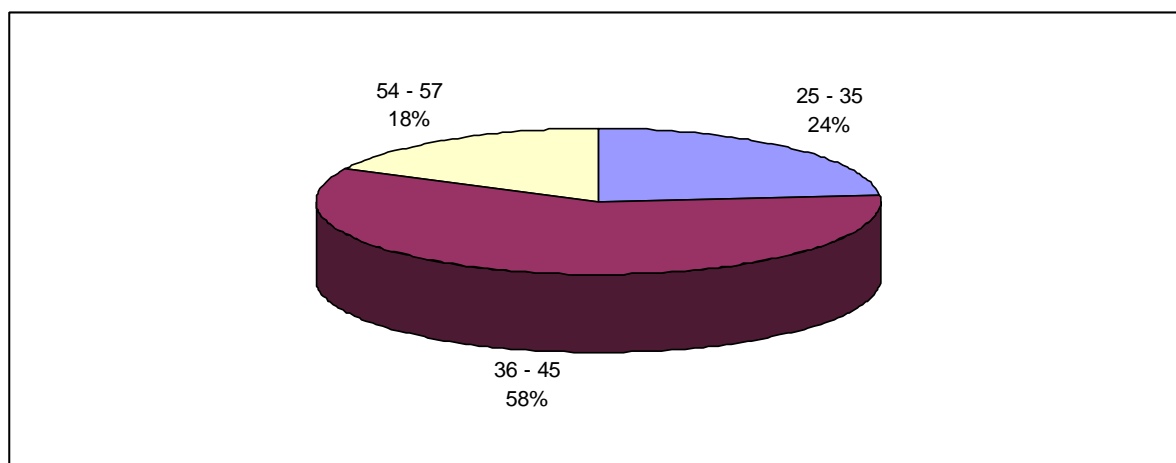
תרשים מס' 2 התפלגות השכלת המנהלות



### גיל המנהלות שבמדגם:

הגיל הממוצע של המנהלות הינו 41, החציון 42 והשכיח 42 כלומר רוב המנהלות מעל גיל 36 (76%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 3

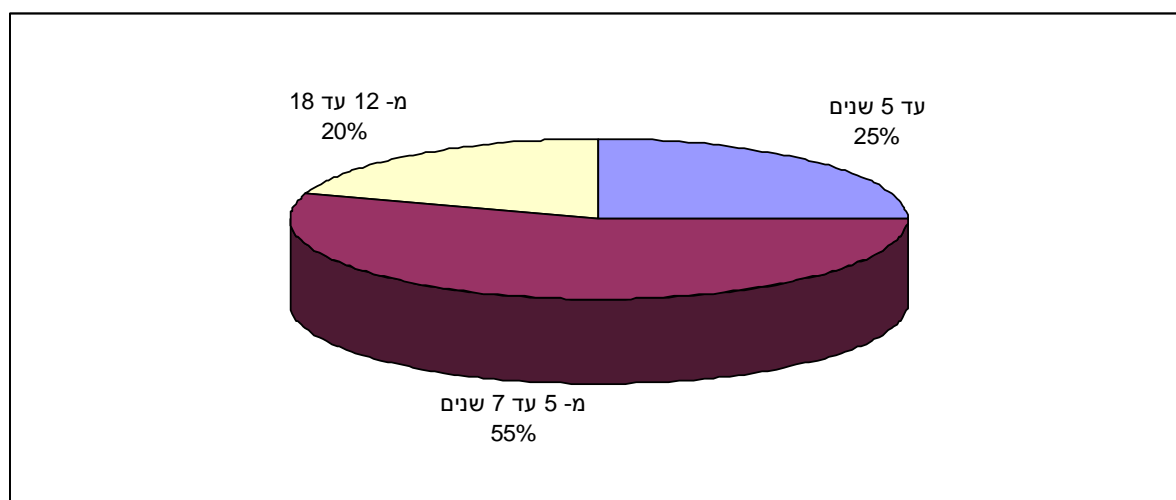
תרשים מס' 3 : התפלגות גיל המנהלות



#### ותק בחברה למתנ"סים של המנהלות במדגם:

מבדיקת התשובות של המנהלות בשאלת ההשכלה התקבלו 20 תשובות תקפות כאשר הותק הממוצע הינו 6.89 שנים, החציון 6.5 שנים והשכיח 5 מנהלות עד 5 שנים, 11 מנהלות בין 5 ל 7 שנים ועוד 4 ותיקות, מעל 12 שנה ועד 18 שנה חברה למתנ"סים, כלומר רוב המנהלות שבמדגם נמצאות בחברה למתנ"סים בין 5 ל 7 שנים (55%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 4

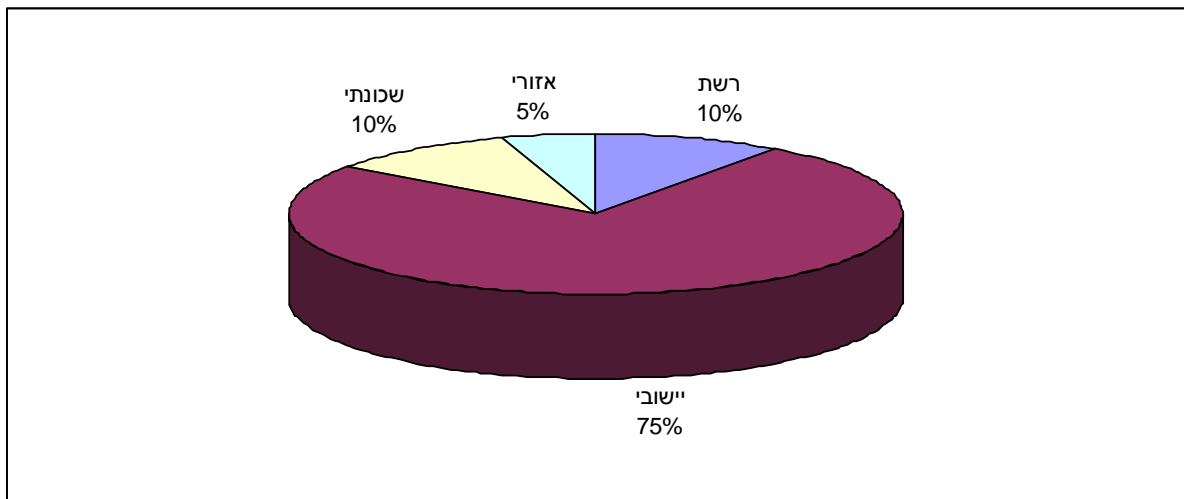
תרשים מס' 4 : התפלגות ותק המנהלות בחברה למתנ"סים



## אפיון המתנ"ס :

2 מנהלות שבמדגם מנהלות רשת, 15 מנהלות מתנ"ס יישובי, 2 מנהלות מתנ"ס שכונתי ואחת מנהלת מתנ"ס אזורי. כלומר רב המנהלות במדגם מנהלות מתנ"ס יישובי (75%). התפלגות התשובות בתרשים מס' 5

תרשים מס' 5 אפיון המתנ"ס



התפלגות תשובות המנהלות מפורטות בהתאם לגורמים

לוח מס' 1 ריכוז תשובות בהתאם לגורמים

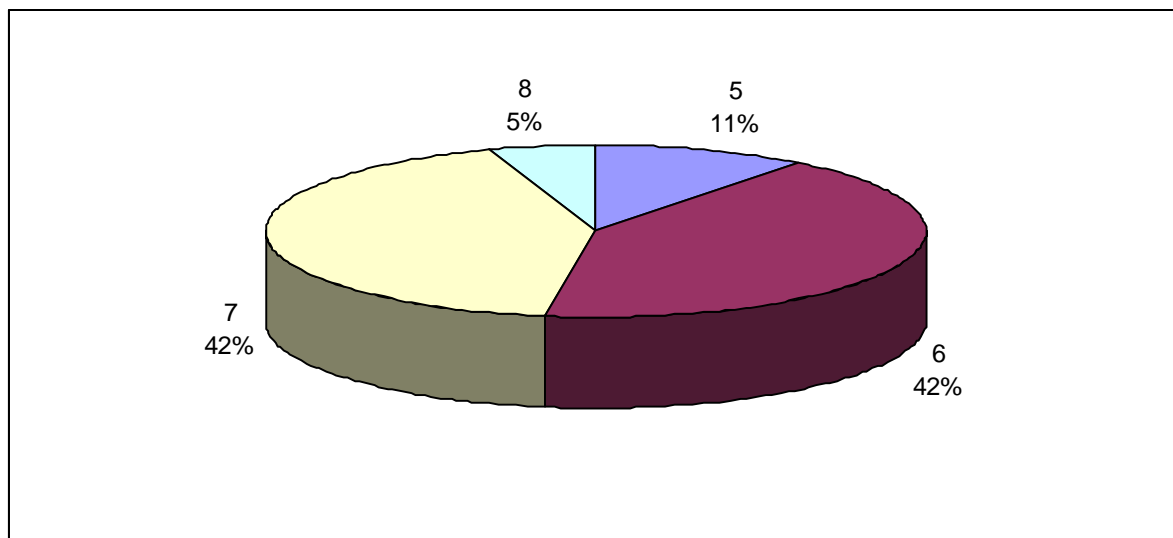
| גורמים               | N  | נמוך | גבוה | ממוצע  | סטיית תקן |
|----------------------|----|------|------|--------|-----------|
| מיומנויות תקשורת     | 19 | 4.57 | 7.57 | 6.5338 | .77787    |
| קבלת החלטות          | 19 | 4.00 | 6.67 | 5.7544 | .69914    |
| דינאמיקה קבוצתית     | 20 | 4.80 | 8.00 | 6.5800 | .74875    |
| מיומנויות ארגון      | 20 | 4.17 | 7.33 | 6.0833 | .80840    |
| מידע                 | 20 | 4.50 | 7.00 | 6.0417 | .72522    |
| מורל בצוות           | 20 | 4.23 | 7.38 | 6.1731 | .76634    |
| טיפול בעובדים        | 19 | 4.20 | 7.60 | 6.3474 | .87392    |
| מיומנויות אישיות     | 20 | 4.00 | 6.56 | 5.6042 | .61402    |
| מיומנויות תכנון      | 19 | 4.00 | 7.57 | 6.4662 | .85958    |
| חש עמימות בתפקיד     | 20 | 2.36 | 5.45 | 4.3014 | .64190    |
| חש קונפליקטים בתפקיד | 20 | 2.50 | 6.00 | 4.4633 | .74754    |
| חש עומס בתפקיד       | 20 | 2.25 | 5.25 | 3.8446 | .63509    |
| הערכת ביצוע          | 20 | 3.90 | 5.50 | 4.7611 | .41308    |

מיומנויות ניהול

מיומנויות תקשורת

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות למיומנויות תקשורת בסקאלה 1 – 8 התקבלו 19 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 6.53, החציון 6.43, והשכיח 7.00 כלומר רב המנהלות מעריכות את יכולתן במיומנויות תקשורת במידה גבוהה (89%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 6

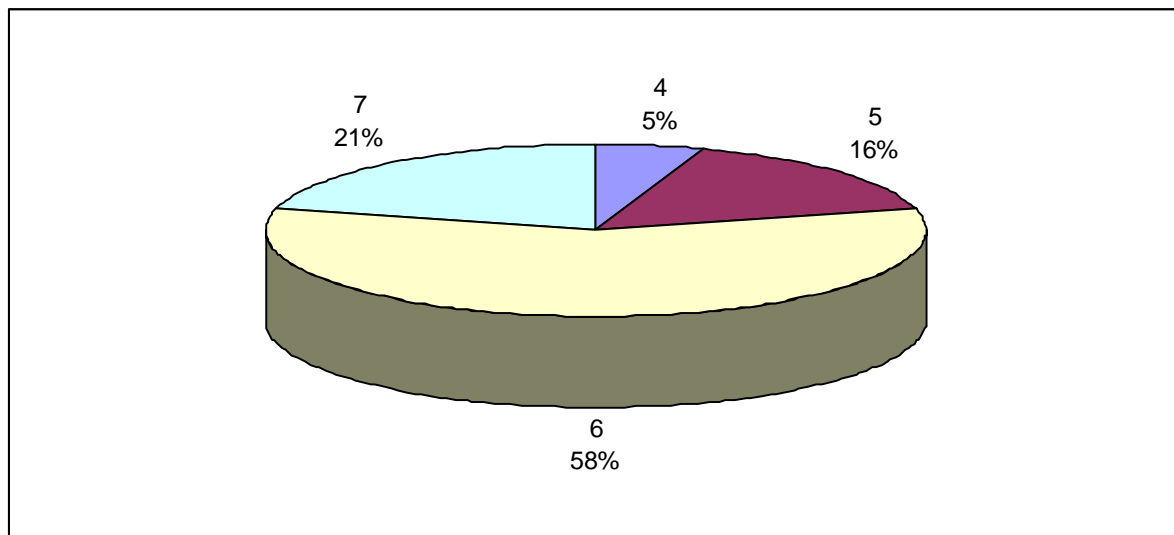
תרשים מס' 6



## קבלת החלטות

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לקבלת החלטות בסקאלה 1 – 8 התקבלו 19 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 5.75, החציון 5.67, והשכיח 5.5. כלומר רב המנהלות מעריכות את יכולתן בקבלת החלטות במידה בינונית עד גבוהה (79%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 7

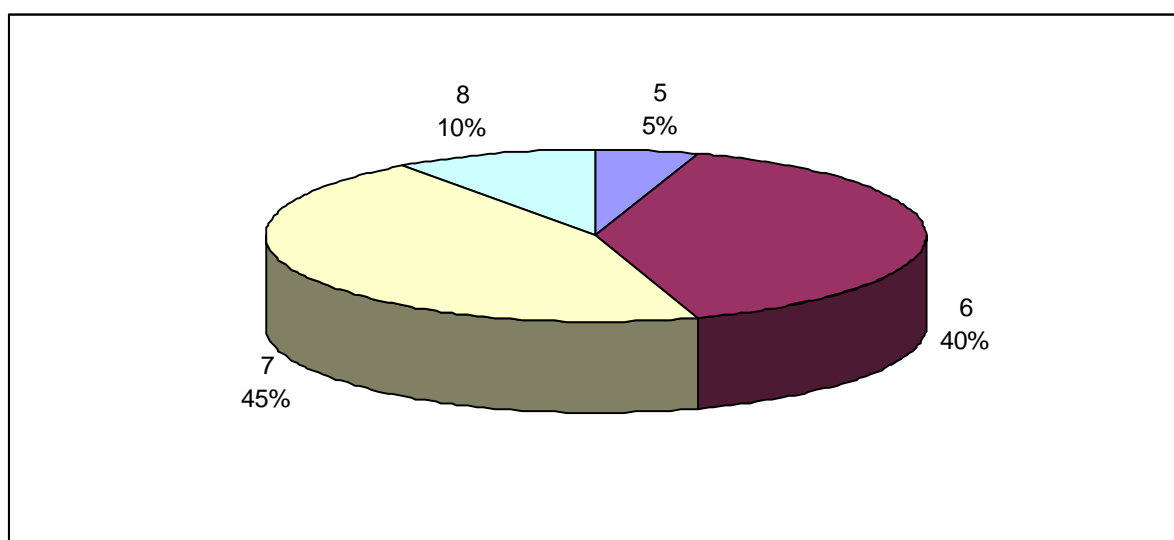
תרשים מס' 7 התפלגות תשובות המנהלות במיומנות קבלת החלטות



## דינאמיקה קבוצתית

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לדינאמיקה קבוצתית בסקאלה 1 – 8 התקבלו 20 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 6.58, החציון 6.60, והשכיח 6.30. כלומר רב המנהלות מעריכות את יכולתן בדינאמיקה קבוצתית במידה גבוהה (85%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס': 8

תרשים מס' 8 התפלגות תשובות המנהלות במיומנות דינאמיקה קבוצתית

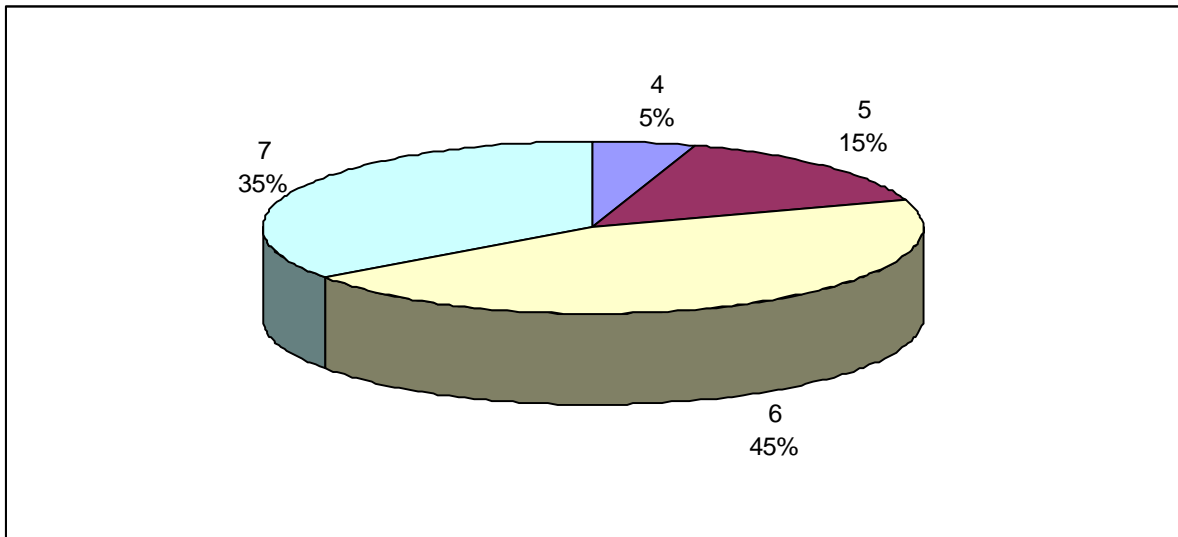


## מיומנויות ארגון

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות למיומנויות ארגון בסקאלה 1 – 8 התקבלו 20 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 6.08, החציון 6.25, והשכיח 6.33. כלומר רב

המנהלות מעריכות את יכולתן במיומנויות ארגון במידה גבוהה (80%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס': 9

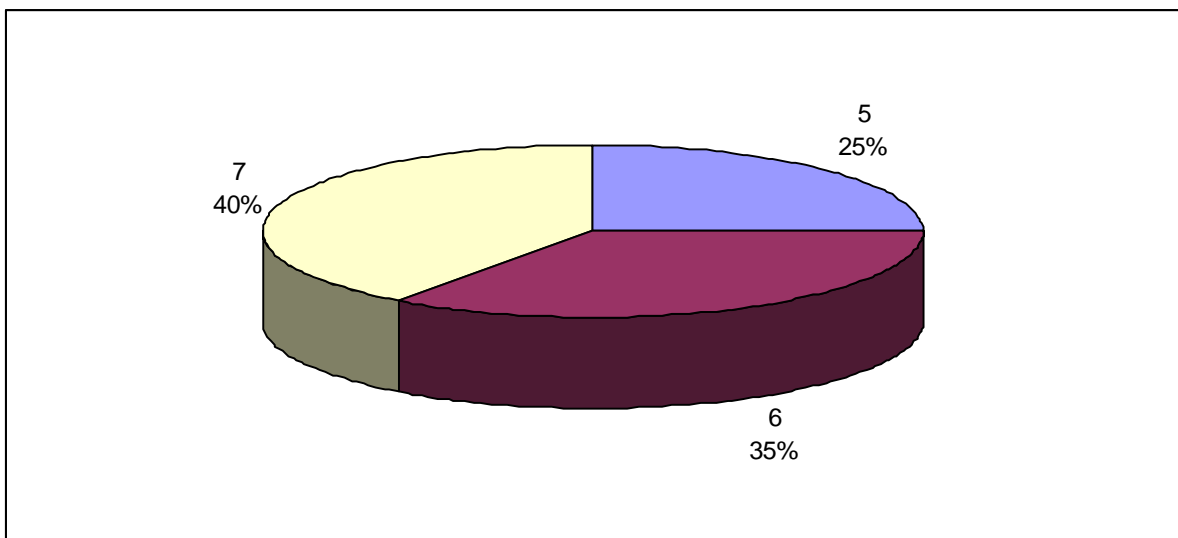
תרשים מס' 9 התפלגות תשובות המנהלות במיומנות ארגון



### שליטה במידע

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לשליטה במידע בסקאלה 1 – 8 התקבלו 20 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 6.04, החציון 6.33, והשכיח 6.33, כלומר רב המנהלות מעריכות את יכולתן בשליטה במידע במידה גבוהה (75%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס': 10

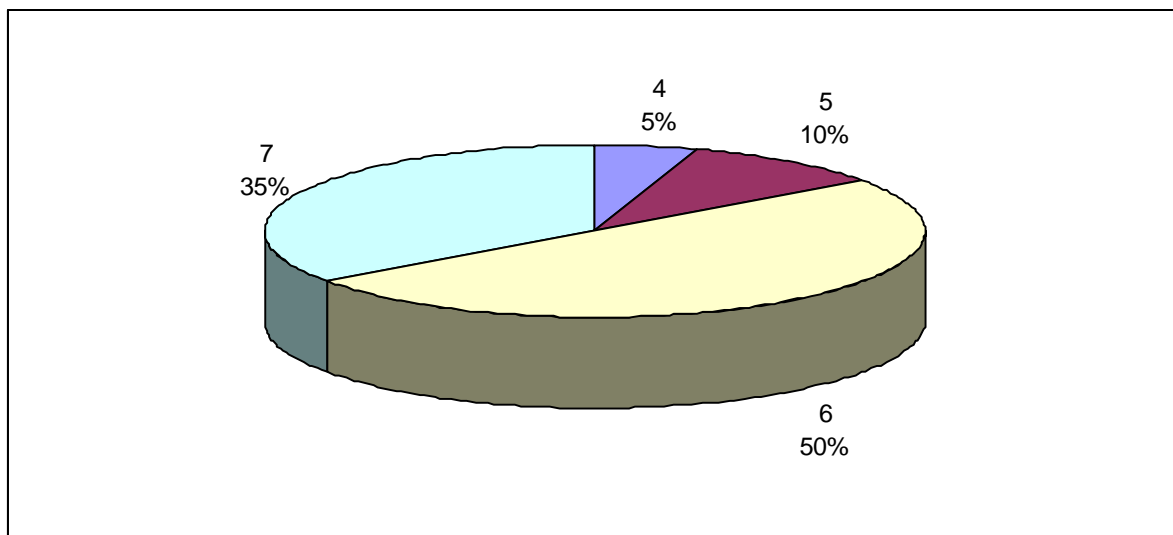
תרשים מס' 10 התפלגות תשובות המנהלות בשליטה במידע



### השקעה במורל בצוות

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות להשקעה במורל בצוות בסקאלה 1 – 8 התקבלו 20 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 6.17, החציון 6.27, והשכיח 5.53<sup>a</sup>, כלומר רב המנהלות מעריכות את השקעתן במורל בצוות במידה גבוהה (85%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 11

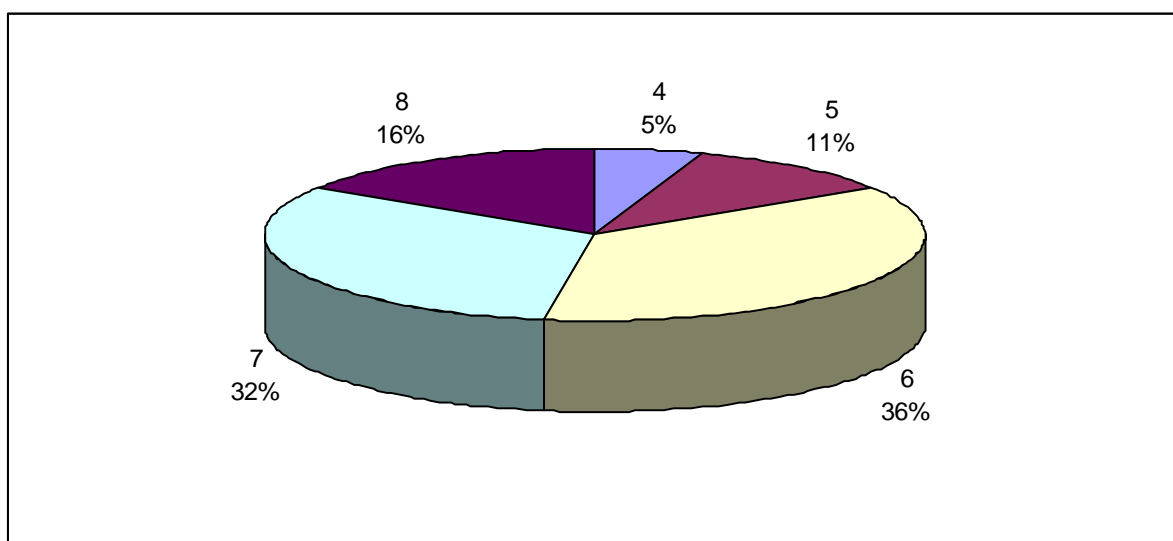
### תרשים מס' 11 התפלגות תשובות המנהלות במורל הצוות



### טיפול בעובדים

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות להשקעה במורל הצוות בסקאלה 1 – 8 התקבלו 19 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 6.35, החציון 6.40, והשכיח 6.20, כלומר רב המנהלות מעריכות את השקעתן בטיפול בעובדים במידה גבוהה (68%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 12

### תרשים מס' 12 התפלגות תשובות המנהלות במורל הצוות

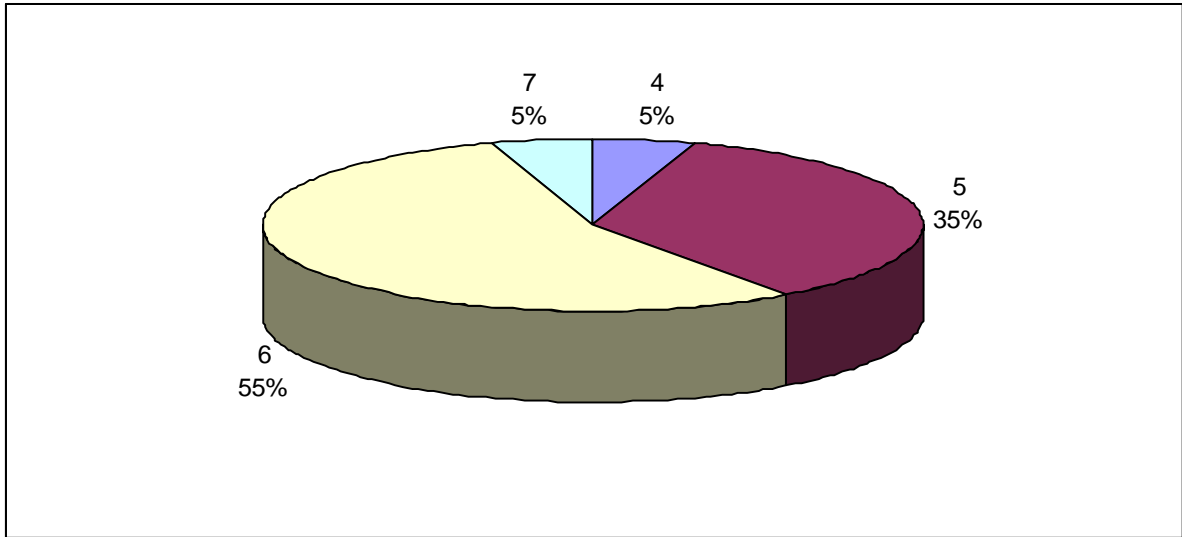


### מיומנויות אישיות

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות למיומנויות אישיות בסקאלה 1 – 8 התקבלו 20 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 5.60, החציון 5.61, והשכיח 5.33, כלומר רב המנהלות מעריכות את המיומנויות האישיות שלהן במידה גבוהה (60%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 13

### תרשים מס' 13 התפלגות תשובות המנהלות במיומנויות אישיות

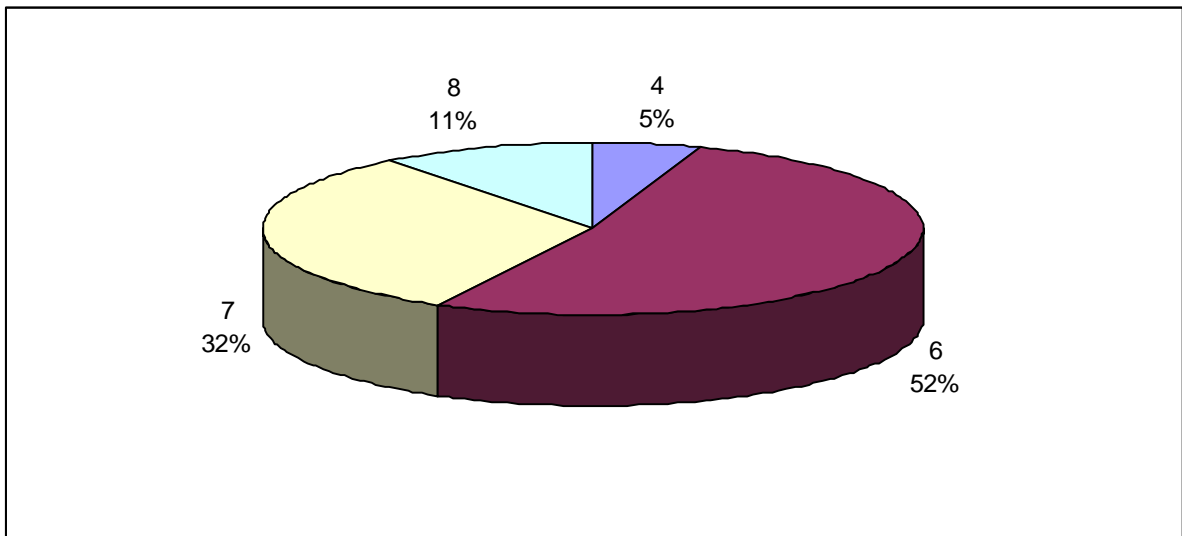




### מימוניות תכנון

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות למימוניות תכנון בסקאלה 1 – 8 התקבלו 19 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 6.47, החציון 6.43, והשכיח 5.71, כלומר רב המנהלות מעריכות את המימוניות תכנון שלהן במידה גבוהה (95%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 14

תרשים מס' 14 התפלגות תשובות המנהלות במימוניות תכנון



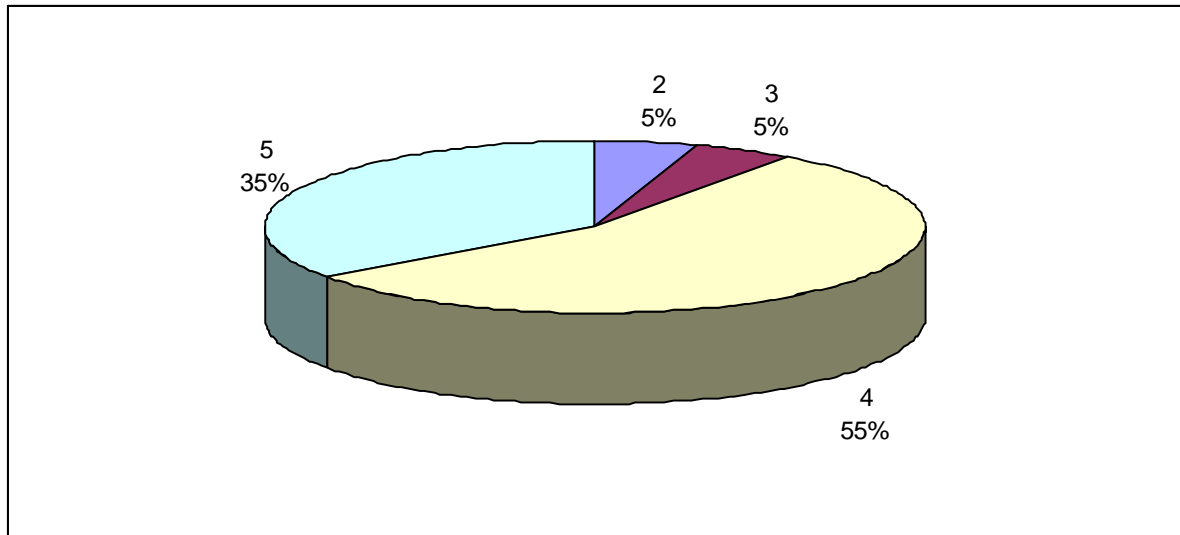
### עבודה תחת לחץ

השאלון שבדק מימוניות עבודה תחת לחץ חולק לשלושה גורמים ובוצע בו היפוך סקאלות בשאלות מסוימות שניסוחן מוביל לתשובה נמוכה כאשר קיימת מימונות גבוהה, למשל "מפעילים עלי לחצים לא הגיוניים לשיפור הביצוע". תשובות גבוהות בשאלה מסוג זה מעידה על קושי בעבודה תחת לחץ. הממוצעים שלהלן באים לתת ציון משוכלל לתפיסה עצמית של יכולת עבודה תחת לחץ. כזכור, חלק מהמנהלות ענו על השאלון זמן קצר לאחר מלחמת לבנון השנייה וזכרונות תפקודן במלחמה עדיין טרי בתודעתן.

### תחושת עמימות בתפקיד

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לתחושת עמימות בתפקיד, בסקאלה 1 – 6 התקבלו 20 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 4.30, החציון 4.36, והשכיח 4.36, כלומר רב המנהלות מעריכות את יכולתן לעבוד בתנאי עמימות בתפקיד במידה רבה עד רבה מאוד (90%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 15.

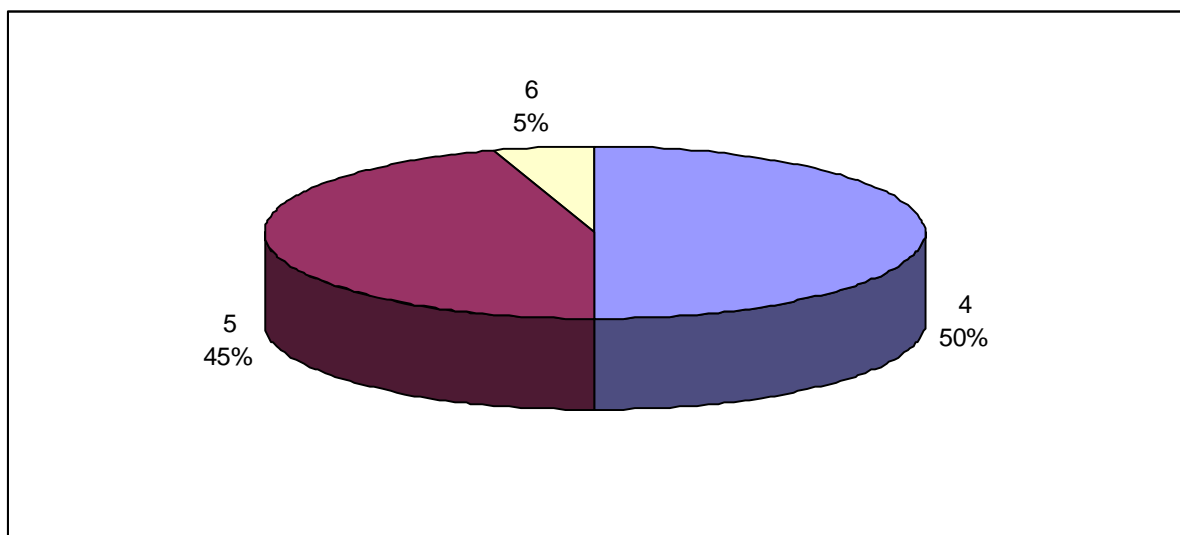
תרשים מס' 15 התפלגות תשובות המנהלות ביכולתן לעבוד בתנאי עמימות בתפקיד



#### **תחושת קונפליקטים בתפקיד**

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לתחושת קונפליקטים בתפקיד, בסקאלה 1 – 6 התקבלו 20 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 4.46, החציון 4.50, והשכיח 4.70, כלומר כל המנהלות מעריכות את יכולתן לעבוד בתנאים קונפליקטואלים בתפקיד במידה רבה עד רבה מאוד (100%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 16.

תרשים מס' 16 התפלגות תשובות המנהלות ביכולתן לעבוד בתנאי עמימות בתפקיד

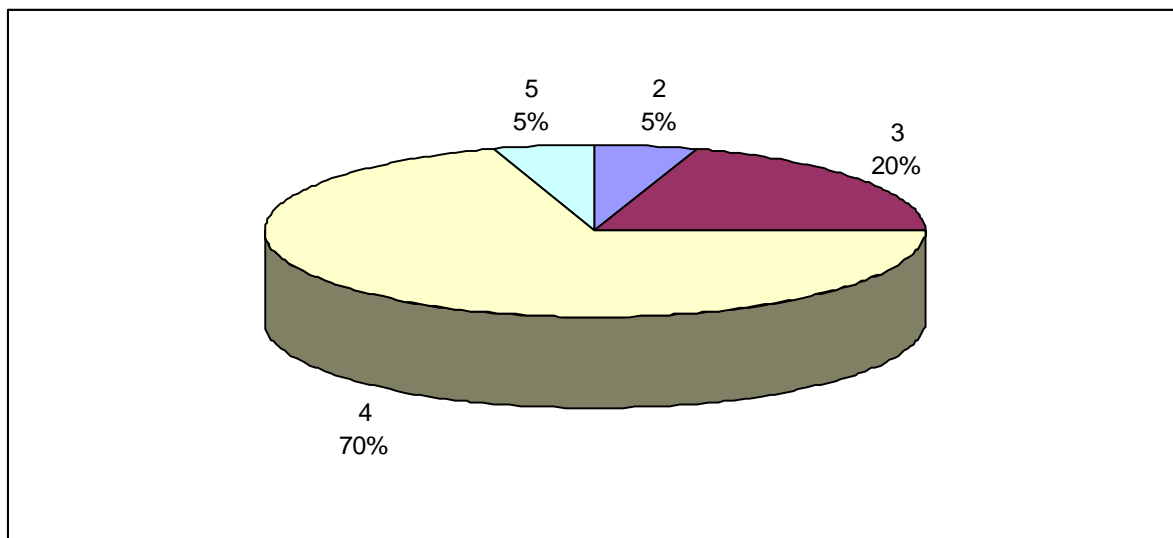


#### **תחושת עומס בתפקיד**

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות לתחושת העומס בתפקיד, בסקאלה 1 – 6 התקבלו 20 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 3.84, החציון 3.88, והשכיח 3.87, כלומר

רוב המנהלות מעריכות את יכולתן לעבוד בתנאים של עומס בתפקיד במידה רבה עד רבה מאוד (75%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 17.

תרשים מס' 17 התפלגות תשובות המנהלות ביכולתן לעבוד בתנאים של עומס בתפקיד

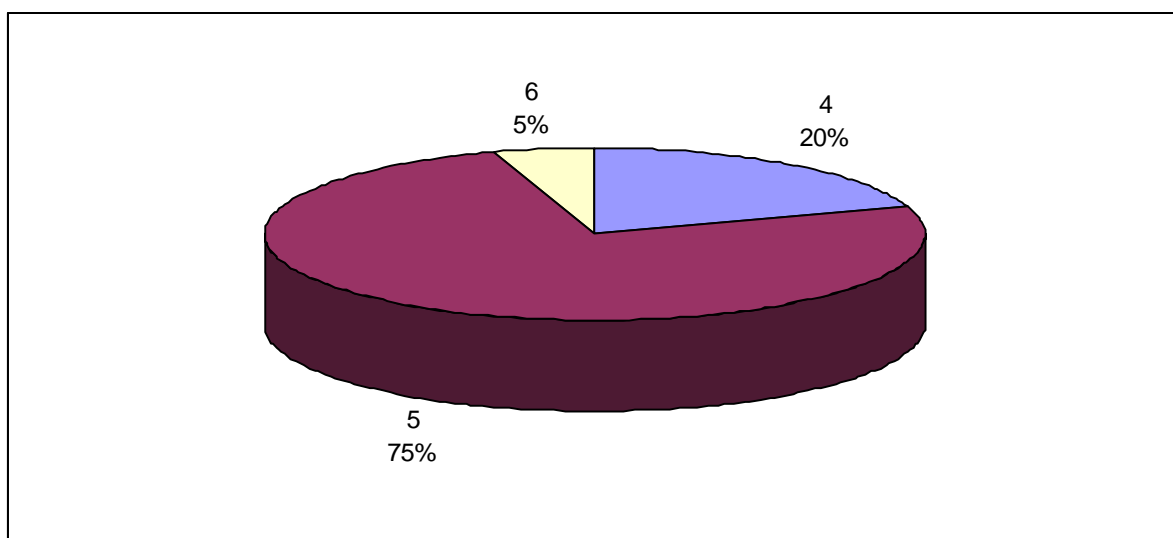


#### הערכת ביצוע עצמי

המנהלות התבקשו לענות על 10 שאלות הקשורות להערכתן את ההצלחה של פעולות ניהוליות שהן מבצעות, לדוגמה מהי מידת הצלחתן בתכנון, בארגון, בניהול ובהפעלת אחרים? סקאלת המדידה, כאמור, היא 1 במידה מעטה מאוד ועד 6 במידה מצוינת.

מבדיקת התשובות של המנהלות למכלול השאלות הקשורות להערכת ביצוע עצמי, בסקאלה 1 – 6 התקבלו 20 תשובות תקפות כאשר הממוצע הוא 4.76, החציון 4.89, והשכיח 4.90, כלומר כל המנהלות מעריכות את הביצועים שלהן במידה רבה עד במידה מצוינת (100%). התפלגות התשובות מופיעות בתרשים מס' 18.

תרשים מס' 18 התפלגות תשובות המנהלות ביכולתן לעבוד בתנאים של עומס בתפקיד



לוח מס' 2 : קורלציות בין 13 המשתנים

מתאם - קשר בין משתנים - ככל שאחד גדול יותר כן השני גדול יותר

| הערכת ביצוע          | עומס בתפקיד          | קונפליקטים בתפקיד    | חש עמימות בתפקיד     | מיומנויות תכנון      | מיומנויות אישיות     | טיפול בעובדים        | מורל בצוות           | מידע                 | מיומנויות ארגון      | דינאמיקה קבוצתית     | קבלת החלטות          | מיומנויות תקשורת     |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| .687**<br>.001<br>19 | .190<br>.437<br>19   | -.033<br>.894<br>19  | .330<br>.168<br>19   | .886**<br>.000<br>19 | .715**<br>.001<br>19 | .852**<br>.000<br>19 | .847**<br>.000<br>19 | .637**<br>.003<br>19 | .693**<br>.001<br>19 | .755**<br>.000<br>19 | .770**<br>.000<br>19 | 1<br>.000<br>19      | מיומנויות תקשורת     |
| .667**<br>.002<br>19 | .411<br>.080<br>19   | .247<br>.309<br>19   | .369<br>.120<br>19   | .765**<br>.000<br>19 | .567*<br>.011<br>19  | .808**<br>.000<br>19 | .705**<br>.001<br>19 | .731**<br>.000<br>19 | .654**<br>.002<br>19 | .786**<br>.000<br>19 | 1<br>.000<br>19      | .770**<br>.000<br>19 | קבלת החלטות          |
| .497*<br>.026<br>20  | .008<br>.973<br>20   | -.028<br>.905<br>20  | .158<br>.505<br>20   | .829**<br>.000<br>19 | .529*<br>.017<br>20  | .809**<br>.000<br>19 | .838**<br>.000<br>20 | .541*<br>.014<br>20  | .651**<br>.002<br>20 | 1<br>.000<br>20      | .786**<br>.000<br>19 | .755**<br>.000<br>19 | דינאמיקה קבוצתית     |
| .676**<br>.001<br>20 | .266<br>.256<br>20   | .242<br>.305<br>20   | .382<br>.096<br>20   | .753**<br>.000<br>19 | .489*<br>.029<br>20  | .813**<br>.000<br>19 | .655**<br>.002<br>20 | .592**<br>.006<br>20 | 1<br>.000<br>20      | .651**<br>.002<br>20 | .654**<br>.002<br>19 | .693**<br>.001<br>19 | מיומנויות ארגון      |
| .690**<br>.001<br>20 | .274<br>.243<br>20   | .308<br>.187<br>20   | .665**<br>.001<br>20 | .526*<br>.021<br>19  | .520*<br>.019<br>20  | .631**<br>.004<br>19 | .614**<br>.004<br>20 | 1<br>.000<br>20      | .592**<br>.006<br>20 | .541*<br>.014<br>20  | .731**<br>.000<br>19 | .637**<br>.003<br>19 | מידע                 |
| .533*<br>.016<br>20  | -.108<br>.650<br>20  | -.214<br>.364<br>20  | .234<br>.321<br>20   | .890**<br>.000<br>19 | .544*<br>.013<br>20  | .707**<br>.001<br>19 | 1<br>.000<br>20      | .614**<br>.004<br>20 | .655**<br>.002<br>20 | .838**<br>.000<br>20 | .705**<br>.001<br>19 | .847**<br>.000<br>19 | מורל בצוות           |
| .600**<br>.007<br>19 | .380<br>.108<br>19   | .284<br>.239<br>19   | .298<br>.216<br>19   | .825**<br>.000<br>19 | .637**<br>.003<br>19 | 1<br>.000<br>19      | .707**<br>.001<br>19 | .631**<br>.004<br>19 | .813**<br>.000<br>19 | .809**<br>.000<br>19 | .808**<br>.000<br>19 | .852**<br>.000<br>19 | טיפול בעובדים        |
| .590**<br>.006<br>20 | .363<br>.116<br>20   | .130<br>.584<br>20   | .364<br>.115<br>20   | .634**<br>.004<br>19 | 1<br>.000<br>20      | .637**<br>.003<br>19 | .544*<br>.013<br>20  | .520*<br>.019<br>20  | .489*<br>.029<br>20  | .529*<br>.017<br>20  | .567*<br>.011<br>19  | .715**<br>.001<br>19 | מיומנויות אישיות     |
| .555*<br>.014<br>19  | .146<br>.550<br>19   | -.068<br>.781<br>19  | .205<br>.400<br>19   | 1<br>.000<br>19      | .634**<br>.004<br>19 | .825**<br>.000<br>19 | .890**<br>.000<br>19 | .526*<br>.021<br>19  | .753**<br>.000<br>19 | .829**<br>.000<br>19 | .765**<br>.000<br>19 | .886**<br>.000<br>19 | מיומנויות תכנון      |
| .615**<br>.004<br>20 | .590**<br>.006<br>20 | .452*<br>.046<br>20  | 1<br>.000<br>20      | .205<br>.400<br>19   | .364<br>.115<br>20   | .298<br>.216<br>19   | .234<br>.321<br>20   | .665**<br>.001<br>20 | .382<br>.096<br>20   | .158<br>.505<br>20   | .369<br>.120<br>19   | .330<br>.168<br>19   | חש עמימות בתפקיד     |
| .339<br>.143<br>20   | .622**<br>.003<br>20 | 1<br>.000<br>20      | .452*<br>.046<br>20  | -.068<br>.781<br>19  | .130<br>.584<br>20   | .284<br>.239<br>19   | -.214<br>.364<br>20  | .308<br>.187<br>20   | .242<br>.305<br>20   | -.028<br>.905<br>20  | .247<br>.309<br>19   | -.033<br>.894<br>19  | חש קונפליקטים בתפקיד |
| .349<br>.132<br>20   | 1<br>.000<br>20      | .622**<br>.003<br>20 | .590**<br>.006<br>20 | .146<br>.550<br>19   | .363<br>.116<br>20   | .380<br>.108<br>19   | -.108<br>.650<br>20  | .274<br>.243<br>20   | .266<br>.256<br>20   | .008<br>.973<br>20   | .411<br>.080<br>19   | .190<br>.437<br>19   | חש עומס בתפקיד       |
| 1<br>20              | .349<br>.132<br>20   | .339<br>.143<br>20   | .615**<br>.004<br>20 | .555*<br>.014<br>19  | .590**<br>.006<br>20 | .600**<br>.007<br>19 | .533*<br>.016<br>20  | .690**<br>.001<br>20 | .676**<br>.001<br>20 | .497*<br>.026<br>20  | .667**<br>.002<br>19 | .687**<br>.001<br>19 | הערכת ביצוע          |

\*\* מצוין מובהקות ברמה של P<0.01 \* מצוין מובהקות ברמה של P<0.05

## היכן ממקמות המנהלות את עצמם ביחס לעמיתיהן המנהלים במסוגלות העצמית הנתפסת?

על מנת לזהות נקודות חוזק מובדל למנהלות ולבחון האם קיימים הבדלים מובהקים בין מנהלות מתנ"סים למנהלי מתנ"סים לגבי תחושת המסוגלות העצמית הנמדדת בדיווח עצמי על מיומנויות ניהול, הערכת ביצוע ועבודה תחת לחץ נערך מבחן t למדגמים בלתי תלויים. להלן הממצאים: בממוצע המשוכלל (1-7.29) גילו מנהלי מתנ"סים יתרון קל ולא מובהק על פני המנהלות. כלומר, אין הבדל סטטיסטי מובהק בממוצעים של המנהלים והמנהלות בתפישת המסוגלות העצמית דרך דיווח עצמי על מיומנויות ניהול, הערכת ביצוע עצמי ועבודה תחת לחץ.  $t(65) = 1.579, p > 0.05$  ממוצע מנהלים = 5.78 וממוצע מנהלות = 5.59.

על מנת לזהות נקודות חוזק מובדל למנהלות ולבחון האם קיימים הבדלים מובהקים בציון עצמי בין מנהלות מתנ"סים למנהלי מתנ"סים לגבי כל אחד מהמשתנים, מיומנויות ניהול, הערכת ביצוע ועבודה תחת לחץ בנפרד, נערך מבחן t למדגמים בלתי תלויים. להלן הממצאים: בממוצע בכל אחד משלושת הגורמים בנפרד גילו מנהלי מתנ"סים יתרון קל ולא מובהק על פני המנהלות.

### מיומנויות ניהול:

מתוך ממצאי ניתוח השונות עולה כי ממוצע המנהלים בדיווח עצמי על מיומנויות ניהול אינו עולה בצורה מובהקת על הממוצע של המנהלות בדיווח עצמי על מיומנויות ניהול. כלומר אין הבדל סטטיסטי מובהק בממוצעים של המנהלים והמנהלות בדיווח עצמי על מיומנויות ניהול.

$$t(65) = .955, p > 0.05 \quad \text{ממוצע מנהלים} = 6.31 \quad \text{וממוצע מנהלות} = 6.17.$$

### הערכת ביצוע עצמי:

מתוך ממצאי ניתוח השונות עולה כי ממוצעת המנהלים בדיווח עצמי על הערכת ביצוע אינו עולה בצורה מובהקת על הממוצע של המנהלות בדיווח עצמי על הערכת ביצוע. כלומר אין הבדל סטטיסטי מובהק בממוצעים של המנהלים והמנהלות בהערכת ביצוע עצמית.

$$t(65) = 1.986, p > 0.05 \quad \text{ממוצע מנהלים} = 5 \quad \text{וממוצע מנהלות} = 4.76.$$

### עבודה תחת לחץ

מתוך ממצאי ניתוח השונות עולה כי ממוצעת המנהלים בדיווח עצמי על עבודה תחת לחץ אינו עולה בצורה מובהקת על הממוצע של המנהלות בדיווח עצמי על עבודה תחת לחץ. כלומר אין הבדל סטטיסטי מובהק בממוצעים של המנהלים והמנהלות בדיווח עצמי על עבודה תחת לחץ.

$$t(65) = 1.743, p > 0.05 \quad \text{ממוצע מנהלים} = 4.44 \quad \text{וממוצע מנהלות} = 4.20.$$

על מנת לזהות נקודות חוזק מובדל למנהלות ולבחון האם קיימים הבדלים מובהקים בין מנהלות מתנ"סים למנהלי מתנ"סים לגבי כל אחד מהמדדים המרכיבים את המשתנים, מיומנויות ניהול, הערכת ביצוע ועבודה תחת לחץ בנפרד נערך מבחן t למדגמים בלתי תלויים על פי הגורמים: מיומנויות תקשורת, קבלת החלטות, דינאמיקה קבוצתית, מיומנויות ארגון, מידע, מורל בצוות, טיפול בעובדים, מיומנויות אישיות, מיומנויות תכנון, תחושת עמימות בתפקיד, תחושת קונפליקטים בתפקיד, תחושת עומס בתפקיד, והערכת ביצוע עצמי. לוח מס 3: השוואת ממוצעים בין מנהלות למנהלים

| השוואת ממוצעים בין מנהלות למנהלים בחלוקה לגורמים |         |          |    |       |       |      |                      |
|--|---------|----------|----|-------|-------|------|----------------------|
| N  | מובהקות | Std. Dev | df | t     | ממוצע | מגדר | גורם                 |
| 47   | .388    | .526     | 64 | .869  | 6.68  | זכר  | מיומנויות תקשורת     |
| 19   |         |          |    |       | 6.53  | נקבה |                      |
| 47   | .600    | .441     | 64 | .527  | 5.83  | זכר  | קבלת החלטות          |
| 19   |         |          |    |       | 5.75  | נקבה |                      |
| 47   | .151    | .579     | 65 | 1.454 | 6.83  | זכר  | דינאמיקה קבוצתית     |
| 20   |         |          |    |       | 6.58  | נקבה |                      |
| 47   | .356    | .618     | 65 | .929  | 6.25  | זכר  | מיומנויות ארגון      |
| 20   |         |          |    |       | 6.08  | נקבה |                      |
| 47   | .684    | .723     | 65 | .408  | 6.12  | זכר  | מידע                 |
| 20   |         |          |    |       | 6.04  | נקבה |                      |
| 47   | .078    | .592     | 65 | 1.789 | 6.48  | זכר  | מורל בצוות           |
| 20   |         |          |    |       | 6.17  | נקבה |                      |
| 47   | .812    | .741     | 64 | -238  | 6.30  | זכר  | טיפול בעובדים        |
| 19   |         |          |    |       | 6.35  | נקבה |                      |
| 47   | .260    | .643     | 65 | 1.136 | 5.80  | זכר  | מיומנויות אישיות     |
| 20   |         |          |    |       | 5.60  | נקבה |                      |
| 47   | .814    | .498     | 64 | .236  | 6.51  | זכר  | מיומנויות תכנון      |
| 19   |         |          |    |       | 6.47  | נקבה |                      |
| 47   | .392    | .656     | 65 | .861  | 4.45  | זכר  | חש עמימות בתפקיד     |
| 20   |         |          |    |       | 4.30  | נקבה |                      |
| 47   | .568    | .562     | 65 | .574  | 4.56  | זכר  | חש קונפליקטים בתפקיד |
| 20   |         |          |    |       | 4.46  | נקבה |                      |
| 47   | .002    | .493     | 65 | 3.255 | 4.31  | זכר  | חש עומס בתפקיד       |
| 20   |         |          |    |       | 3.84  | נקבה |                      |
| 47   | .051    | .471     | 65 | 1.986 | 5.00  | זכר  | הערכת ביצוע          |
| 20   |         |          |    |       | 4.76  | נקבה |                      |

כפי שמשקף מהטבלה, בכל המדדים, פרט לטיפול בעובדים מיקמו את עצמם מנהלי מתנ"סים ביתרון קל על פני המנהלות. במדדים תחושת עומס בתפקיד והערכת ביצוע ההבדל אף מובהק.

## במה המנהלות תופסות את עצמן מסוגלות יותר מאשר המנהלים תופסים את עצמם?

על מנת לזהות נקודות חוזק מובדל למנהלות בודדו התשובות בהן המנהלות דרגו את עצמן מעל לדירוג עצמי של המנהלים. מנהלות מעידות על עצמן שהן מנסחות את עצמן בקיצור, מתייעצות, ממוקדות, מטפלות בעובדים שלהן, מובילות בתוכניות המתנ"ס ומתאמות בין אנשי הצוות, מייחסות חשיבות לידע ולידוע, מודעות לעצמן ורגישות לסביבתם ומקפידות להיצמד ככל שניתן לנוהלי עבודה תקינים.

לוח מס' 4 : השוואת ממוצעי המנהלות מול המנהלים בשאלות בהן למנהלות יש יתרון.

| N  | מובהקות | t      | df | ממוצע | מגדר | שאלה   |
|----|---------|--------|----|-------|------|--|
| 48 | .282    | -1.230 | 64 | 6.15  | זכר  | אני מנסח את עצמי בקיצור  |
| 19 |         |        |    | 6.47  | נקבה |  |
| 47 | .654    | -.405  | 63 | 6.40  | זכר  | בטרם אני מחליט, אני מציג לאחרים את הרעיונות והדעות שלי               |
| 19 |         |        |    | 6.26  | נקבה |  |
| 47 | .948    | -.031  | 63 | 6.40  | זכר  | אני קובע יעדים ספציפיים וקונקרטיים                                   |
| 19 |         |        |    | 6.42  | נקבה |  |
| 48 | .772    | -.201  | 64 | 7.08  | זכר  | אני משלב שיקולים תקציביים בתהליך התכנון                              |
| 19 |         |        |    | 7.16  | נקבה |  |
| 48 | .322    | -.904  | 64 | 6.25  | זכר  | אני עוקב אחר תוצאות התכנון באופן שגרתי ושוטף                         |
| 19 |         |        |    | 6.53  | נקבה |  |
| 48 | .292    | -1.047 | 64 | 6.06  | זכר  | אני דואג לכך, שיהיו לעובדים תיאורי עיסוק ברורים                      |
| 19 |         |        |    | 6.37  | נקבה |  |
| 48 | .365    | -.910  | 64 | 5.90  | זכר  | אני מספק הנחיה ומשוב שוטף לעובדי                                     |
| 19 |         |        |    | 6.16  | נקבה |  |
| 48 | .347    | -1.012 | 64 | 5.96  | זכר  | אני קובע את לוי"ז פעילות המתנ"ס                                      |
| 19 |         |        |    | 6.26  | נקבה |  |
| 47 | .364    | -.971  | 63 | 6.15  | זכר  | אני דואג לתאום בין הרכזים והפעילויות במתנ"ס                          |
| 19 |         |        |    | 6.42  | נקבה |  |
| 47 | .834    | -.079  | 63 | 4.34  | זכר  | אני מועדכן לגבי המתרחש בחברה למתנ"סים                                |
| 19 |         |        |    | 4.42  | נקבה |  |
| 48 | .855    | -.105  | 65 | 6.00  | זכר  | אני מעודכן כראוי מבחינת הידע המקצועי בתחומי                          |
| 20 |         |        |    | 6.05  | נקבה |  |
| 48 | .836    | -.227  | 65 | 6.75  | זכר  | אני מעדכן את עובדי בכל הקשור למתרחש במתנ"ס                           |
| 20 |         |        |    | 6.80  | נקבה |  |
| 48 | .272    | -1.013 | 65 | 5.48  | זכר  | אני פתוח לחשוף רגשות אישיים  |
| 20 |         |        |    | 5.85  | נקבה |  |
| 48 | .762    | -.312  | 64 | 6.88  | זכר  | אני מודע למוטיבציות האישיות שלי                                      |
| 19 |         |        |    | 6.95  | נקבה |  |
| 48 | .595    | -.410  | 65 | 3.71  | זכר  | אני דואג לעצמי כיאות מבחינת תזונה והפסקות                            |
| 20 |         |        |    | 3.95  | נקבה |  |
| 48 |         | -1.927 | 65 | 4.63  | זכר  | באיזו מידה אתה מקפיד לשמור על נהלים, משמעת ונורמות ארגוניות מקובלות? |
| 20 | .029    |        |    | 5.05  | נקבה |  |

## במה המנהלות תופסות את עצמן נינוחות יותר מאשר המנהלים תופסים את עצמם?

מנהלות המתנ"סים מדווחות על עצמן כעובדות בעומס אך לא בסביבה לוחצת מידי, ורמת הנינוחות היא 4.2 מתוך 6 הכי נינוח.

עבור המנהלות ההוראות והתפקיד שלהם ברור למדי, מכירות את אפשרויות הקידום שלהן, מרגישות שמקבלות הוראות סותרות רק במידה מעטה, נאלצות לעשות דברים שאינן מסכימות במידה מועטה ואינן צריכות לכופף נהלים כדי לבצע דברים.

לוח 5: השואת התשובות בהן יתרון למנהלות בנושא עבודה תחת לחץ

| שאלה  | מגדר | ממוצע | df | t      | מובהקות | N  |
|---|------|-------|----|--------|---------|----|
| ההנחיות והנהלים בעבודתי אינם ברורים         | זכר  | 2.68  | 61 | -0.07  |         | 44 |
|   | נקבה | 2.65  |    |        |         |    |
| אני מקבל מהממונים עלי הוראות לא ברורות      | זכר  | 2.61  | 63 | -1.851 | 0.044   | 46 |
|   | נקבה | 2     |    |        |         |    |
| יש בתפקיד שאני ממלא, מטרות שאינן ברורות     | זכר  | 2.5   | 63 | -2.238 | 0.006   | 46 |
|   | נקבה | 1.9   |    |        |         |    |
| אני יודע מה האפשרויות שלי לקידום            | זכר  | 3.51  | 64 | -0.719 | 0.4     | 47 |
|   | נקבה | 3.85  |    |        |         |    |
| אני חווה מצבים, שבהם הדרישות סותרות         | זכר  | 3.56  | 65 | -1.336 | 0.195   | 48 |
|   | נקבה | 3.15  |    |        |         |    |
| מפעילים עלי לחצים לא הגיוניים לשיפור הביצוע | זכר  | 2.25  | 65 | -0.818 | 0.421   | 48 |
|   | נקבה | 2     |    |        |         |    |
| מוטלות עלי משימות ללא אמצעים מתאימים        | זכר  | 2.94  | 63 | -0.515 | 0.651   | 47 |
|   | נקבה | 2.79  |    |        |         |    |
| אני צריך לכופף נעלים כדי לעשות דברים        | זכר  | 2.64  | 62 | -2.011 | 0.028   | 45 |
|   | נקבה | 2.1   |    |        |         |    |
| אני מקבל מהממונים עלי בקשות סותרות          | זכר  | 2.02  | 62 | -0.567 | 0.628   | 47 |
|   | נקבה | 1.89  |    |        |         |    |
| אני מתבקש לעשות דברים, שאיני מסכים להם      | זכר  | 2.35  | 65 | -0.569 | .633    | 48 |
|   | נקבה | 2.20  |    |        |         |    |

## דיון ומסקנות

המחקר ניסה לבדוק את תפיסת המנהלות את עצמן כמסוגלות לבצע מטלות וכבעלות כישורים המאפשרים להן לנהל מתנ"ס.

מנהלות המתנ"סים בחברה למתנ"סים הינן בעלות תפיסת מסוגלות עצמית מקצועית גבוהה, כמו עמיתיהם הגברים ביחס למנהלים בכלל. זאת ועוד, בנושאים מסוימים אף עולות מנהלות המתנ"סים בחברה על עמיתיהם הגברים. נתונים אלו מתבררים כאשר מודדים את המסוגלות העצמית הנתפסת שלהן דרך המשתנים: דיווח עצמי על מיומנויות ניהול, הערכה ביצוע עצמית ויכולת עבודה תחת לחץ. מנהלות המתנ"סים מעידות על עצמן שהן מנסחות את עצמן בקיצור, מתייעצות, ממוקדות, מטפלות בעובדים שלהן, מובילות בתוכניות המתנ"ס ומתאמות בין אנשי הצוות, מייחסות חשיבות לידע ולידוע, מודעות לעצמן ורגישות לסביבתם ומקפידות להיצמד ככל שניתן לנוהלי עבודה



מנהלות המתנ"סים מדווחות על עצמן כעובדות בעומס אך לא בסביבה לוחצת מידי. עבור המנהלות ההוראות והתפקיד שלהם ברור למדי, מכירות את אפשרויות הקידום שלהן, מרגישות שמקבלות הוראות סותרות רק במידה מעטה, נאלצות לעשות דברים שאינן מסכימות במידה מועטה ואינן צריכות לכופף נהלים כדי לבצע דברים.

ממצאי המחקר הנוכחי מאשש את הטענה שמנהלות נוטות יותר להיות מחוללות שינוי ומניעות את הצוות, (Transformational), משתפות אותו בתוכניות, מעדכנות אותו ומייצרות סינרגיות תוך הגדרה ברורה של תפקידי אנשי הצוות כי הן יודעות כיצד לרתום את מטרות הפרט לטובת מטרות הקבוצה. ובמילים אחרות: המנהלים מניעים את הכפיפים שלהם באמצעות סמכותם; המנהלות עושות זאת באמצעות גיוס המוטיבציה שלהם. מנהלות כאלה (וגם מנהלים המאמצים את דפוס הניהול "הנשי" הזה) מעדיפות להשתמש בתכונות אישיות, כמו: כריזמה, כישורים חברתיים ועבודה קשה, ואינן מקשרות בין כוחן לבין מעמדן ההירארכי בארגון.

## נספח

### ממצאים מפורטים - כל שאלה בנפרד

בניתוח מעמיק בתשובות הנשאלים, נמצאו הבדלים מובהקים במספר שאלות שמפורטות להלן.

| שונות מובהקת $p < .05$ |                 |      |      |   |
|------------------------|-----------------|------|------|---|
| N                      | Sig. (2-tailed) | Mean | מגדר |   |
| 48                     |                 | 4.63 | זכר  | באיזו מידה אתה מקפיד לשמור על נהלים, משמעת ונורמות ארגוניות מקובלות?                  |
| 20                     | .029            | 5.05 | נקבה |   |
| 46                     |                 | 2.61 | זכר  | 7. אני מקבל הוראות לא ברורות. מהממונים שלי.   |
| 20                     | .044            | 2.00 | נקבה |   |
| 46                     |                 | 2.50 | זכר  | 8. יש בתפקיד, שאני ממלא, מטרות, שאינן ברורות.   |
| 20                     | .006            | 1.90 | נקבה |   |
| 45                     |                 | 2.64 | זכר  | 14. הנחיות או "כופף"אני צריך ל. נהלים כדי לעשות דברים.                                |
| 20                     | .028            | 2.10 | נקבה |   |
| 47                     |                 | 6.85 | זכר  | אני מאציל סמכויות ותפקידים לאחרים   |
| 20                     |                 | 6.20 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 7.13 | זכר  | אני דואג לכך, שתינתן ההזדמנות להתבטא לכל המעוניין                                     |
| 20                     | .040            | 6.65 | נקבה |   |
| 47                     |                 | 6.89 | זכר  | אני מדרבן את עובדיי למאמץ יתר   |
| 20                     | .005            | 6.15 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 6.29 | זכר  | אני מתמודד ויודע לקבל כראוי בקורת וכעס כלפיי  |
| 20                     | .016            | 5.65 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 5.23 | זכר  | באיזו מידה אתה מצליח להעביר בעל פה ובכתב הוראות, הנחיות, מידע וכו' באופן ברור ומשכנע? |
| 20                     | .006            | 4.70 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 4.98 | זכר  | באיזו מידה אתה מצליח ביחסיך הבין אישיים עם הסובבים אותך?                              |
| 20                     | .044            | 4.60 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 4.90 | זכר  | מהי מידת הידע המעשי והתיאורטי, שיש לך בתחום עיסוקך כמנהל ובתחומים קרובים?             |
| 20                     | .016            | 4.35 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 4.90 | זכר  | אני יודע בדיוק, מה מצופה ממני   |
| 20                     | .057            | 4.40 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 4.75 | זכר  | יש לי תחומי אחריות מוגדרים. היטב  |
| 20                     | .013            | 4.10 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 5.25 | זכר  | הסמכויות שלי ברורות לי  |
| 20                     | .026            | 4.55 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 5.50 | זכר  | אני אחראי לעבודתם של אנשי צוות המתנסים  |
| 20                     | .003            | 4.40 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 4.96 | זכר  | יש לי שליטה על המתרחש בתפקידי   |
| 20                     | .017            | 4.15 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 4.58 | זכר  | יש לי האמצעים לקבל החלטות. וליישם אותן  |
| 20                     | .081            | 4.05 | נקבה |   |
| 47                     |                 | 3.81 | זכר  | יש לי מספיק זמן כדי לעשות את מה שמצופה ממני   |
| 20                     | .006            | 2.95 | נקבה |   |
| 48                     |                 | 4.81 | זכר  | אני אחראי אישית לכישלונות. בעבודתי  |
| 18                     |                 | 4.06 | נקבה |   |

כמו כן נמצאו הבדלים יחסית גדולים אך לא מובהקים במספר שאלות כאשר בהקבצה הזאת תשובות המנהלים גבוהות באופן לא מובהק מהמנהלות.

| שונות לא מובהקת אך משמעותית $p < .05$ $p > .08$ |                 |      |      |  |
|---|-----------------|------|------|--|
| N   | Sig. (2-tailed) | Mean | מגדר |  |
| 48  | .052            | 7.23 | זכר  | אני מנסח את עצמי בע"פ באופן בהיר ומובן       |
| 19  |                 | 6.79 | נקבה |  |
| 47  | .062            | 6.38 | זכר  | אני מפתח מערכות המיועדות לשפר, לפשט ולחסוך   |
| 20  |                 | 5.85 | נקבה |  |
| 48  | .057            | 7.10 | זכר  | אני מפשר ומתווך בעת הצורך                    |
| 20  |                 | 6.65 | נקבה |  |
| 48  | .091            | 6.54 | זכר  | אני משקיע זמן ומאמץ בפיתוח מוטיבציה של עובדי |
| 20  |                 | 6.10 | נקבה |  |
| 48  |                 | 4.92 | זכר  | אני חופשי להחליט, כיצד לארגן את עבודתי       |
| 20  | .070            | 4.30 | נקבה |  |
| 48  |                 | 4.98 | זכר  | יש לי חלק בהחלטות המשפיעות על עבודתי         |
| 20  | .066            | 4.40 | נקבה |  |
| 48  | .069            | 4.90 | זכר  | באופן כללי, התפקיד שלי תובעני                |
| 20  |                 | 4.40 | נקבה |  |

להלן טבלה המכילה את ממוצעים של התשובות לכל השאלות ללא היפוך סקאלות בצורה השוואתית בין מנהלים למנהלות.

| כל השאלות ברצף |                 |        |    |       |      |  |
|----------------|-----------------|--------|----|-------|------|--|
| N              | Sig. (2-tailed) | t      | df | ממוצע | מגדר | שאלה   |
| 48             | .052            | 1.899  | 64 | 7.23  | זכר  | אני מנסח את עצמי בע"פ באופן בהיר ומובן                         |
| 19             |                 |        |    | 6.79  | נקבה |  |
| 48             | .282            | -1.230 | 64 | 6.15  | זכר  | אני מנסח את עצמי בקיצור  |
| 19             |                 |        |    | 6.47  | נקבה |  |
| 48             | .395            | .830   | 64 | 6.79  | זכר  | יש לי יכולת ביטוי חזקה ומרשימה                                 |
| 19             |                 |        |    | 6.58  | נקבה |  |
| 48             | .409            | .800   | 64 | 6.71  | זכר  | האינטראקציה שלי עם אחרים מעודדת אותם לדבר באופן פתוח וחופשי    |
| 19             |                 |        |    | 6.47  | נקבה |  |
| 47             | .320            | 1.021  | 63 | 6.40  | זכר  | אני מאזין בדריכות לאחרים                                       |
| 19             |                 |        |    | 6.11  | נקבה |  |
| 47             | .737            | .238   | 63 | 6.87  | זכר  | אני מנסח את עצמי בכתב באופן בהיר ואפקטיבי                      |
| 19             |                 |        |    | 6.79  | נקבה |  |
| 48             | .729            | .511   | 64 | 6.60  | זכר  | אני יכול לשכנע ולהשפיע על אחרים באופן טקטי                     |
| 19             |                 |        |    | 6.53  | נקבה |  |
| 48             | .187            | 1.292  | 64 | 6.69  | זכר  | אני מבקש מאחרים, שיציגו לי רעיונות ודעות אלטרנטיביות           |
| 19             |                 |        |    | 6.37  | נקבה |  |
| 47             | .654            | -.405  | 63 | 6.40  | זכר  | בטרם אני מחליט, אני מציג לאחרים את הרעיונות והדעות שלי         |
| 19             |                 |        |    | 6.26  | נקבה |  |
| 47             | .709            | .347   | 63 | 6.72  | זכר  | בטרם אני מחליט, אני מגדיר את המטרה ו/או הבעיה                  |
| 19             |                 |        |    | 6.63  | נקבה |  |
| 47             | .975            | .020   | 63 | 5.85  | זכר  | אני קובע את הקריטריונים לפתרונות רצויים                        |
| 19             |                 |        |    | 5.84  | נקבה |  |
| 48             | .918            | .217   | 64 | 6.40  | זכר  | אני מעריך באופן ביקורתי רעיונות והצעות, בטרם אני בוחר באחד מהם |
| 19             |                 |        |    | 6.37  | נקבה |  |
| 48             | .887            | .183   | 64 | 6.63  | זכר  | בטרם קבלת החלטה אני מנסה להעריך את התוצאות האפשריות של ההחלטה  |
| 19             |                 |        |    | 6.58  | נקבה |  |
| 48             | .431            | -.668  | 64 | 6.54  | זכר  | אני קובע מטרות ברורות או משימות מוגדרות                        |
| 19             |                 |        |    | 6.74  | נקבה |  |
| 47             | .948            | -.031  | 63 | 6.40  | זכר  | אני קובע יעדים ספציפיים וקונקרטיים                             |
| 19             |                 |        |    | 6.42  | נקבה |  |
| 48             | .330            | 1.155  | 64 | 6.71  | זכר  | אני מערב אחרים בתהליך התכנון                                   |
| 19             |                 |        |    | 6.47  | נקבה |  |
| 48             | .205            | 1.408  | 64 | 6.44  | זכר  | אני חוזה מראש מחסומים ותקלות בדרך להשגת היעדים                 |
| 19             |                 |        |    | 6.11  | נקבה |  |

| N  | Sig. (2-tailed) | t      | df | מוצע | מגדר | שאלה   |
|----|-----------------|--------|----|------|------|--|
| 48 | .877            | .346   | 64 | 5.90 | זכר  | אני מפתח תכניות אלטרנטיביות למקרה שתכניות ראשוניות לא תתממשה |
| 19 |                 |        |    | 5.84 | נקבה |  |
| 48 | .772            | -.201  | 64 | 7.08 | זכר  | אני משלב שיקולים תקציביים בתהליך התכנון                      |
| 19 |                 |        |    | 7.16 | נקבה |  |
| 48 | .322            | -.904  | 64 | 6.25 | זכר  | אני עוקב אחר תוצאות התכנון באופן שגרתי ושוטף                 |
| 19 |                 |        |    | 6.53 | נקבה |  |
| 48 | .292            | -1.047 | 64 | 6.06 | זכר  | אני דואג לכך, שיהיו לעובדים תיאורי עיסוק ברורים              |
| 19 |                 |        |    | 6.37 | נקבה |  |
| 48 | .594            | .443   | 64 | 6.88 | זכר  | אני מראיין באופן הוגן ויעיל                                  |
| 19 |                 |        |    | 6.74 | נקבה |  |
| 48 | .668            | .328   | 64 | 6.50 | זכר  | אני מעריך את הביצוע של עובדי באופן שגרתי אך לא כשטר          |
| 19 |                 |        |    | 6.37 | נקבה |  |
| 47 | .731            | .355   | 63 | 6.23 | זכר  | אני מפטר עובדים, כשברור לי שזו הדרך הנכונה                   |
| 19 |                 |        |    | 6.11 | נקבה |  |
| 48 | .365            | -.910  | 64 | 5.90 | זכר  | אני מספק הנחיה ומשוב שוטף לעובדי                             |
| 19 |                 |        |    | 6.16 | נקבה |  |
| 48 | .402            | .951   | 64 | 6.15 | זכר  | אני מתכנן כראוי את זרימת העבודה                              |
| 19 |                 |        |    | 5.95 | נקבה |  |
| 48 | .347            | -1.012 | 64 | 5.96 | זכר  | אני קובע את ל"ז פעילות המתנ"ס                                |
| 19 |                 |        |    | 6.26 | נקבה |  |
| 47 | .364            | -.971  | 63 | 6.15 | זכר  | אני דואג לתאום בין הרכזים והפעילויות במתנ"ס                  |
| 19 |                 |        |    | 6.42 | נקבה |  |
| 48 | .816            | .236   | 65 | 6.06 | זכר  | אני מנהל ישיבות באופן אפקטיבי                                |
| 20 |                 |        |    | 6.00 | נקבה |  |
| 47 | .013            | 2.460  | 64 | 6.85 | זכר  | אני מאציל סמכויות ותפקידים לאחרים                            |
| 20 |                 |        |    | 6.20 | נקבה |  |
| 47 | .062            | 1.901  | 65 | 6.38 | זכר  | אני מפתח מערכות המיועדות לשפר, לפשט ולחסוך                   |
| 20 |                 |        |    | 5.85 | נקבה |  |
| 48 | .341            | .928   | 65 | 6.77 | זכר  | אני מראיין ומשוחח עם עובדי מיוזמתי                           |
| 20 |                 |        |    | 6.55 | נקבה |  |
| 48 | .277            | 1.082  | 65 | 6.98 | זכר  | בעת דיון או ישיבה אני מבהיר ומפרט את הנושא                   |
| 20 |                 |        |    | 6.75 | נקבה |  |
| 48 | .121            | 1.568  | 65 | 7.15 | זכר  | אני פתוח וקשוב להצעות ולרעיונות של הכפופים לי                |
| 20 |                 |        |    | 6.80 | נקבה |  |
| 48 | .040            | 2.010  | 65 | 7.13 | זכר  | אני דואג לכך, שתינתן ההזדמנות להתבטא לכל המעוניין            |
| 20 |                 |        |    | 6.65 | נקבה |  |
| 48 | .057            | 1.854  | 65 | 7.10 | זכר  | אני מפשר ומתווך בעת הצורך                                    |
| 20 |                 |        |    | 6.65 | נקבה |  |
| 48 | .703            | .282   | 65 | 6.75 | זכר  | אני רגיש מספיק להבחין במתח או במידת העניין שיש לצוות         |
| 20 |                 |        |    | 6.65 | נקבה |  |
| 48 | .208            | 1.184  | 65 | 6.94 | זכר  | אני מעודד את עובדיי  |
| 20 |                 |        |    | 6.60 | נקבה |  |
| N  | Sig. (2-tailed) | t      | df | מוצע | מגדר | שאלה   |
| 48 | .769            | .356   | 65 | 6.67 | זכר  | אני מבחין, כאשר הצוות מזניח או אינו מטפל כראוי במשימותיו     |
| 20 |                 |        |    | 6.60 | נקבה |  |
| 48 | .974            | .070   | 65 | 6.46 | זכר  | אני חש ברגשות הקיימים בקרב                                   |

|    |                        |          |           |              |             |  |
|----|------------------------|----------|-----------|--------------|-------------|--|
| 20 |                        |          |           | 6.45         | נקבה        | העובדים  |
| 45 | .249                   | 1.163    | 63        | 6.36         | זכר         | אני מפקח ומבקר התנהגות דיס-פונקציונאלית בצוות                                |
| 20 |                        |          |           | 6.10         | נקבה        |  |
| 48 | .568                   | .547     | 65        | 6.75         | זכר         | אני מגלה עניין באחרים  |
| 20 |                        |          |           | 6.60         | נקבה        |  |
| 47 | .249                   | 1.163    | 65        | 6.62         | זכר         | אני מבטא הערכה ונותן שבחים כנדרש   |
| 20 |                        |          |           | 6.25         | נקבה        |  |
| 48 | .671                   | .378     | 65        | 6.42         | זכר         | אני מתייעץ עם אחרים, בטרם אני מחליט החלטות הקשורות לעובדים                   |
| 20 |                        |          |           | 6.30         | נקבה        |  |
| 48 | .399                   | .866     | 65        | 6.33         | זכר         | אני דואג לקידום עובדים   |
| 20 |                        |          |           | 6.10         | נקבה        |  |
| 46 | .109                   | 1.536    | 63        | 7.13         | זכר         | אני מטפל באנשים באופן הוגן   |
| 20 |                        |          |           | 6.75         | נקבה        |  |
| 48 | .168                   | 1.346    | 65        | 6.56         | זכר         | אני מסייע לאנשים להגיע להרמוניה ביניהם ולהפחית בקונפליקטים בלתי רצויים       |
| 20 |                        |          |           | 6.20         | נקבה        |  |
| 48 | .150                   | 1.360    | 65        | 6.85         | זכר         | אני שומר על זכויות הפרט גם לנוכח לחץ קבוצתי                                  |
| 20 |                        |          |           | 6.50         | נקבה        |  |
| 48 | .091                   | 1.861    | 65        | 6.54         | זכר         | אני משקיע זמן ומאמץ בפיתוח מוטיבציה של עובדי                                 |
| 20 |                        |          |           | 6.10         | נקבה        |  |
| 47 | .005                   | 2.835    | 64        | 6.89         | זכר         | אני מדרבן את עובדי למאמץ יתר   |
| 20 |                        |          |           | 6.15         | נקבה        |  |
| 48 | .663                   | .495     | 65        | 6.06         | זכר         | אני דורש מהעובדים ויתורים למען הצלחת המתנס                                   |
| 20 |                        |          |           | 5.90         | נקבה        |  |
| 48 | .602                   | .694     | 65        | 6.21         | זכר         | אני עוסק בפיתוח המיומנויות והידע המקצועי של עובדי                            |
| 20 |                        |          |           | 6.05         | נקבה        |  |
| 48 | .377                   | .879     | 65        | 7.00         | זכר         | אני מיצג כראוי את עובדי כלפי דרגים בכירים או תושבים                          |
| 20 |                        |          |           | 6.80         | נקבה        |  |
| 48 | .485                   | .866     | 65        | 4.83         | זכר         | אני פוגע ומכאיב כשהדבר מחייב   |
| 20 |                        |          |           | 4.55         | נקבה        |  |
| 48 | .877                   | .148     | 65        | 6.94         | זכר         | יש לי מידע רחב ועדכני לגבי המתרחש במתנס, אותו אני מנהל                       |
| 20 |                        |          |           | 6.90         | נקבה        |  |
| 47 | .834                   | -.079    | 63        | 4.34         | זכר         | אני מועדכן לגבי המתרחש בחברה למתנסים   |
| 19 |                        |          |           | 4.42         | נקבה        |  |
| 48 | .855                   | -.105    | 65        | 6.00         | זכר         | אני מועדכן כראוי מבחינת הידע המקצועי בתחומי                                  |
| 20 |                        |          |           | 6.05         | נקבה        |  |
| 48 | .203                   | 1.300    | 65        | 6.38         | זכר         | אני מועדכן ביחס לשינויים המתרחשים מחוץ למתנס והרלוונטיים למתנס               |
| 20 |                        |          |           | 6.00         | נקבה        |  |
| 48 | .836                   | -.227    | 65        | 6.75         | זכר         | אני מעדכן את עובדי בכל הקשור למתרחש במתנס                                    |
| 20 |                        |          |           | 6.80         | נקבה        |  |
|    | <b>Sig. (2-tailed)</b> | <b>t</b> | <b>df</b> | <b>ממוצע</b> | <b>מגדר</b> | <b>שאלה</b>  |
| 48 | .547                   | .695     | 65        | 6.17         | זכר         | אני דואג לכך שעובדי יקבלו הדרכה והשתלמויות שוטפות והיו מעודכנים בתחום מקצועם |
| 20 |                        |          |           | 6.00         | נקבה        |  |
| 48 | .272                   | -1.013   | 65        | 5.48         | זכר         | אני פתוח לחשוף רגשות אישיים  |
| 20 |                        |          |           | 5.85         | נקבה        |  |
| 48 | .016                   | 2.477    | 65        | 6.29         | זכר         | אני מתמודד ויודע לקבל כראוי בקורת וכעס כלפי                                  |
| 20 |                        |          |           | 5.65         | נקבה        |  |
| 48 | .703                   | .399     | 65        | 6.25         | זכר         | אני יודע לקבל כראוי יחס של חום וקרבה   |
| 20 |                        |          |           | 6.15         | נקבה        |  |
| 48 | .762                   | -.312    | 64        | 6.88         | זכר         | אני מודע למוטיבציות האישיות  |

|    |      |        |    |      |      |   |
|----|------|--------|----|------|------|---|
| 19 |      |        |    | 6.95 | נקבה | שלי   |
| 48 | .087 | 1.775  | 64 | 5.85 | זכר  | אני מבקש מאחרים משוב על התנהגותי  |
| 19 |      |        |    | 5.21 | נקבה |   |
| 48 | .359 | .900   | 65 | 6.83 | זכר  | אני מתמודד כראוי עם מתח, לחצים או משברים  |
| 20 |      |        |    | 6.60 | נקבה |   |
| 48 | .093 | 1.596  | 65 | 6.73 | זכר  | אני מקבל סיוע ותמיכה ברצון  |
| 20 |      |        |    | 6.35 | נקבה |   |
| 48 | .595 | -.410  | 65 | 3.71 | זכר  | אני דואג לעצמי כיאות מבחינת תזונה והפסקות   |
| 20 |      |        |    | 3.95 | נקבה |   |
| 48 | .637 | .599   | 65 | 4.00 | זכר  | אני מקפיד להקציב זמן למנוחה ולפעילות יצירתית מחוץ לעבודה                              |
| 20 |      |        |    | 3.75 | נקבה |   |
| 48 | .226 | 1.340  | 65 | 4.98 | זכר  | מהי מידת הצלחתך בתכנון, בארגון, בניהול ובהפעלת אחרים?                                 |
| 20 |      |        |    | 4.75 | נקבה |   |
| 48 | .006 | 2.823  | 65 | 5.23 | זכר  | באיזו מידה אתה מצליח להעביר בעל פה ובכתב הוראות, הנחיות, מידע וכו' באופן ברור ומשכנע? |
| 20 |      |        |    | 4.70 | נקבה |   |
| 48 | .273 | 1.198  | 65 | 4.94 | זכר  | באיזו מידה אתה מפתח רעיונות חדשים, מציע הצעות מקוריות ומגיע לפתרונות לא שגרתיים?      |
| 20 |      |        |    | 4.70 | נקבה |   |
| 48 | .044 | 2.029  | 65 | 4.98 | זכר  | באיזו מידה אתה מצליח ביחסיך הבין אישיים עם הסובבים אותך?                              |
| 20 |      |        |    | 4.60 | נקבה |   |
| 48 | .493 | .664   | 65 | 4.83 | זכר  | באיזו מידה אתה מחליט בזמן סביר, בשיקול דעת, ביעילות ובהחלטיות?                        |
| 20 |      |        |    | 4.70 | נקבה |   |
| 48 | .016 | 2.566  | 65 | 4.90 | זכר  | מהי מידת הידע המעשי והתיאורטי, שיש לך בתחום עיסוקך כמנהל ובתחומים קרובים?             |
| 20 |      |        |    | 4.35 | נקבה |   |
| 48 | .213 | 1.198  | 63 | 5.56 | זכר  | באיזו מידה אתה מסור לתפקידך ונוכח להשקיע בזמן ובמרץ, מעבר לדרישות המקובלות?           |
| 18 |      |        |    | 5.33 | נקבה |   |
| 48 | .403 | .739   | 65 | 5.15 | זכר  | באיזו מידה אתה שומר על קור רוח ושיקול דעת ומצליח לתפקד ביעילות גם במצבי לחץ?          |
| 20 |      |        |    | 5.00 | נקבה |   |
| 48 |      | -1.927 | 65 | 4.63 | זכר  | באיזו מידה אתה מקפיד לשמור על נהלים, משמעת ונורמות ארגוניות מקובלות?                  |
| 20 | .029 |        |    | 5.05 | נקבה |   |

| N  | Sig. (2-tailed) | t      | df | ממוצע | מגדר | שאלה  |
|----|-----------------|--------|----|-------|------|---|
| 48 | .131            | 1.498  | 65 | 4.81  | זכר  | באיזו מידה אתה מתפקד כמנהיג קהילתי במתנ"ס?                |
| 20 |                 |        |    | 4.45  | נקבה |   |
| 44 | .926            | -.070  | 61 | 2.68  | זכר  | 1. ההנחיות והנהלים בעבודתי אינם ברורים.                   |
| 20 |                 |        |    | 2.65  | נקבה |   |
| 48 | .057            | 2.000  | 65 | 4.90  | זכר  | 2. אני יודע בדיוק, מה מצופה ממני.                         |
| 20 |                 |        |    | 4.40  | נקבה |   |
| 48 | .013            | 2.498  | 65 | 4.75  | זכר  | 3. יש לי תחומי אחריות מוגדרים. היטב.                      |
| 20 |                 |        |    | 4.10  | נקבה |   |
| 48 | .026            | 2.902  | 65 | 5.25  | זכר  | 4. הסמכויות שלי ברורות לי.                                |
| 20 |                 |        |    | 4.55  | נקבה |   |
| 47 | .915            | .172   | 63 | 4.26  | זכר  | 5. ברור לי, לפי מה אקבל העלאה. במשכורת.                   |
| 19 |                 |        |    | 4.21  | נקבה |   |
| 48 | .126            | 1.604  | 65 | 4.81  | זכר  | 6. אני יודע מה לפתח ביכולת שלי. כדי להצליח בתפקידי.       |
| 20 |                 |        |    | 4.40  | נקבה |   |
| 46 | .044            | -1.851 | 63 | 2.61  | זכר  | 7. אני מקבל הוראות לא ברורות. מהממונים שלי.               |
| 20 |                 |        |    | 2.00  | נקבה |   |
| 46 | .006            | -2.238 | 63 | 2.50  | זכר  | 8. יש בתפקידי, שאני ממלא, מטרות, שאינן ברורות.            |
| 20 |                 |        |    | 1.90  | נקבה |   |
| 47 | .400            | -.719  | 64 | 3.51  | זכר  | 9. אני יודע מה האפשרויות שלי. לקידום.                     |
| 20 |                 |        |    | 3.85  | נקבה |   |
| 48 | .101            | 1.670  | 64 | 4.33  | זכר  | 10. אני עובד עם קבוצות, שכל אחת מהן עובדת בצורה קצת שונה. |
| 19 |                 |        |    | 3.84  | נקבה |   |
| 48 | .195            | -1.336 | 65 | 3.56  | זכר  | 11. אני חווה מצבים, שבהם הדרישות סותרות.                  |
| 20 |                 |        |    | 3.15  | נקבה |   |
| 48 | .421            | -.818  | 65 | 2.25  | זכר  | 12. מפעילים עלי לחצים לא הגיוניים לשיפור הביצוע.          |
| 20 |                 |        |    | 2.00  | נקבה |   |
| 47 | .651            | -.515  | 63 | 2.94  | זכר  | 13. מוטלות עלי משימות ללא אמצעים מתאימים.                 |
| 19 |                 |        |    | 2.79  | נקבה |   |
| 45 | .028            | -2.011 | 62 | 2.64  | זכר  | 14. הנחיות או "כופף" אני צריך לנהלים כדי לעשות דברים.     |
| 20 |                 |        |    | 2.10  | נקבה |   |
| 47 | .628            | -.567  | 62 | 2.02  | זכר  | 15. אני מקבל בקשות סותרות. מהממונים עלי.                  |
| 18 |                 |        |    | 1.89  | נקבה |   |
| 48 | .003            | 4.299  | 65 | 5.50  | זכר  | 16. אני אחראי לעבודתם של אנשי "ס" צוות המתנ.              |
| 20 |                 |        |    | 4.40  | נקבה |   |
| 47 | .879            | .078   | 64 | 3.15  | זכר  | 17. מופעלים עלי לחצים להשלים מטלות בזמן קצוב.             |
| 20 |                 |        |    | 3.20  | נקבה |   |
| 48 | .070            | 2.190  | 65 | 4.92  | זכר  | 18. אני חופשי להחליט, כיצד לארגן את עבודתי.               |
| 20 |                 |        |    | 4.30  | נקבה |   |
| 48 | .017            | 2.991  | 65 | 4.96  | זכר  | 19. יש לי שליטה על המתרחש. בתפקידי.                       |
| 20 |                 |        |    | 4.15  | נקבה |   |



| N  | Sig. (2-tailed) | t     | df | ממוצע | מגדר | שאלה  |
|----|-----------------|-------|----|-------|------|---|
| 48 | .081            | 2.177 | 65 | 4.58  | זכר  | 20. יש לי האמצעים לקבל החלטות. וליישם אותן        |
| 20 |                 |       |    | 4.05  | נקבה |   |
| 48 | .066            | 2.126 | 65 | 4.98  | זכר  | 21. יש לי חלק בהחלטות. המשפיעות על עבודתי         |
| 20 |                 |       |    |       | 4.40 |   |
| 48 | .210            | 1.177 | 65 | 3.85  | זכר  | 22. אני מקבל הסברים ברורים על. מה שיש לעשות       |
| 20 |                 |       |    |       | 3.50 |   |
| 48 | .633            | -569  | 65 | 2.35  | זכר  | 23. אני מתבקש לעשות דברים, שאיני מסכים להם        |
| 20 |                 |       |    |       | 2.20 |   |
| 47 | .006            | 2.898 | 64 | 3.81  | זכר  | 24. יש לי מספיק זמן כדי לעשות. את מה שמצופה ממני  |
| 20 |                 |       |    | 2.95  | נקבה |   |
| 48 | .439            | .822  | 64 | 3.79  | זכר  | 25. אני מציב סטנדרטים שהם. יותר מידי גבוהים       |
| 19 |                 |       |    |       | 3.53 |   |
| 48 | .016            | 2.438 | 63 | 4.81  | זכר  | 26. אני אחראי אישית לכישלונות. בעבודתי            |
| 18 |                 |       |    | 4.06  | נקבה |   |
| 47 | .158            | 1.427 | 65 | 4.51  | זכר  | 27. הסמכות שלי תואמת את. האחריות שהוגדרו לי תחומי |
| 20 |                 |       |    |       | 4.10 |   |
| 48 | .413            | .747  | 65 | 3.71  | זכר  | 28. עבודתי רבה מידי עבור אדם. אחד                 |
| 20 |                 |       |    |       | 3.40 |   |
| 48 | .069            | 1.817 | 65 | 4.90  | זכר  | 29. באופן כללי, התפקיד שלי. תובעני                |
| 20 |                 |       |    | 4.40  | נקבה |   |

שאלון זה מורכב מרשימה מפורטת של תפקודים ומיומנויות ניהוליות. לגבי כל אחד מהם הנך מתבקש לסמן את מידת שליטתך, כפי שאתה מעריך את יכולותיך, מהרמה הנמוכה ביותר ועד לשליטה הגבוהה ביותר.

**בתודה מראש על שיתוף הפעולה!**

| <u>במידה גבוהה</u> |   |   | <u>במידה בינונית</u> |   | <u>במידה נמוכה</u> |   |   |  |
|--------------------|---|---|----------------------|---|--------------------|---|---|--|
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 |  |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני מנסח את עצמי בע"פ באופן בהיר ומובן                         |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני מנסח את עצמי בקיצור  |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | יש לי יכולת ביטוי חזקה ומרשימה                                 |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | האינטראקציה שלי עם אחרים מעודדת אותם לדבר באופן פתוח וחופשי    |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני מאזין בדריכות לאחרים                                       |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני מנסח את עצמי בכתב באופן בהיר ואפקטיבי                      |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני יכול לשכנע ולהשפיע על אחרים באופן טקטי                     |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני מבקש מאחרים, שיציגו לי רעיונות ודעות אלטרנטיביות           |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | בטרם אני מחליט, אני מציג לאחרים את הרעיונות והדעות שלי         |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | בטרם אני מחליט, אני מגדיר את המטרה ו/או הבעיה                  |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני קובע את הקריטריונים לפתרונות רצויים                        |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני מעריך באופן ביקורתי רעיונות והצעות, בטרם אני בוחר באחד מהם |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | בטרם קבלת החלטה אני מנסה להעריך את התוצאות האפשריות של ההחלטה  |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני קובע מטרות ברורות או משימות מוגדרות                        |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני קובע יעדים ספציפיים וקונקרטיים                             |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני מערב אחרים בתהליך התכנון                                   |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני חוזה מראש מחסומים ותקלות בדרך להשגת היעדים                 |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני מפתח תכניות אלטרנטיביות למקרה שתכניות ראשוניות לא תתממשה   |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני משלב שיקולים תקציביים בתהליך התכנון                        |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני עוקב אחר תוצאות התכנון באופן שגרתי ושוטף                   |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |   | אני דואג לכך, שיהיו לעובדים תיאורי עיסוק ברורים                |

| <u>במידה גבוהה</u> |   |   | <u>במידה בינונית</u> |   | <u>במידה נמוכה</u> |   |   |  |
|--------------------|---|---|----------------------|---|--------------------|---|---|--|
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 |  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מראיין באופן הוגן ויעיל  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מעריך את הביצוע של עובדי באופן שגרתי אך לא כשוטר                   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מפטר עובדים, כשברור לי שזו הדרך הנכונה                             |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מספק הנחיה ומשוב שוטף לעובדי                                       |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מתכנן כראוי את זרימת העבודה  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני קובע את לוי"ז פעילות המתנ"ס  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני דואג לתאום בין הרכזים והפעילויות במתנ"ס                            |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מנהל ישיבות באופן אפקטיבי  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מאציל סמכויות ותפקידים לאחרים                                      |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מפתח מערכות המיועדות לשפר, לפשט ולחסוך                             |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מראיין ומשוחח עם עובדי מיוזמתי                                     |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | בעת דיון או ישיבה אני מבהיר ומפרט את הנושא                             |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני פתוח וקשוב להצעות ולרעיונות של הכפופים לי                          |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני דואג לכך, שתינתן ההזדמנות להתבטא לכל המעוניין                      |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מפשר ומתווך בעת הצורך  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני רגיש מספיק להבחין במתח או במידת העניין שיש לצוות                   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מעודד את עובדיי  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מבחין, כאשר הצוות מזניח או אינו מטפל כראוי במשימותיו               |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני חש ברגשות הקיימים בקרב העובדים                                     |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מפקח ומבקר התנהגות דיס-פונקציונאלית בצוות                          |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מגלה עניין באחרים  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מבטא הערכה ונותן שבחים כנדרש                                       |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מתייעץ עם אחרים, בטרם אני מחליט החלטות הקשורות לעובדים             |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני דואג לקידום עובדים   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מטפל באנשים באופן הוגן   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מסייע לאנשים להגיע להרמוניה ביניהם ולהפחית בקונפליקטים בלתי רצויים |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני שומר על זכויות הפרט גם לנוכח לחץ קבוצתי                            |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני משקיע זמן ומאמץ בפיתוח מוטיבציה של עובדיי                          |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מדרבן את עובדיי למאמץ יתר  |

| <u>במידה גבוהה</u> |   |   | <u>במידה בינונית</u> |   | <u>במידה נמוכה</u> |   |   |   |
|--------------------|---|---|----------------------|---|--------------------|---|---|---|
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני דורש מהעובדים ויתורים למען הצלחת המתנ"ס                                   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני עוסק בפיתוח המיומנויות והידע המקצועי של עובדיי                            |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מיצג כראוי את עובדיי כלפי דרגים בכירים או תושבים                          |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני פוגע ומכאיב כשהדבר מחייב  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | יש לי מידע רחב ועדכני לגבי המתרחש במתנ"ס, אותו אני מנהל                       |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מועדכן לגבי המתרחש בחברה למתנ"סים   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מעודכן כראוי מבחינת הידע המקצועי בתחומי                                   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מעודכן ביחס לשינויים המתרחשים מחוץ למתנ"ס והרלוונטיים למתנ"ס              |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מעדכן את עובדי בכל הקשור למתרחש במתנ"ס                                    |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני דואג לכך שעובדי יקבלו הדרכה והשתלמויות שוטפות ויהיו מעודכנים בתחום מקצועם |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני פתוח לחשוף רגשות אישיים   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מתמודד ויודע לקבל כראוי בקורת וכעס כלפיי                                  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני יודע לקבל כראוי יחס של חום וקרבה  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מודע למוטיבציות האישיות שלי   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מבקש מאחרים משוב על התנהגותי  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מתמודד כראוי עם מתח, לחצים או משברים                                      |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מקבל סיוע ותמיכה ברצון  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני דואג לעצמי כיאות מבחינת תזונה והפסקות                                     |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1 | אני מקפיד להקציב זמן למנוחה ולפעילות יצירתית מחוץ לעבודה                      |

| מידה מצוינת | מידה רבה מאוד | מידה רבה | מידה בינונית | מידה מעטה | מידה מעטה מאוד |   |   |
|-------------|---------------|----------|--------------|-----------|----------------|---|---|
| 6           | 5             | 4        | 3            | 2         | 1              | מהי מידת הצלחתך בתכנון, בארגון, בניהול ובהפעלת אחרים?                                 | 1 |
| 6           | 5             | 4        | 3            | 2         | 1              | באיזו מידה אתה מצליח להעביר בעל פה ובכתב הוראות, הנחיות, מידע וכו' באופן ברור ומשכנע? | 2 |
| 6           | 5             | 4        | 3            | 2         | 1              | באיזו מידה אתה מפתח רעיונות חדשים, מציע הצעות מקוריות ומגיע לפתרונות לא שגרתיים?      | 3 |

|   |   |   |   |   |   |  |    |
|---|---|---|---|---|---|--|----|
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | באיזו מידה אתה מצליח ביחסיך הבין אישיים עם הסובבים אותך?                     | 4  |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | באיזו מידה אתה מחליט בזמן סביר, בשיקול דעת, ביעילות ובהחלטיות?               | 5  |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | מהי מידת הידע המעשי והתיאורטי, שיש לך בתחום עיסוקך כמנהל ובתחומים קרובים?    | 6  |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | באיזו מידה אתה מסור לתפקידך ונכון להשקיע בזמן ובמרץ, מעבר לדרישות המקובלות?  | 7  |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | באיזו מידה אתה שומר על קור רוח ושיקול דעת ומצליח לתפקד ביעילות גם במצבי לחץ? | 8  |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | באיזו מידה אתה מקפיד לשמור על נהלים, משמעת ונורמות ארגוניות מקובלות?         | 9  |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | באיזו מידה אתה מתפקד כמנהיג קהילתי במתנ"ס?                                   | 10 |

| נכון להיום אני חש ש: |           |              |            |          |   |   |
|----------------------|-----------|--------------|------------|----------|---|---|
| במידה רבה מאוד       | במידה רבה | במידה מסוימת | במידה מעטה | לגמרי לא |   |   |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 1. ההנחיות והנהלים בעבודתי אינם ברורים.                   |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 2. אני יודע בדיוק, מה מצופה ממני.                         |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 3. יש לי תחומי אחריות מוגדרים היטב.                       |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 4. הסמכויות שלי ברורות לי.                                |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 5. ברור לי, לפי מה אקבל העלאה במשכורת.                    |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 6. אני יודע מה לפתח ביכולת שלי כדי להצליח בתפקידי.        |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 7. אני מקבל הוראות לא ברורות מהממונים שלי.                |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 8. יש בתפקידי, שאני ממלא, מטרות, שאינן ברורות.            |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 9. אני יודע מה האפשרויות שלי לקידום.                      |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 10. אני עובד עם קבוצות, שכל אחת מהן עובדת בצורה קצת שונה. |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 11. אני חווה מצבים, שבהם הדרישות סותרות.                  |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 12. מפעילים עלי לחצים לא הגיוניים לשיפור הביצוע.          |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 13. מוטלות עלי משימות ללא אמצעים מתאימים.                 |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 14. אני צריך "כופף" הנחיות או נהלים כדי לעשות דברים.      |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 15. אני מקבל בקשות סותרות מהממונים עלי.                   |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 16. אני אחראי לעבודתם של אנשי צוות המתנ"ס.                |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 17. מופעלים עלי לחצים להשלים מטלות בזמן קצוב.             |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 18. אני חופשי להחליט, כיצד לארגן את עבודתי.               |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 19. יש לי שליטה על המתרחש בתפקידי.                        |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 20. יש לי האמצעים לקבל החלטות וליישם אותן.                |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 21. יש לי חלק בהחלטות המשפיעות על עבודתי.                 |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 22. אני מקבל הסברים ברורים על מה שיש לעשות.               |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 23. אני מתבקש לעשות דברים, שאיני מסכים להם.               |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 24. יש לי מספיק זמן כדי לעשות את מה שמצופה ממני.          |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 25. אני מציב סטנדרטים שהם יותר מידי גבוהים.               |
| 6                    | 5         | 4            | 3          | 2        | 1 | 26. אני אחראי אישית לכישלונות בעבודתי.                    |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 27. הסמכות שלי תואמת את תחומי האחריות שהוגדרו לי. |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 28. עבודתי רבה מידי עבור אדם אחד.                 |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 29. באופן כללי, התפקיד שלי תובעני.                |

| <u>במידה גבוהה</u> |   |   | <u>במידה בינונית</u> |   | <u>במידה מועטה</u> |   | <u>בכל ללא</u> | האם חל שינוי בי בעקבות מאורעות המלחמה?<br>?  |
|--------------------|---|---|----------------------|---|--------------------|---|----------------|--|
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              |  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלנסח את עצמי בע"פ באופן בהיר ומובן                         |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה ביכולת ביטוי חזקה ומרשימה                                   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה באינטראקציה שלי עם אחרים ולעודד אותם לדבר באופן פתוח וחופשי |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלהאזין בדריכות לאחרים                                      |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה ביכולת שכנוע והשפעה על אחרים באופן טקטי                     |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה ובטרם אני מחליט, אני מציג לאחרים את הרעיונות והדעות שלי     |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלהגדיר את המטרה ו/או הבעיה טרם החלטה                       |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בהערכה באופן ביקורתי רעיונות והצעות, בטרם אני בוחר באחד מהם |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בקביעת מטרות ברורות או משימות מוגדרות                       |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בקביעת יעדים ספציפיים וקונקרטיים                            |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלערב אחרים בתהליך התכנון.                                  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלפתח תכניות אלטרנטיביות למקרה, שתכניות ראשוניות לא תתממשנה |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלשלב שיקולים תקציביים בתהליך התכנון                        |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה במעקב אחר תוצאות התכנון באופן שגרתי ושוטף                   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלדאוג לכך, שיהיו לעובדים תיאורי עיסוק ברורים               |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה   |

| <u>במידה גבוהה</u> |   |   | <u>במידה בינונית</u> |   | <u>במידה מועטה</u> |   | <u>בכל ללא</u> | האם חל שינוי בי בעקבות מאורעות המלחמה?<br>?   |
|--------------------|---|---|----------------------|---|--------------------|---|----------------|---|
|                    |   |   |                      |   |                    |   |                | / רעה בלהעריך את הביצוע של העובדים באופן שגרתי אך לא כשוטר                                      |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלספק הנחיה ומשוב שוטף לעובדי                            |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בתכנון כראוי של זרימת העבודה                             |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בניהול ישיבות באופן אפקטיבי                              |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בהאצלת סמכויות ותפקידים לאחרים                           |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלראיין ולשוחח עם עובדי מיזמתי                           |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בפתיחות ולהיות קשוב להצעות ולרעיונות של הכפופים לי       |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלדאוג לכך, שתינתן ההזדמנות להתבטא לכל המעוניין          |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלעודד את עובדיי   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלחוש רגשות הקיימים בקרב העובדים                         |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלגלות עניין באחרים                                      |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלהתייעץ עם אחרים, בטרם אני מחליט החלטות הקשורות לעובדים |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בטיפול באנשים באופן הוגן                                 |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בשמירה על זכויות הפרט גם לנוכח לחץ קבוצתי                |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלהשקיע זמן ומאמץ בפיתוח                                 |



| <u>במידה גבוהה</u> |   |   | <u>במידה בינונית</u> |   | <u>במידה מועטה</u> |   | <u>בכל ללא</u> | האם חל שינוי בי בעקבות מאורעות המלחמה?<br>מוטיבציה של עובדי   |
|--------------------|---|---|----------------------|---|--------------------|---|----------------|---|
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              |   |
|                    |   |   |                      |   |                    |   |                | מוטיבציה של עובדי   |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלדרוש מהעובדים ויתורים למען הצלחת המתנ"ס                    |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בעדכון שלי לגבי המתרחש בחברה למתנ"סים                        |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בעדכון ביחס לשינויים המתרחשים מחוץ למתנ"ס והרלוונטיים למתנ"ס |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בעדכון שלי את עובדי בכל הקשור למתרחש במתנ"ס                  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בפיתוח חשיפת רגשות אישיים                                    |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בהתמודדות ויודע לקבל כראוי בקורת וכעס כלפיי                  |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלהיות מודע למוטיבציות האישיות שלי                           |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלבקש מאחרים משוב על התנהגותי                                |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלהתמודד כראוי עם מתח, לחצים או משברים                       |
| 8                  | 7 | 6 | 5                    | 4 | 3                  | 2 | 1              | בעקבות המלחמה אני חש שינוי לטובה / רעה בלקבל סיוע ותמיכה ברצון                                      |

| מדידה<br>מאוד<br>מאוד | מדידה<br>מאוד | מדידה<br>רבה | מדידה<br>רבה | מדידה<br>בינונית | מדידה<br>מעטה | מדידה<br>מעטה<br>מאוד | בעקבות המלחמה אני חש שינוי ב-  |
|-----------------------|---------------|--------------|--------------|------------------|---------------|-----------------------|--|
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 1                     | חש שינוי לטובה / רעה במידת הצלחתך בתכנון, בארגון, בניהול ובהפעלת אחרים?  |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 2                     | חש שינוי לטובה / רעה באיזו מידה אתה מצליח להעביר בעל פה ובכתב הוראות, הנחיות, מידע וכו' באופן ברור ומשכנע?                 |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 3                     | חש שינוי לטובה / רעה במקוריות ויצירתיות : באיזו מידה אתה מפתח רעיונות חדשים, מציע הצעות מקוריות ומגיע לפתרונות לא שגרתיים? |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 4                     | חש שינוי לטובה / רעה ביחסים בין - אישיים : באיזו מידה אתה מצליח ביחסוך הבין אישיים עם הסובבים אותך?                        |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 5                     | חש שינוי לטובה / רעה בקבלת החלטות : באיזו מידה אתה מחליט בזמן סביר, בשיקול דעת, ביעילות ובהחלטיות?                         |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 6                     | חש שינוי לטובה / רעה בידע מקצועי : מהי מידת הידע המעשי והתיאורטי, שיש לך בתחום עיסוקך כמנהל ובתחומים קרובים?               |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 7                     | חש שינוי לטובה / רעה במסירות ורמת השקעה : באיזו מידה אתה מסור לתפקידך ונכון להשקיע בזמן ובמרחץ, מעבר לדרישות המקובלות?     |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 8                     | חש שינוי לטובה / רעה בפעילות במצבי לחץ : באיזו מידה אתה שומר על קור רוח ושיקול דעת ומצליח לתפקד ביעילות גם במצבי לחץ?      |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 9                     | חש שינוי לטובה / רעה בהקפדה על נורמות הארגון : באיזו מידה אתה מקפיד לשמור על נהלים, משמעת ונורמות ארגוניות מקובלות?        |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 10                    | חש שינוי לטובה / רעה במנהיגות קהילתית שלך : באיזו מידה אתה מתפקד כמנהיג קהילתי במתנ"ס?                                     |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 11                    | חש שינוי לטובה / רעה בלהדריך את הצוות  |
| 6                     | 5             | 4            | 3            | 2                | 1             | 12                    | חש שינוי לטובה / רעה בהצלחתי כמנהל מתנ"ס   |

| במידה<br>מצוינת | במידה<br>רבה<br>מאוד | במידה<br>רבה | במידה<br>מסוימת | במידה<br>מעטה | לגמרי לא | בעקבות המלחמה אני חש שינוי ב-   |
|-----------------|----------------------|--------------|-----------------|---------------|----------|---|
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה במתן הנחיות ונהלים בעבודה.                     |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בהגדרת תחומי האחריות                           |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בהבנה מה לעשות כדי להצליח.                     |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בלקבל הוראות לא ברורות מהממונים שלי.           |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה כשה בתפקיד שאני ממלא ישנן מטרות שאינן ברורות.  |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה לחוות מצבים, שבהם הדרישות סותרות.              |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בהפעלת לחצים לא הגיוניים לשיפור הביצוע.        |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בהטלת משימות עלי ללא אמצעים מתאימים.           |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בצורך ל"כופף" הנחיות או נהלים כדי לעשות דברים. |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בהפעלת לחצים עלי כדי להשלים מטלות בזמן קצוב.   |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה להיות חופשי להחליט, כיצד לארגן את עבודתי.      |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בשליטה על המתרחש בתפקידי.                      |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה באמצעים שיש לי לקבל החלטות וליישם אותן.        |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בקבלת בהחלטות המשפיעות על עבודתי.              |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בבקשה לעשות דברים, שאיני מסכים להם.            |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בלקיחת אחריות אישית לכישלונות בעבודתי.         |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה בסמכות שלי התואמת את תחומי האחריות שהוגדרו לי. |
| 6               | 5                    | 4            | 3               | 2             | 1        | אני חש שינוי לטובה / רעה באופן כללי, התפקיד שלי תובעני.                 |