

אוניברסיטת בר אילן

מנהיגי ביניים כמגשרי גבולות ואפקטיביות הצוות:

השפעתם של הטרוגניות פונקציונלית ומאפייני האישיות של

מנהיגי הביניים מהטיפולוגיה של חמשת הגדולים (Big five)

אורן אברזל

עבודה זו מוגשת כחלק מהדרישות לשם קבלת תואר מוסמך

בבית הספר לחינוך של אוניברסיטת בר-אילן

עבודה זו נכתבה בהדרכתה של די"ר פסקל בן עוליאל

בית הספר לחינוך, אוניברסיטת בר אילן

תקציר

במהלך העשורים האחרונים, אנו עדים לשינוי ההדרגתי המתחולל בתהליכי ההנהגה הבית ספרית. שינויים אלו מתרחשים בשכבות השונות של בתי הספר בעקבות המורכבות הניהולית הגדלה לאורך השנים ובשל דרישות מרובות המופנות אליהם. מנהלים נדרשים לזהות מורים בעלי כישורי מנהיגות, הנדרשים להוביל תהליכי הנהגה בית ספריים ולסייע בהתמודדות עם בעיות מורכבות הדורשות מיומנויות מורכבות. תהליך שינוי זה מתאפיין בביזור סמכויות מהמנהל כלפי מנהיגי הביניים, המסייע לארגון לעמוד ביעדים שהוצבו. שילוב כוחות מנהיגותיים המניעים את בית הספר לעבר מטרותיו עשוי להעלות את מידת האפקטיביות הבית ספרית. מנהיגות ביניים זו הכפופה למנהל, מאופיינת במנהיג יחיד, האחראי על צוות של מספר מורים החולקים מטרות זהות. קיימים מספר סוגים של צוותים: צוותי ניהול, צוותים מקצועיים, צוותים בין מקצועיים (שכבתיים), צוותים טיפוליים ועוד. לכל אחד מהצוותים האלו תחום אחריות מוגדר ואותו מנהיג הביניים מוביל אל היעדים והמטרות שהוגדרו, מונע קשיים פוטנציאליים ופותר בעיות שעולות בסביבת הצוות בשגרת עבודתם היומיומית. תפקידם של מנהיגי הביניים הוא תפקיד מורכב בגין הגדרת התפקיד הדורשת להוביל תהליכים תוך צוותיים (כגון: בניית אמון בין חברי הצוות, ייעוץ, פיקוח על פעולתם וזמינות במענה לדרישות מוגברות של חברי הצוות) במטרה להקל על ביצועי הצוות ותהליכים חוץ צוותיים (כגון: שמירה על קשר עם גורמים מחוץ לצוות, הצגת הצוות בפני גורמי השפעה ועוד) במטרה להזרים לצוות מידע חדש, לתמוך בעשייתו של הצוות לאורך זמן ועוד. מכאן נגזרת חשיבות תפקידם של מנהיגי הביניים בהובלת הצוותים לתפקוד ארגוני מיטבי.

המחקר הנוכחי מתמקד במנהיגי הביניים, בתפקידם כראשי צוות וכמגשרי גבולות הצוות, ויוצא מהגישה הפונקציונלית לניהול לפיה תפקידו המרכזי של המנהיג הוא להסדיר, לארגן ולספק לצוות את כל הצרכים והמשאבים אשר מאפשרים לו להשיג את מטרותיו ודרושים לו על מנת לתפקד באופן אפקטיבי. לפיכך, למנהיגות ביניים זו נדרשת התבוננות מעמיקה המסוגלת לזהות בעיות עתידיות העלולות לעכב את הצוות מהשגת יעדיו, לפעול על מנת למנוע אותם ככל הניתן ולתת מענה לבעיות חברתיות בהתהוותן. מנהיגי ביניים אפקטיביים מתמקדים בפעולות גבול (Boundary Activities) על מנת לאפשר לצוות לממש את ייעודו. ניתן לסווג את פעולות הגבול של מנהיגי הביניים לשתי פעולות עיקריות: "פעולות פנים" (Internal activities) המתקיימות בתוך גבולות הצוות ומכוונות כלפי הצוות הכוללות מיקוד המנהיג בתהליכים פנים צוותיים, כמו בניית אמון בצוות ו"פעולות חוץ" (External activities) המתקיימות מחוץ לגבולות הצוות ומכוונות

כלפי גורמי חוץ בסביבתו החיצונית של הצוות (כגון: גורמים מהקהילה וצוותים אחרים בארגון) וכוללות פעולות כמו בניית קשרים חיוביים עם גורמים מחוץ לצוות במטרה לקדם ביצועים, לרכוש משאבים, להוביל חדשנות ולהגן על הצוות. מנהיגי ביניים אפקטיביים הם מנהיגים הקשובים לאירועים סביבתיים הנותנים מענה לתופעות העולות לעכב או לחסום את הצוות מהשגת ייעודו. כלומר, מנהיגי ביניים המשלבים הן פעולות פנים והן פעולות חוץ בהתאם לצרכי הצוות מובילים לאפקטיביות הצוות. המחקר הנוכחי מתבסס על הטיפולוגיה של Benoliel (2017, 2018) אשר אומצה בהקשר החינוכי מהטיפולוגיה של Druskat and Wheeler (2003), המציעה כי פעולות הפנים של מנהיגים חינוכיים כוללות ארבע פעולות: יחס, איסוף מידע, שכנוע והעצמת הצוות ופעולות החוץ כוללות שלוש פעולות: יחס, איסוף מידע ושכנוע.

המחקר הנוכחי מתמקד במאפיין הצוות הנחקר ביותר בספרות: "הטרונגניות פונקציונלית" (Functional heterogeneity). הטרונגניות זו מתייחסת למגוון התפקידים הארגוניים המגולמים בחברי הצוות והיא מגדירה את הדרישות אשר מעצבות את נטיותיו של מנהיג הביניים לנקוט בפעולות גבול, הפנים ו/או החוץ. לרוב, צוותים בעלי רמות גבוהות של הטרונגניות פונקציונלית אינם מממשים את מירב הפוטנציאל הטמון בהם בשל התנהלות ואינטראקציות חברתיות לקויות במצבים המתאפיינים בעבודה הצוותית. עם זאת, צוותים הטרונגניים חשופים יותר למשאבי מידע ממקורות חיצוניים, התורמים להנגשת ידע חדש ומגוון והזרמתו לתוך הצוות. על כן, המחקר הנוכחי מציע כי על מנהיגי הביניים לנקוט בפעולות הגבול, הפנים והחוץ, על מנת לתת מענה לצרכים המרובים של הצוות, המאפשרים עבודת צוות אפקטיבית הבאה לידי ביטוי בהעלאת הביצועים ובחדשנות.

בהתאם למודל Input-process-output, מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון באמצעות מודל מתווך-מתערב כיצד מאפייני הצוות ומאפייני מנהיג הביניים ישפיעו על נטייתו של מנהיג הביניים לנקוט בפעולות הגבול הפנימיות ו/או החיצוניות וכיצד פעולות גבול אלו יתרמו לשיפור אפקטיביות הצוות (ביצועי צוות וחדשנות הצוות). בהתאמה, המטרה הראשונה של המחקר הינה לבחון כיצד הטרונגניות פונקציונלית (input) תשפיע על נטייתם של מנהיגי הביניים לנקוט בפעולות הגבול, הפנים ו/או החוץ (process) וכיצד פעולות גבול אלו יתרמו לאפקטיביות הצוות (output). המטרה השנייה של המחקר הינה לבחון את ההשפעה המתערבת של מאפייני האישיות של מנהיגי הביניים: החצנה, יסודיות, פתיחות לחוויות, יסודיות ונירוטיות מהטיפולוגיה Big Five ועל הקשר בין הטרונגניות פונקציונלית לבין פעולות הפנים ו/או החוץ. המטרה השלישית של המחקר הנוכחי הינה

לבחון באמצעות המודל המתווך-מתערב כיצד פעולות הגבול של מנהיגי הביניים מתווכות בקשר שנוצר באינטראקציה שבין מאפייני הצוות של הטרוגניות פונקציונלית ומאפייני האישיות של מנהיגי הביניים, לבין אפקטיביות הצוות (ביצוע וחדשנות).

על מנת לבחון את מטרות המחקר נאספו נתונים ממדגם שכלל 47 מנהיגי ביניים ו-150 חברי צוות. הנתונים נאספו משני מקורות שונים כדי למזער בעיות הקשורות להטיות מקור זהה, כאשר מנהיגי ביניים מילאו שאלונים בנושא מאפייני האישיות מה- Big Five ושאלונים בנושא אפקטיביות הצוות (חדשנות וביצוע) וחברי הצוות מילאו שאלונים בנושא פעולות גבול של מנהיגי הביניים. ניתוח הנתונים כלל מספר שלבים: בשלב ראשון נערכו ניתוחים מקדימים, על מנת להציג סטטיסטיקה תיאורית הכוללת ממוצעים והתפלגויות של פעולות הגבול של מנהיגי ביניים. בשלב השני, היות והמחקר בוחן ממצאים ברמת הצוות, בוצעה אגרגציה לכל הנתונים במטרה לבחון את ההשערות ברמת הצוות כיחידת ניתוח אחת. בשלב שלישי נבדקה סטטיסטיקה תיאורית לבדיקת ממוצעים, תדירות והתפלגויות של פעולות הגבול של מנהיגי הביניים וכן מתאמי פירסון בין כל משתני המחקר. בשלב הרביעי בוצע ניתוח נתונים באמצעות מידול משוואות מבניות (SEM) (באמצעות תוכנית AMOS 21.0), על מנת לבחון את ההשפעה המתווכת של פעולות הפנים והחוץ בקשר שבין הטרוגניות פונקציונלית לבין אפקטיביות הצוות (ביצוע וחדשנות). בשלב החמישי בוצעו ניתוחי רגרסיה היררכית באמצעות SPSS תוך שימוש בפקודת המאקרו PROCESS, על מנת לבחון האם מאפייני האישיות מהטיפולוגיה של ה-Big Five מתערבים בקשר שבין הטרוגניות פונקציונלית לבין פעולות הגבול. לבסוף, לאור ממצאי המחקר, הוצע מודל אינטגרטיבי נוסף באמצעות מידול משוואות מבניות (SEM), מודל המאפשר לבחון את מערכת הקשרים בין כלל משתני המחקר. מודל אינטגרטיבי זה בחן את הקשר שבין המשתנים: הטרוגניות פונקציונלית, פעולות הגבול ומאפייני אישיות (החצנה, יסודיות, פתיחות לחוויות, נעימות ונוירוטיות) של מנהיגי הביניים לבין משתנה התוצר אפקטיביות הצוות (ביצוע). לבחינת המנבא החזק ביותר מבין המשתנים המוצעים, בוצעו ניתוחי רגרסיה היררכית בצעדים (stepwise).

ממצאי המחקר הראו: ראשית, בבחינת הממוצעים וההתפלגויות של פעולות הגבול של מנהיגי הביניים נמצאה רמה גבוהה של פעולות פנים, ביחס לפעולות הכוללות: יחס, איסוף, שכנוע והעצמה וכן נמצאה רמה גבוהה של פעולות חוץ, ביחס לפעולות הכוללות: יחס, איסוף ושכנוע. שנית, הראו ממצאי המחקר כי פעולות הפנים של מנהיגי ביניים מתווכות בקשר בין הטרוגניות פונקציונלית לבין אפקטיביות כאשר קיים קשר שלילי בין הטרוגניות פונקציונלית לבין פעולות

הפנים וקשר חיובי מובהק בין פעולות הפנים לאפקטיביות הצוות (ביצוע וחדשנות). ביחס לפעולות החוץ לא נמצאו קשרים מובהקים. שלישית, בניגוד להשערת המחקר שטענה שתמצא השפעה מתערבת של מאפייני האישיות של מנהיג הביניים: החצנה, יסודיות, פתיחות לחוויות, יסודיות ונוירוטיות מהטיפולוגיה של ה-Big Five בקשר שבין הטרונגניות פונקציונלית לבין פעולות הפנים והחוץ לא נמצאה השפעה מתערבת. לבסוף, ממצאים נוספים בבחינת המודל האינטגרטיבי הראו קשר בין הטרונגניות פונקציונלית, פעולות הפנים ומאפייני האישיות, החצנה, פתיחות לחוויות ונעימות לבין אפקטיביות הצוות (ביחס לביצועים).

ממחקר זה עולות מספר מסקנות: ראשית, הממוצעים של פעולות הפנים והחוץ היו ממוצעים גבוהים לכל אחת מפעולות הגבול, נתון העולה בקנה אחד עם מחקרים קודמים (Benoliel, 2017) המדגישים את נטייתו של מנהיג הביניים לנקוט במידה רבה בפעולות פנים ו/או חוץ. ביחס לפעולות הפנים, נמצאה רמה גבוהה של פעולת הפנים יחס המעידה על נטייתו הגבוהה של מנהיג הביניים לבנות אמון ולשדר הוגנות כלפי חברי הצוות, לעומת זאת, פעולת הפנים העצמה המעידה על הנטייה של מנהיגי הביניים להאציל סמכויות ולאפשר גמישות בתהליכי קבלת החלטות, נמצאה עם הממוצע הנמוך ביותר. ביחס לפעולות החוץ, נמצאה רמה גבוהה של פעולת החוץ יחס המעידה על נטייתו של מנהיג הביניים לתחזק מערכות יחסים עם מחוץ לצוות, לעומת זאת פעולת החוץ איסוף, המעידה על הנטייה של מנהיגי הביניים להנגיש מידע מגורמים מחוץ לצוות, נמצאה עם הממוצע הנמוך ביותר. שנית, בנוגע להשפעה המתווכת באופן חלקי של פעולות הפנים של מנהיגי הביניים בקשר שבין הטרונגניות פונקציונלית לבין אפקטיביות (ביצוע), ללא השפעה של פעולות החוץ. ניתן לומר שפעולות החוץ של מנהל בית הספר, ככל הנראה, מפחיתות את הצורך של מנהיג הביניים לנקוט בפעולות החוץ המסייעות להזרים מידע אל תוך הצוות. לבסוף, בחינת המודל האינטגרטיבי אשר הראה כי קיים קשר שלילי בין הטרונגניות פונקציונלית לבין ביצועי צוות. ממצאים אלו מצביעים על כך שלעתים קרובות צוותים בעלי רמות גבוהות של הטרונגניות פונקציונלית לא מצליחים להיות אפקטיביים בגלל הלכידות הפנימית הלקויה של הצוות ופעולות הפנים של מנהיג הביניים מחדדות את הצורך למצוא דרכים לסייע לצוותים אלו בהעלאת האפקטיביות ביחס לביצוע. ביחס לקשר שבין פעולות הפנים של מנהיגי ביניים לביצועי צוות ניתן להסיק שפעולות הפנים של מנהיגי הביניים עשויות להבדיל בין הצוות לבין הסביבה שלו על ידי יצירת כללי פעולה ויעדים המייחדים את הצוות משאר הצוותים הפועלים בבית הספר. פעולות אלו מחדדות את גבולות הצוות מבפנים, מצעידות את הצוות כיחידה אחת ומחזקות את הבסיס לעבודת צוות שיתופית, ובהלימה מגבירים במידה רבה את ביצועי הצוות. ביחס לקשר שבין מאפייני אישיות

מהטיפולוגיה של ה-Big Five של החצנה, פתיחות לחוויות ונעימות של מנהיגי הביניים, לבין ביצועי צוות. ניתן להסיק שמנהיגי ביניים מוחצנים, הנתפסים כמנהיגים נמרצים, שאפתנים וכריזמטים נוטים להיות מנהיגים חברותיים ואסרטיביים המעלים במידה רבה את ביצועי הצוות. הממצאים הכוללים מעידים על שתי דרכים לשיפור אפקטיביות הצוות, האחת באמצעות אישיות המנהיג, הנתמכת בתורת התכונות (Trait theory) ומתמקדת בתכונות המפרשות את תפיסתם של המנהיגים האפקטיביים ומשפיעות באופן ישיר על אפקטיביות הצוות והשנייה באמצעות סגנון המנהיגות, המעצב את נטיותיו של מנהיג הביניים לנקוט בפעולות פנים. ממצאים אלו מעלים מספר מסקנות חשובות. ראשית, מהמחקר הנוכחי ניתן להסיק שמנהיגי הביניים נוטים לנקוט במידה רבה בפעולות הפנים יחס, המעצימה את המחויבות כלפי הצוות ומגבירה את האמון בין חברי הצוות, למרות שפעולות הפנים שכנוע נמצאה כפעולה החיונית ביותר להשגת אפקטיביות ביחס לביצוע. לכן מחקר זה קורא למובילי תהליכים והשתלמויות של הכשרת מנהיגי ביניים, לעודד את השימוש במיומנויות הנקיטה בפעולות הפנים שכנוע, המתמקדת בקידום סדרי עדיפויות, העולות בקנה אחד עם המטרות והיעדים של הארגון. בנוסף, ממצאי המחקר מצביעים על ההשפעה האפשרית של אוכלוסיית המחקר ואוכלוסיית חברי הצוות. כלומר, הממצאים בנוגע לתיווך של פעולות הפנים והחוץ של מנהיגי הביניים בקשר שבין הטרוגניות פונקציונלית לבין אפקטיביות הצוות מעלים כי מנהיגי הביניים לא נתפסים כמנהיגים הנוקטים בפעולות חוץ המתייחסות לפעולות בהם מנהיג הביניים מעודד את הצוות לנהל יחסים עם גורמים מחוץ לצוות, למשל עם צוותים אחרים, גורמים בקהילה וברשות ועוד. נראה כי אוכלוסיית המחקר, הבוחנת צוותים מקצועיים ובין מקצועיים, שונה באופן ניכר מאוכלוסיית מחקרים רבים אשר בחנו את פעולות הגבול, הפנים והחוץ, של מנהלי בתי הספר העומדים בראש צוותי ניהול, אשר ככל הנראה נוקטים במידה רבה בפעולות הגבול, הפנים והחוץ, ומנמיכים את הדרישה ממנהיגי הביניים לנקוט בפעולות אלו. כמו כן, אוכלוסיית חברי הצוות, במחקר הנוכחי, מונה ברובה מורים הפועלים בצוותים מקצועיים ובין מקצועיים השונים באופן ניכר במטרות וביעדים. שוני זה בא לידי ביטוי ביעדים הפדגוגיים מצריכים ביצועי צוות גבוהים המובילים את מנהיגי הביניים לנקוט בפעולות הפנים המעלים את ביצועי הצוות. לכן, נראה כי מנהיגי הביניים נצרכים לנקוט בפעולות הפנים בכלל ופעולות הפנים שכנוע בפרט במטרה להעלות במידה רבה את אפקטיביות הצוות ביחס לביצוע.

למחקר הנוכחי תרומות תיאורטיות ומעשיות. מחקר זה הינו ראשוני וייחודי מסוגו הבוחן באמצעות מודל חדשני ואינטגרטיבי את פעולות הפנים והחוץ של מנהיגי הביניים ביחס לאפקטיביות הצוות בקונטקסט החינוכי. המחקר הנוכחי מבקש להשלים את חוסר הידע המחקרי הקיים בנושא

פעולות גבול בקרב מנהיגי הביניים. פרספקטיבה חדשה זו ממשיגה מנהיגי ביניים כמגשרי גבולות וכראשי צוות. המחקר משלב הן את הגורמים המתווכים (פעולות הגבול של מנהיגי הביניים) והן את הגורמים המתערבים (מאפייני האישיות) בהשפעתם להגברת אפקטיביות הצוות (ביצוע וחדשנות) בעלי הטרוגניות פונקציונלית. מההיבט התיאורטי, מאפשר המחקר, ראשית, להעמיק את ההבנה בנוגע למידה ולתדירות של פעולות גבול, הפנים והחוץ, בקרב מנהיגי הביניים הפועלים בבתי הספר. שנית, המחקר הנוכחי מתמקד בגורמים ובהשלכות של פעולות הגבול של מנהיגי הביניים הפועלים כמגשרי גבולות בין הצוותים אותם הם מנהיגים לבין הסביבה החיצונית של הצוות. נקודת מבט חדשנית וייחודית זו באה לידי ביטוי בהבדלים שנמצאו במחקר הנוכחי בין מידת הנקיטה בפעולות גבול של מנהיגי הביניים המנהיגים צוותים ובין מקצועיים. ממצאי המחקר הנוכחי מחזקים את החשיבות תפקידם של מנהיגי הביניים כמגשרי גבולות וראשי צוותים המחזקים את החשיבות בראיה המערכתית בשכבות הניהול השונות בבית הספר ומדגישים את ההשלכות השונות של פעולות הגבול של מנהיגים אלו. לבסוף, המחקר הנוכחי תורם להבנה אודות ההשפעה המתווכת של פעולות הפנים בקשר שבין הטרוגניות פונקציונלית לבין חדשנות צוות וההשפעתם של מאפייני האישיות: החצנה, פתיחות לחוויות ונעימות של מנהיגי ביניים על אפקטיביות הצוות. על כן, למחקר הנוכחי עשויות להיות השלכות על מדיניות מנהיגות בית הספר בהתנהלות השגרתית של ההנהגה הבכירה מול מנהיגי ביניים. מבחינה מעשית, המחקר הנוכחי מסייע להבנה כי הרכב הצוות ומאפייני מנהיגי הביניים מהווים גורמים מרכזיים בעיצוב אפקטיביות הצוות. מחקר זה מדגיש את החשיבות בנקיטת פעולות הפנים של מנהיגי הביניים לקידום אפקטיביות ביחס לביצועי הצוות. כמו כן, למאפייני האישיות של מנהיגי הביניים השפעה ישירה בשיפור האפקטיביות ביחס לביצועי צוות. השפעה זו נתמכת במחקרים אודות תורת התכונות (Trait theory) המתמקדים בתכונות המפרשות את תפיסתם של המנהיגים ומשפיעות באופן ישיר על אפקטיביות הצוות. בנוסף, המחקר עשוי לסייע בהבנה אודות השמת מנהיגי הביניים תוך הבנה כי מנהיגי ביניים בעל תכונה דומיננטית מסוימת פועל באופן מסוים העלול להגביר או לעכב את צוותו מהשגת יעדיו.

עם זאת, ישנן מספר מגבלות במחקר הנוכחי הקשורות לגודל של מדגם המחקר. גודלו של המדגם העומד על כמאתיים מנהיגי ביניים וחברי צוות, עשוי להסביר על עצמת הקשר הנמוכה בין המשתנים (Effect size). לכן מחקר זה קורא למחקרים עתידיים לבדוק את הממצאים באוכלוסיות גדולות יותר ומגוונות יותר. כמו כן, קיימת חשיבות לתשומת לב נוספת במחקרים עתידיים אשר יכולים, למשל, לבחון את ההשפעה של משתנים מקדימים אחרים ברמת הארגונית, כמו למידה

ארגונית, וברמת הצוות, כמו תלות הדדית במטרה ומחקרים נוספים שיבחנו תוצרים אחרים לפעולות הגבול הפנים והחוץ של מנהיג הביניים כמו למידה צוותית או אפקטיביות בית הספרית.