



مؤسسة شاليم | The Shalem Fund
لتطوير خدمات للأشخاص ذو
التخلف العقلي في السلطات المحلية
For Development of Services for People with
Intellectual Disabilities in the Local Councils
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
התפתחותית ברשויות המקומיות



אוניברסיטת חיפה
UNIVERSITY OF HAIFA

הקשר בין תחרות ופוליטיקה ארגונית לבין אימוץ ערכי ניהול חדשים בארגונים המספקים שירותי דיור בקהילה לאנשים עם פיגור שכלי, פגועי נפש וקשישים

אמיר אזולאי

בהנחיית: פרופ' אמנון בהם

עבודת גמר המוגשת כמילוי חלק מהדרישות
לקבלת התואר "מוסמך האוניברסיטה"
אוניברסיטת חיפה, הפקולטה ללימודי הרווחה והבריאות
ביה"ס לעבודה סוציאלית



מחקר זה נערך בסיוע מענק מחקר מקרן שלם

הקרן לפיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית ברשויות המקומיות

2012

הכרת תודה

ברצוני להודות בראש ובראשונה למנחה העבודה, פרופ' אמנון בהם, על הליווי המקצועי, על חויית

הלימוד, הזמינות הרבה, ההתייחסות האישית הרבה, התמיכה והסבלנות. תודה רבה!

לנבדקים שהפגינו סבלנות רבה, פינו זמן ומילאו את השאלונים.

לקרן שלי"ם, הקרן לפיתוח שירותים לאנשים עם פיגור שכלי ברשויות המקומיות, על מתן המענק

והתמיכה במחקר.

לחברי, ידידי ורעי אבינח בר לוי על הסיוע וההנחיה בתחום הסטטיסטיקה.

תודה רבה למר יצחק חממה, מעסיקי, על התמיכה, הסובלנות והאמון שנתת בי לכל אורך הדרך

ויותר מכל על הזמן הרב שאפשרת לי להקדיש לעבודה זו.

תודה ענקית ומיוחדת לילדי היקרים לי מכל: ליאור ורואי – מקור ההשראה שלי, ולבת זוגי לילך

פז על התמיכה, הליווי המשוב והענקת התנאים לכתיבת המחקר.

תוכן עניינים

פרק	עמוד
תקציר	IV
רשימת לוחות	VI
רשימת איורים	VII
1. מבוא	1
2.סקירת ספרות	4
3. מודל והשערות המחקר	12
4.שיטה	14
5. ממצאים	23
6. דיון	45
7. סיכום	56
ביבליוגרפיה	57
נספחים	62
תקציר באנגלית	71

תקציר

בשנים האחרונות נושא הפרטת שירותי הרווחה והעברתם מהממשלה לארגונים פרטיים והתנדבותיים הפך לשכיח בשיח האקדמי והציבורי. תהליכי הפרטה אלו הביאו לידי כניסתם של מושגים חדשים, כגון אוריינטציית שוק ותחרות, שהיו לנחלתם הבלעדית של ארגונים כלכליים-עסקיים. ארגוני ושירותי הרווחה כיום נדרשים, על מנת לשרוד בשוק תחרותי, לאמץ ערכי ניהול חדשים. גישת ערכי ניהול חדשים מהווה עידן חדש בתחום השירות הציבורי ששואף לשפר את ביצועי השירותים החברתיים.

מחקר זה בחן שני גורמים, האחד תחרות (חיצוני לארגון) והשני פוליטיקה ארגונית (פנימי לארגון) שעשויים לקדם או לבלום אימוץ של ערכי הניהול החדשים אצל מנהלים ועובדים במסגרות דיור בקהילה המספקים שירותים לאנשים עם פיגור שכלי, פגועי נפש וקשישים. המחקר התייחס לשלושה מרכיבים של ערכי ניהול חדשים: חדשנות, הישגיות וסקיפות. זאת ועוד המחקר העלה השערות כי קיים קשר חיובי בין תחרות לאימוץ ההיבטים השונים של ערכי ניהול חדשים וכן קיים קשר שלילי בין פוליטיקה ארגונית לאימוץ ההיבטים השונים של ערכי ניהול חדשים.

מדגם המחקר כלל 156 מנהלים ועובדים המועסקים ב-80 ארגונים המספקים שירותים לאנשים עם פיגור שכלי, פגועי נפש וקשישים. השאלונים נמסרו ונאספו באופן אישי לנבדקים. שאלון המחקר היה סגור ונבנה מפנייה לנבדקים, שאלון פרטים אישיים ושאלון על המשתנים. שאלון המשתנים נחלק לארבעה חלקים: שאלון ערכי ניהול חדשים (חדשנות, הישגיות, שקיפות) ברמת הארגון ושאלון ערכי ניהול חדשים (חדשנות, הישגיות, שקיפות) ברמת העובד (Meiri & Vigoda-Gadot, 2008), שאלון תחרות שהתבסס על עבודתו של בהם (Boehm, 1996) בתחום שירותי אנוש, ועל שאלון שפותח בתעשייה (Pecotich & Hattie & Low, 1999) והיה מבוסס על גישת חמשת הכוחות של פורטר: איום כניסתם של ארגונים חדשים, תחרות בין ארגונים קיימים, איום של שירותים חלופיים, כוח המיקוח של הספקים וכוח המיקוח של הלקוחות (Porter, 1980), ושאלון פוליטיקה ארגונית (Vigoda-Gadot & Kapun, 2005). הנתונים עובדו במספר רמות: בדיקת מהימנות, ניתוחים תיאוריים של משתני המחקר וכן המשתנים הדמוגרפיים והארגוניים,

מתאמי פירסון בין המשתנים התלויים לבלתי תלויים, מבחני F -ו- t , ניתוח גורמים של מרכיבי התחרות וניתוח רגרסיה.

ממצאי המחקר מלמדים כי קיים קשר בין מרכיבי תחרות לבין אימוץ חלק ממאפייני ערכי הניהול החדשים. מרכיבי תחרות מסוימים נמצאו תורמים באופן חלקי לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון וברמת העובד. בנוסף, נמצא שלמרכיב התחרות איום כניסתם של ארגונים חדשים קשר שלילי בניגוד להשערת המחקר הראשונה שסברה כי קיים קשר חיובי בין תחרות לערכי ניהול חדשים. בנוסף, ניתן ללמוד מהממצאים כי לפוליטיקה ארגונית השפעה שלילית על אימוץ ערכי ניהול חדשים והיא מנבאת אימוץ של חלק מערכי הניהול החדשים. מעבר להשערות המחקר נמצא כי רמת ההכנסה של העובד מנבאה אימוץ ערכי ניהול חדשים. בהתייחס למאפיינים ארגוניים נמצא כי עמותות יותר מארגונים פרטיים מאמצות ערכי ניהול חדשים וכן מנהלים יותר מעובדים מן השורה מאמצים ערכי ניהול חדשים.

מתוך מחקר זה עלו מספר כיוונים למחקר המשך. הראשון, בחינת המודל המוצע במחקר על ארגוני רווחה המספקים שירותים שונים מאלה המתוארים במחקר הנוכחי. שנית, בחינת שירותי רווחה כלליים ושאינם מיועדים לאוכלוסיות מיוחדות בפרט. שלישית, כיוון שבמחקר זה נעשה לראשונה בכלי חדש לבחינת תחרות, יש צורך לבחון את יישומו ותקפותו במחקרים נוספים. בנוסף, כיוון ששאלון המחקר מתייחס לעמדות סובייקטיביות של עובדי הארגון, קיים צורך לבחון את עמדותיהם של הספקים והלקוחות על מנת להגיע למידת אובייקטיביות רבה יותר. כיוון חקירה נוסף שרצוי לבדוק הוא בדיקה השוואתית של מגזרים שונים במדינת ישראל, בשל השוני התרבותי הרב הקיים בין המגזרים השונים ובשל העובדה שהמחקר הנוכחי לא דגם באופן מייצג את כלל המגזרים חשוב לבחון כל מגזר בנפרד ולקיים השוואה בין המגזרים. כיוון חקירה אחרון הוא בחינה של מרכיבים נוספים של ערכי ניהול חדשים. גישת ערכי הניהול החדשים הינה גישה רחבה המכילה מרכיבים רבים, כגון אוריינטציה שיווקית, תגובתיות ללקוח, ניצול משאבים וביצועיות. מרכיבים אלו משמעותיים כאשר בוחנים את התמודדות הארגונים עם התחרות ולכן יש צורך לבחון את השפעתה על אימוצם.

רשימת לוחות

עמוד

- 16 לוח 1 : שכיחויות של הנתונים דמוגרפיים והמאפיינים ארגוניים
- 17 לוח 2 : ממוצעים וסטיות תקן של נתוני הנבדקים
- 19-20 לוח 3 : ניתוח גורמים עם רוטציית ורימקס בפריטי שאלון התחרות (N = 156)
- 24 לוח 4 : ממוצעים, סטיית תקן ומהימנות משתני המחקר
- 29 לוח 5 : מתאמי פירסון בין משתני המחקר הבלתי תלויים והתלויים
- 30 לוח 6 : מבחן t לפי קבוצות משרה מלאה וחלקית ביחס לערכי ניהול חדשים
- 31 לוח 7 : מבחן t לפי קבוצות ארגונים פרטיים ועמותות ביחס לערכי ניהול חדשים
- לוח 8 : מבחן ANOVA, חלוקה לסוג הארגונים לפי סוג האוכלוסייה מקבלת השירות
- 33 כלפי ערכי ניהול חדשים
- 34 לוח 9 : מבחן t לפי קבוצות עובדים מן השורה ומנהלים ביחס לערכי ניהול חדשים
- 35 לוח 10 : מבחן t לפי קבוצות ארגונים פרטיים ועמותה ביחס לתחרות ומרכיביה
- לוח 11 : רגרסיה הירארכית מרובה מסוג Enter של משתנים אישיים, ארגוניים,
- 43-44 מרכיבי משתנה התחרות ופוליטיקה ארגונית על המשתנים התלויים

רשימת איורים

עמוד 13

איור 1: מודל המחקר

1. מבוא

במשך השנים האחרונות "משבר מדינת הרווחה" הינו נושא שכיח בשיח הציבורי והאקדמי. בתקופה זו חלו שינויים באופי של המנגנונים המוסדיים, בארץ ובעולם, המספקים שירותי בריאות, חינוך ורווחה. המאפיין העיקרי של שינוי זה הוא הפרטה, העברת פעולות הניהול והספקת השירותים מהממשלה לארגונים פרטיים והתנדבותיים (אייזנשטדט ורוזנהק, 2001; סבירסקי וחסון 2008; Megginson & Netter, 2001). המעבר לכלכלה חדשה המבוססת על אוריינטציית שוק, המצריכה שימוש בגישות המבוססות על העולם העסקי (שיווק, תחרות, התאמה בין הלקוח לארגון), משפיע במידה גוברת על ארגונים העוסקים באספקת שירותים חברתיים, שנאלצים להתאים עצמם לשינוי זה על מנת לשרוד (חסון 2006; סבירסקי וחסון 2008; Boehm, 1996).

אחד המאפיינים הבולטים בעולם העסקי הינו תחרות. ככל שהתחרות בשוק גוברת, הלקוחות דורשים יותר מהארגונים. הדרישות באות לידי ביטוי באיכות השירות, עלותו ונגישותו (בהם, 1998; Bennett, 2005). אוריינטציית שוק הפכה לנחלתם לא רק של ארגונים למטרת רווח אלא גם בקרב ארגונים ללא כוונת רווח (סבירסקי וחסון 2008; Price & Brodie, 2001). ארגונים העוסקים באספקת שירותים חברתיים נאלצים להתאים את עצמם לסביבה הארגונית-עסקית, המאופיינת בתחרות גוברת, המתהווה סביבם ומאיימת על הישרדותם.

כתוצאה ממגמה זו אחת הגישות מציעה לשלב בקרב שירותי הרווחה את ערכי הניהול החדשים (new public management values), על מנת להתמודד עם אוריינטציית השוק שנוצרה בשירותי הרווחה. תפיסת ערכי הניהול החדשים מייצגת גישה, במינהל הציבורי, המשלבת ידע וניסיון בין-דיסציפלינארי שנרכש מהניהול העסקי ודיסציפלינות אחרות, על מנת לשפר את ביצועי השירותים החברתיים. חלק מהמאפיינים של ערכי הניהול החדשים הם דגש על חדשנות, הישגיות ושקיפות (Vigoda-Gadot & Meiri, 1991; Shore, 2008; Hood, 2008), המשפיעים על היעילות, האפקטיביות והביצועים של הארגון.

במחקר הנוכחי נבדקו שני מאפיינים מרכזיים שעשויים לתרום או לבלום את אימוץ ערכי הניהול

החדשים: תחרות ופוליטיקה ארגונית. התחרות כגורם חיצוני ופוליטיקה ארגונית כגורם פנימי. התחרות מוגדרת כגורם חיצוני מכיוון שהינה מרכיב של הסביבה הארגונית שבה נמצא הארגון ומספק את השירותים יחד עם ארגונים נוספים המספקים שירותים דומים, חלופיים או משלימים. התחרות הינה חיצונית ונוצרת מתוך דינאמיקה הקיימת בין הארגונים, ולפיה קיימת שאיפה מתמדת של ארגונים להיות בעלי יתרון בהשוואה לשאר הארגונים. התחרות הינה תהליך טבעי הנובע מכוחות השוק ומביא ארגונים לשאיפה להגדלת שיעור התשואה שלהם לעומת ארגונים אחרים המספקים שירות או מוצר דומה (Porter, 1980; Kemp & Hanemaaijer, 2004). התחרות במחקר זה תיבחן באמצעות מודל חמשת הכוחות של פורטר (Porter, 1980) וכפי שיושם בשירותי אנוש על ידי בהם (Boehm, 1996): איום של ארגונים חדשים החודרים לשוק, איום של מוצרים או שירותים תחליפיים הקיימים או מתפתחים בשוק, היריבות הקיימת בין הארגונים הקיימים, כוח המיקוח של הספקים וכוח המיקוח של הלקוחות.

הפוליטיקה הארגונית הינה מרכיב פנימי. היא מבטאת התנהגות פוליטית של יחידים או קבוצות בתוך ארגון, המכוונת לצבירת כוח ויתרון על יחידים או קבוצות אחרות בתוך הארגון, וכל זה למטרת קידום אינטרסים (פלד, 2007).

במחקר הנוכחי נתמקד בשירותי הדיור בקהילה לאנשים עם צרכים מיוחדים, ביניהם אוכלוסיית אנשים עם פיגור שכלי, פגועי נפש וקשישים. בדומה לשירותי רווחה אחרים, גם ארגונים אלה עברו תהליך הפרטה, ומצאו עצמם בזירה תחרותית. ארגוני הדיור בקהילה עברו לאחרונה שינוי נוסף, של מעבר מטיפול מוסדי, מחוץ לקהילה, לטיפול במסגרת קהילתית. בעבר, התפיסה הרווחת הייתה כי אנשים עם צרכים מיוחדים וקשישים צריכים לחיות בבידוד וריחוק, עד כמה שניתן מהחברה והקהילה, ולכן חיו במסגרות פנימיות או מוסדיות גדולות ומרוחקות מהסביבה העירונית. תפיסה זו השתנתה ובעת האחרונה יותר ארגוני דיור נבנים בשכונות, בתוך הקהילה העירונית, עם מגמה מובהקת של שילוב, קבלה וצרכנות של שירותים, ככלל האזרחים, בקהילה. ארגוני הדיור בקהילה מספקים פתרון, בראש ובראשונה, לתחושת הבידוד שבה חיו אנשים עם צרכים מיוחדים, כאשר חיו במעונות סגורים הממוקמים הרחק ממרכזי הערים ובאזורים פחות מאוכלסים. הארגונים החדשים הוקמו מתוך תפיסה המדגישה כי גם לאנשים עם מגבלות יש יכולות

וכוחות לספק את הצרכים בשילוב של עצמאות רבה יותר ותמיכה (Hugo, Boshoff, Traut, Zungu, 2003; Dirwayi & Stein, 2003). אספקת השירות בדרך זו מאפשרת לאוכלוסיות המתוארות קשרים חברתיים עם אנשים במצבם, מעורבות רבה ושילוב בקהילה. מעורבות זו תורמת גם להגברת המודעות של כלל האזרחים לקיומם של אנשים עם צרכים מיוחדים וזכויותיהם וכן איכות חיים גבוהה יותר עבור אותם אנשים עם מוגבלות (Hugo et al., 2003; Damian, Pastor-Barriusi & Valderrama-Gama, 2008).

למחקר צפויה תרומה במספר היבטים. ראשית, עבודות קודמות בנושא התחרות בשירותי רווחה פיתחו מודל תיאורטי (בהם, 1998) אך לא עבודה אמפירית. בעבודה הנוכחית נפתח, על סמך שאלון שפותח בסקטור הפרטי/תעשייתי (Pecotich et al., 1999) שאלון המתאים לשירותי רווחה. שנית, נזהה את מידת התחרות האופיינית בשירותי רווחה באמצעות בחינת חמשת הכוחות המניעים את התחרות, על פי המודל של פורטר הלקוח מהמגזר העסקי (Porter, 1980).

שלישית, עיקר המחקר - נבדוק את תרומת התחרות בכל אחד מחמשת המישורים שלה לאימוץ ערכי הניהול החדשים. במחקר נלמד גם על התרומה (הבלימה) של הפוליטיקה הפנים ארגונית לאימוץ ערכי הניהול החדשים. מודל התחרות מתייחס בעיקר להיבטים כלכליים. אולם, ארגוני שירות מושפעים במידה רבה גם מההיבט הפוליטי. בהשוואה לארגונים פרטיים שבהם מוקד קבלת ההחלטות הוא כלכלי, בארגונים חברתיים ההחלטות מושפעות במידה רבה יותר מההיבט הפוליטי (פלד, 2007; Vazquez, Alvarez & Santos, 2002). מכיוון שארגונים מתנהלים בזירה פוליטית וקשורים למערכות השלטוניות והפוליטיות, נוצר מצב שסמיכות זו, לזירה הפוליטית החיצונית, עלולה להנחיל ערכים ונורמות של הסביבה הפוליטית לתוך הארגון (Peterson, 1990). המחקר יאפשר ללמוד על התרומה היחסית של התחרות מזה והפוליטיקה הארגונית מזה לאימוץ ערכי הניהול החדשים. ברמה הפרקטית, ארגונים המספקים שירותי רווחה יוכלו להשתמש בהשלכות של ההיבטים הפוליטיים ובמודל הספציפי לבדיקת התחרות, על מנת לפתח כלים להתמודדות טובה יותר עם הסביבה העסקית המתהווה סביבם.

2. סקירת ספרות

2.1 ערכי ניהול חדשים (new public management values)

הסביבה התחרותית שבה פועלים כיום ארגונים, מובילה לשינוי מואץ של דפוסי חשיבה מסורתיים. גוברת תפיסה לפיה יש צורך להוביל שינוי בתחום המינהל הציבורי. לעבור מבירוקרטיה ישנות לעידן חדש, המאופיין באוריינטציית שוק ורמה גבוהה יותר של יעילות, גמישות ותגובתיות לאזרחים. את השינוי ניתן לייחס בין השאר לעובדה, כי עמותות וגם ארגונים פרטיים העוסקים באספקת שירותים חברתיים, נאלצים להתמודד בשוק תחרותי ובהשגת משאבים ולכן הם מחויבים לחקות התנהגויות עסקיות (שגב, 2009). הדרישות לשירות יעיל ומועיל יותר מחייבות אותנו לחדשנות, אימוץ אוריינטציה שיווקית, הישגיות, לשיפור השקיפות ואיכות השירות (Boston, Martin, Pallot & Walsh, 1996; Bennett, 2005; Vigoda-Gadot, Shoham & Vashdi, 2010).

העקרונות לפיהם הניהול הציבורי החדש מצופה לפעול הם (Rosenblum & Kravchuk, 2002): התמקדות בהשגת תוצאות ולא רק בתהליכים, שמובילה בסופו של דבר להענקת שירותים ומוצרים ברמה טובה יותר; תפיסת האזרח כלקוח אשר יש להגיב לצרכיו ולהעניק לו שירות איכותי יותר; ושינוי בתרבות הארגונית, ההופכת להיות גמישה, חדשנית, יוזמת ותגובתית.

מרבית המחקרים בתחום עסקו בשינוי מדיניות פוטנציאלי שדוקטרינה זו נושאת, וכמו כן גם בהשלכותיה הניהוליות לגבי הובלת האסטרטגיות של הסוכנויות הציבוריות קרוב יותר לחזון של האזרחים כלקוחות ולרעיון השוק הציבורי (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008). במחקרם ההשוואתי של אומדני ביצוע וערכי ניהול חדשים של ארגונים מהמגזר הציבורי באירלנד ובריטניה, הינדמן ומקגיף (Hyndman & McGeough, 2008) מצאו מספר ממדים של שינוי ארגוני. ממדים אלו כללו: שימוש גדול יותר בפרקטיקות ניהול מהמגזר הפרטי, מיקוד רב בשימוש יעיל יותר במשאבים (יעילות) והתוצאות שהושגו (הישגיות) וסטנדרטים של ביצועיות. במחקר הנוכחי נתמקד בשלושה מרכיבים של ערכי הניהול החדשים:

חדשנות (Innovation) הישגיות (Achievement) ושקיפות (Transparency).

2.1.1 חדשנות (Innovation) החדשנות על פי רוג'רס (Rogers, 1995), מוגדרת כהליך שבו רעיונות

חדשים, יעדים והליכים נוצרים, מתפתחים או מומצאים מחדש (Alter, 1998; Osborne, 1995; Rogers, 2002). יישום מוצלח של רעיונות חדשניים בארגון, יאפשר לו להישאר תחרותי לאורך זמן (Erez, Miron, 2000; Parker, Ryan & Brown, 2000; Verhoest, Verschueren & Bouckaert, 2007; Naveh, 2004), להתאים את עצמו לשינויים שבסביבה ולהגביר את יעילותו (Janssen, Van De Vliert & West, 2004).

2.1.2 הישגיות (Achievement) ההישגיות מוגדרת כרצון ושאפתנות להתקדם ולהצליח בקריירה ובאה לידי ביטוי ברצון להתאמץ במקום העבודה ולרכוש כישורים חדשים (Byrne, 1992; Judge & Bretz, 2005; Kacmar, Stoner & Hochwarter, 2005). סביבת עבודה הישגית בארגונים אופיינית לארגונים עסקיים (שגב, 2009). סביבה זו מאופיינת במרכיבים כגון תחרות ופוליטיקה ארגונית, וככל הנראה, אף מובילים לאימוץ התנהגות הישגית. מטרת ההישגיות היא הפיכת הארגון ליעיל יותר, לארגון שמשיג את התוצאות הנדרשות בדרכים מגוונות (Osborne & Gaebler, 1992), ובכך לארגון המתמודד עם ארגונים אחרים, בדרך אפקטיבית יותר.

2.1.3 שקיפות (Transparency) השקיפות מוגדרת כמאפיין מובנה במדיניות הציבורית, המחייב את הארגונים לבהירות של פעולות או של קבלת החלטות בכל הנוגע להתנהלות הארגון, ובעיקר בתחום הכספי (Lapsley, 2008). השקיפות מקדמת את רכישת האמון של הלקוחות בארגון (Heald & Hood, 2005). כמו כן, השקיפות יוצרת קשרים המאופיינים ביתר פתיחות ולכן מחזקות את התחושה של המחויבות והנאמנות ההדדית בין הארגון ולקוחותיו (Lapsley, 2008).

2.2 תחרות (Competition)

תחרות באה לידי ביטוי בשאיפה להגדלת שיעור התשואה של ארגון לעומת ארגונים אחרים הנמצאים בסביבה. הגדלת התשואה מתבטאת ברווחיות של ארגון, או באמצעות צבירת מספר לקוחות גבוה יותר, ועל ידי כך השגת יתרון בהשוואה לשאר הארגונים (Porter, 1998). יש גישות שונות לתיאור תחרות, לדוגמא: התיאוריה של האנט (Hunt, 1972) הנקראת "קבוצות אסטרטגיה (Strategic Groups)", לפי תיאוריה זו ההתנהגויות האסטרטגיות של פירמות משפיעות על מבנה וביצועי התעשייה. השפעה זו, של ההתנהגויות האסטרטגיות, מתבטאת באופן כזה שמהלכים של פירמה אחת גוררים להשלכות על פירמה

אחרת וכך עשויה להביא לשינוי גדול יותר בכלל התעשייה. דוגמא להשפעה מסוג זה היא הכנסת טכנולוגיה חדישה המייעלת את ייצור המוצר או השירות ובעקבות מהלך זה גוררת רכישת אותה טכנולוגיה או טכנולוגיות אחרות על ידי הפירמות המתחרות (Thomas & Pollock, 1999). תיאוריה נוספת של פוראק ואחרים (Porac, Thomas and Baden-Fuller, 1995) הנקראת "קהילות קוגניטיביות" (Cognitive Communities) הינה גישה פסיכולוגית שסוברת כי מנהלים מונעים להעריך את הכוחות והחולשות של הפירמות שלהם, על מנת לנצל הזדמנויות ולהימנע מאיומים שעשויים להתעורר בסביבה (Thomas & Pollock, 1999) אולם, המודל המקובל ביותר במגזר העסקי לתיאור התחרות מתאר חמישה כוחות מרכזיים המניעים את התחרות: יריבות בין ארגונים קיימים, איום של שירותים חלופיים, כוח המיקוח של הספקים, כוח המיקוח של הלקוחות ואיום של ארגונים חדשים. על רקע הכרת חמשת הכוחות הללו והגורמים המאיצים או בולמים תחרות אפשר לעצב אסטרטגיה אופטימאלית להתמודדות יעילה עם כוחות השוק (Porter, 1980). בשירותי הרווחה כמו בשירותים חברתיים אחרים נעשה יישום של מודל התחרות וחמשת מרכיביו (Boehm, 1996). חמשת המרכיבים יפורטו להלן: איום של ארגונים קיימים, איום זה יכול לבוא לידי ביטוי כאשר ארגונים מנסים להשיג יתרון בהשוואה לארגונים נוספים המספקים שירות דומה לפלח שוק דומה, על ידי שימוש באמצעים כגון הגברת הנגישות, פרסום, גיוס תרומות, שימוש בטכנולוגיה חדשנית. מרכיב שני הוא איום של שירותים או מוצרים תחליפיים, קיומם של מוצרים או שירותים מסוג זה עלול להוות איום, מכיוון שלקוחות שמחפשים שירות או מוצר זול יותר ואשר נותן מענה לדרישותיהם עלולים להסתפק בשירות או מוצר חלופי, מצב שמגביר את התחרות כלפי יתר הארגונים הקיימים. מרכיב שלישי הוא כוח המיקוח של הספקים. משאבים הינם גורם המפתח להשגת המטרות של ארגונים ולספקים יש את הכוח להגדיל ולהקטין את אספקתם של משאבים לארגון אחד או למשנהו. כוח המיקוח של הספקים עשוי להשפיע על המחיר והאיכות של מוצרים או שירותים, כאשר הארגונים תלויים במשאבים הנדרשים מהספקים. לעומת זאת, כאשר ישנו מגוון רחב של ספקים, או כאשר הספקים תלויים בתחום השירותים בהם עוסקים הארגונים, כוח מיקוח זה קטן. מרכיב נוסף של תיאורית חמשת הכוחות הוא כוח המיקוח של הלקוחות. כוח זה נובע מהעובדה שהלקוחות הם אלה שמשלמים עבור מוצר או

שירות או שהארגון תלוי בלקוחות להתפתחותו והישרדותו. בתחום שירותי אנוש המצב מעט שונה, מכיוון שהלקוחות אינם משלמים באופן ישיר לארגונים המספקים את המוצר או השירות. במצב זה ללקוחות יש כוח מיקוח מעצם העובדה שהם עשויים לבחור לצרוך שירות מסוים מארגון אחד ולא אחר ומכך שכמות המשאבים שיקבל ארגון תלויה במקרים רבים בכך שלקוחות יעשו שימוש בשירות שמציע להם אותו ארגון. המרכיב האחרון של התיאוריה הוא איום כניסתם של ארגונים חדשים. על פי מרכיב זה כניסתם של ארגונים חדשים לזירה שבה פועלים הארגונים עלול לאיים על קיומם של ארגונים קיימים. ארגונים חדשים עשויים לרצות ליטול פלח שוק, לעתים גם חלק מהמשאבים, מהסביבה אליה הם מצטרפים. לעתים ישנם מחסומי כניסה לשוק, הבאים לידי ביטוי בכמות המשאבים בעיקר. כאשר מחסומי הכניסה הם נמוכים הלחץ על הארגונים הקיימים, בשל כניסתם של ארגונים חדשים, גבוה יותר. גובה המחסומים נקבע, לרוב, על ידי הממשלה שבוחרת האם לאפשר ובאיזו מידה לאפשר כניסה של ארגונים חדשים. בנוסף כניסתם של ארגונים חדשים עלולה לאיים על ארגונים קיימים באמצעות ניצול "שאננות" של ארגון קיים (Boehm, 1996).

התחרות קשורה למבנה החדש של שירותי הרווחה המסופקים על ידי מספר ארגונים המספקים שירותים זהים או דומים. ארגונים נמצאים במצב כמעט תמידי של תחרות ומבצעים מהלכים שיימנעו מלקוחותיהם, להדיר רגליהם, ולגרום לחוסר איזון בולט ברווחיותם. מצב זה יוצר איום על הארגונים המניע אותם להשיג יתרון תחרותי (Porter, 1998; Boehm, 1996; Weerawardena, McDonald & Mort, 2010; Price & Brodie, 2001).

לתחרות, כפי שהיא באה לידי ביטוי בשירותי הרווחה, עשויה להיות השפעה על אימוץ ערכי הניהול החדשים, כמו חדשנות, הישגיות ושקיפות. לדוגמא, מחקרים מורים כי תחרות תורמת לאימוץ עמדות וגישות עסקיות (Sharir & Lerner, 2006; Dolnicar, Irvine & Lazarevski, 2008) ופרקטיקות של חדשנות (McDonald, 2007; Weerawardena et al., 2009). חדשנות והישגיות נדרשים ביתר שאת כתוצאה ממספר מאפיינים של התחרות: מחסור במשאבים, כניסה של ארגונים חדשים הנתמכים על ידי הממשלה ומהווים איום על ארגונים קיימים ותפיסות שונות של הלקוח (בהם, Weerawardena et al.,

1998; Kong, 2008; 2010). ארגונים ללא כוונת רווח המספקים שירותי רווחה, מזהים את הצורך להפוך לבעלי אוריינטציית שוק תחרותי, האופיינית להתנהלות של העולם העסקי, ועושים שימוש בטכניקות ניהוליות של חדשנות, הישגיות ושקיפות (Gilbert, 2006; Evetts, 2009; Price & Brodie, 2001; Weerawardena et al., 2010).

התחרות נתפסת כמנגנון המקדם ומשביח את הפעילות הכלכלית, שכן היא דוחקת בפרטים ובארגונים לשפר את ביצועיהם, באמצעות שימוש בגישות ניהוליות חדשות (Verhoest et al., 2007). רצונם של ארגונים לספק שירות איכותי וכן לייעל את השירות שהם מספקים ללקוחות, על מנת להשיג יתרון תחרותי, הוא זה המוביל את הארגון להשתמש בגישות ניהוליות הלקוחות מהמגזר העסקי (חסון, 2006). ברוח דומה Hood (1991) טוען כי ארגונים הנמצאים בסביבה תחרותית נאלצים לפתח טכניקות עבודה חדשניות ומאופיינים בשאיפה גוברת להישגיות על מנת להתמודד מול הארגונים היריבים.

במצב של תחרות בין ארגונים, המנהלים והעובדים אינם מסתפקים בביצועים מסורתיים. הביצועים המסורתיים, שאולי הספיקו בזירה לא תחרותית כדי לשרוד, שוב אינם מתאימים עוד. הם נדרשים לאמץ גישות חדשניות יותר כדי להתאים עצמם לסביבה מתחדשת ומשתנה. זאת ועוד, הם נדרשים לשקיפות כדי לשפר יחסי אמון עם לקוחות ובעלי עניין נוספים, והם נדרשים להישגיות כדי להתייעל, להיות בעלי יתרון בהשוואה לארגונים אחרים ולשרוד בסביבה התחרותית (Weerawardena & Mort, 2001; Miron et al., 2004; Weerawardena et al., 2010; בהם, 1998).

החדשנות כוללת היבטים שונים, כמו חדשנות טכנולוגית, חדשנות בתהליכי פיתוח השירותים ואספקתם, חדשנות במאפייני הקשר עם לקוחות ובעלי עניין. לפיכך, החדשנות מאפשרת לארגון הנמצא בסביבה תחרותית לשנות את ביצועיו השונים כדי לשפר ולהתאים את השירות כך שיסופק לשיעור רצונם של הלקוחות ובעלי עניין אחרים במידה רבה יותר מהמתחרים (Verhoest et al., 2007; Weerawardena et al., 2010).

כפי שתואר קודם לכן, התחרות מביאה לייעולו של הארגון באמצעות אימוץ טקטיקות חדשות, וכן ייעולו של הארגון, באמצעים שונים, מסייע לו להתמודד טוב יותר עם התחרות. הצורך באימוץ גישה של חדשנות

נובע מתוך הפרת האיזון בסביבה הארגונית. החדשנות נוצרת בין היתר באמצעות חקירת הידע הקיים והתאמתו לארגון ולזמן, וכן הפקת לקחים. התחרות שבאה בעקבות כניסה מתמדת של ארגונים חדשים, המאיימים על הישרדותם של ארגונים קיימים, גורמת לארגונים לחקור את הידע הקיים ולחדש. הלקוחות מודעים לכניסתם של הארגונים החדשים ומתעורר אצלם צורך לנסות את השירות הניתן באמצעות ארגונים אלו. צורך זה מביא לידי כך שארגונים נאלצים להפגין חדשנות בתפיסה, על מנת למנוע את המעבר של הלקוחות לארגונים אחרים, וכן להציג בפניהם ארגון שמתחדש, משתנה ומתאים את עצמו ללקוח ולדרישותיו (Miron, et al., 2004; Vigoda-Gadot & Meiri, 2008).

השקיפות מהווה גישה ניהולית נוספת להתמודדות עם התחרות. כאשר ארגונים מפגינים שקיפות כלפי לקוחותיהם, הם רוכשים ומחזקים את האמון של הלקוחות בארגון, דבר שעשוי למנוע מעבר של לקוחות קיימים ואף רכישת אמון של לקוחות פוטנציאליים חדשים. ארגונים הנמצאים בסביבה תחרותית, לעיתים נאלצים לאמץ גישה ניהולית המעודדת שקיפות, בעל כורחם, אילוץ הנובע מתוך כך שבסביבה הארגונית, ארגונים נוספים נוקטים בגישה דומה, וכן משום שבמצב של תחרות הלקוחות ובעלי עניין נוספים דורשים במידה רבה יותר להשוות את התהליכים המתרחשים בארגונים בעין ביקורתית (Cremers, Nair & Peyer, 2008).

בדרך דומה גם ההישגיות נדרשת בסביבה תחרותית. כזכור הישגיות משקפת נחישות של חברי הארגון לשפר את הפעילות והשירותים למרות אילוצים שקיימים בסביבה. ארגונים שחבריהם הישגיים יפגינו יכולת טובה יותר לעמוד באילוצים ולפתח את השירותים טוב יותר מעמיתיהם (Byrne et al., 2005). ההישגיות קשורה לרצון של ארגונים להפוך את הארגון ליעיל יותר באמצעות השגת תוצאות טובות ומגוונות יותר מאשר ארגונים אחרים, וזאת על מנת להתמודד טוב יותר ובצורה אפקטיבית יותר עם תחרות (Osborne & Gaebler, 1992). האיום על מעמדם של ארגונים, בשל הימצאותם בסביבה תחרותית הינו איום יומיומי. לכן, לעיתים ארגונים נדרשים לאימוץ גישות ותפיסות להן לא היו רגילים. ניתן אף לומר שאימוץ גישה הישגית הינה הכרחית בסביבה תחרותית, מכיוון שארגונים נדרשים להציג ללקוחותיהם את היתרון שלהם על פני ארגונים אחרים, באמצעות מוצרים או שירותים טובים יותר מאשר

מתחרים. הצגה זו של יתרון על פני המתחרים אפשרית רק אם ארגונים יהיו הישגיים וישאפו באופן עקבי לתוצאות טובות יותר (Verhoest, 2003).

לסיכום, בסביבה תחרותית, לעומת ארגון הפועל כמונופול, תלוי במידה רבה יותר בסביבתו. הוא חייב לחדש ולשפר את ביצועיו, להשיג יתרונות תחרותיים בולטים בהשוואה לארגונים אחרים, ולפתח מכניזמים של שקיפות היוצר אמון ותחושת ביטחון בקרב הלקוחות ובעלי עניין נוספים. לפיכך, ניתן לצפות כי ארגונים בסביבה תחרותית ישאפו להשגת היתרון שלהם באמצעות אימוץ ערכים של חדשנות, הישגיות ושקיפות.

2.3 פוליטיקה ארגונית

הפוליטיקה הארגונית היא תחום ייחודי של יחסים בינאישיים במקום העבודה. מאפייניה העיקריים הם המוכנות של אנשים להשתמש בכוח במאמציהם להשפיע על אחרים ולהבטיח את האינטרסים שלהם, או לחלופין להימנע מתוצאות שליליות בתוך הארגון (Drory & Vigoda, 2010). פוליטיקה ארגונית מוצגת כתחום מרכזי בתיאוריות ארגון ומנהל, ומהווה הליך אינטגרטיבי בתיאוריות וגישות פסיכולוגיות, סוציולוגיות ופוליטיות (Drory & Vigoda, 2010; Poon, 2002). הפוליטיקה בארגונים משמשת לקידום אינטרסים אישיים ולרכישת יתרון, של יחידים או קבוצות בארגון, מול המתחרים בסביבה בעלת אוריינטציית שוק, בשדות כגון המגזר הפרטי, המגזר השלישי וסוכנויות ממשלתיות (Drory & Vigoda, 2010). החשיבות של הפוליטיקה הארגונית מקבלת ביטוי רב בקרב הדרג הניהולי. כדי להוביל את הארגון לשינוי, מנהלים בארגונים מצופים להיות ערים למערך הכוח בארגונים ולהפעיל מיומנויות מתאימות (Bacharach, 2005).

על אף שהשפעותיה של הפוליטיקה הארגונית עשויות להיות חיוביות השפעותיה הן בעיקר שליליות. הפוליטיקה הארגונית הינה דיספונקציונלית מכיוון שהיא מדגישה אינטרסים שאינם מכוונים למטרות הארגון ועל כן עשויה לשבש את היעילות והאפקטיביות בארגון (Kacmar et al. 1999; Vigoda-Gadot, 2008). עודף של פוליטיקה ארגונית עלולה לגרום לפיתוח עמדות

שליליות כלפי הארגון ולפגיעה בביצועי העובדים, חוסר שביעות רצון והיעדר מחויבות ארגונית (Drory, 1993; Vigoda-Gadot et al, 2008) ולכן יש לצפות לפחות רצון של העובדים לחדשנות והישגיות בעבודתם.

בארגונים המאופיינים בהתנהגות פוליטית, ניתן יהיה לצפות לפחות שיקולים מקצועיים טכניים או מדעיים, אלא יותר שיקולים הקשורים במבנה הכוח בארגון (Gummer, 1990; Vigoda-Gadot et al, 2008). אימוץ של ערכי ניהול חדשים מחייב רצון ודחף לערוך שינויים הן בתרבות הארגונית והן בפעולות שעל הארגון לנקוט (Narver & Slater, 1990), וקיומה של פוליטיקה ארגונית עשויה לפגוע במניעים אלו. בנוסף, מחקרים הראו כי בארגונים רוויי פוליטיקה פנימית ארגונית חלה עלייה ברמות המתח והחרדה של העובדים, גדלה מידת אי ההגינות בהערכת ביצועי עובדים ונוצרו עמדות שליליות של העובדים כלפי הארגון. לפיכך, עובדים החשים כי אין בארגון פוליטיקה פנימית הביעו מחויבות רבה יותר כלפי הארגון, הראו שביעות רצון כללית רבה יותר וביטאו תחושה של מימוש ציפיות בעבודה (Rosen, Harris & Miller, Rutherford & Kolodinsky, 2008; Kacmar, 2009). כאשר עובדי הארגון מביעים מחויבות רבה יותר כלפי הארגון, הם יאמצו יותר את ערכי הארגון וישאפו לממש את מטרותיו ויעדיו, כולל אימוץ גישות עבודה חדשות. משמעות הדבר היא שכאשר יש פוליטיקה ארגונית חזקה בארגון, משאבי השחקנים בארגונים יהיו נתונים להשגת יתרונות אישיים וכוח, ופחות להישגיות וחדשנות ארגונית. פוליטיקה ארגונית עשויה במיוחד לפעול כנגד שקיפות, שכן בניגוד לפוליטיקה ארגונית שיש שאיפה להצפינה, ולטשטש השקיפות מחייבת חשיפה ובהירות.

לסיכום, מרבית המחקרים שצוינו לעיל מראים כי לפוליטיקה הארגונית פגיעה בארגון כולו ובעובדים ותפקודם. על כן כאשר ישנה פגיעה בתפקוד העובדים, שמגיעה כתוצאה מפוליטיקה ארגונית, קשה יהיה לצפות להתנהגות הדורשת רמת מוטיבציה ומחויבות לארגון, כגון שימוש בטכניקות ליעול הארגון ואימוץ ערכי ניהול חדשים.

3. מודל והשערות המחקר

3.1 מודל המחקר

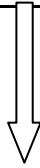
המודל המוצע במחקר זה בוחן את הקשרים שבין תחרות על כל מרכיביה (לפי מודל התחרות של Porter) (1980) ופוליטיקה ארגונית לבין אימוץ ערכי ניהול חדשים (חדשנות, הישגיות ושקיפות) בארגונים העוסקים במתן שירותי דיור בקהילה לאוכלוסיות אנשים עם פיגור שכלי, פגועי נפש וקשישים. הנחת היסוד למודל זה היא שארגונים המספקים שירותים אלו חווים תהליכי הפרטה אינטנסיביים המאלצים אותם לאמץ התנהגויות הלקוחות מן המגזר הפרטי על מנת להתמודד עם כוחות השוק והתחרות הגוברת. בנוסף הנחת היסוד שלנו טוענת כי קיומה של פוליטיקה ארגונית מפחיתה אימוץ ערכי ניהול חדשים.

איור 1: מודל המחקר

תחרות (משתנה בלתי תלוי)

Competition

1. יריבות בין ארגונים קיימים
2. איום של שירותים חלופיים
3. כוח המיקוח של הספקים
4. כוח המיקוח של הלקוחות
5. איום של ארגונים חדשים



ערכי ניהול חדשים (משתנה תלוי)

New Public Management Values

(NPM)

1. חדשנות
2. הישגיות
3. שקיפות



פוליטיקה ארגונית (משתנה בלתי תלוי)

Organizational politics

3.2 השערות המחקר

השערה 1 - על פי סיכום סקירת הספרות ניתן לשער כי יימצא קשר חיובי בין תחרות לבין ערכי ניהול חדשים, כך שככל שיהיו יותר כוחות תחרותיים מול הארגונים, הם יאמצו במידה רבה יותר את ערכי הניהול חדשים (חדשנות, הישגיות ושקיפות).

השערה 2 - על פי סיכום סקירת הספרות ניתן יהיה לשער כי יימצא קשר שלילי בין פוליטיקה ארגונית לבין אימוץ ערכי ניהול חדשים, כך שככל שתימצא בתוך ארגון התנהגות פוליטית של יחידים או קבוצות, העובדים יאמצו בעבודתם פחות ערכי ניהול חדשים (חדשנות, הישגיות ושקיפות).

4. שיטה

4.1 מדגם

המחקר נערך בקרב 156 מנהלים ועובדים בכירים בארגונים מהמגזר הפרטי והמגזר השלישי המספקים שירותי דיור חוץ ביתי בקהילה, לאנשים עם פיגור שכלי, פגועי נפש וקשישים, האוכלוסיות העיקריות להן ניתנים שירותים מסוג זה.

אוכלוסיית המחקר

מתוך רשימה של הארגונים (ראה תהליך בהמשך), נבחרו באופן אקראי 35 ארגונים מכל תחום. המדגם כלל הוסטלים ודירות (דיור מוגן), 35 מתחום הפיגור השכלי, 35 מתחום בריאות הנפש ו-35 בתי אבות מתחום הקשישים, בסך הכל 105 ארגונים. בכל ארגון שנדגם במחקר השתתפו מנהל ונבחר באופן אקראי עובד אחד או שניים בהתאם לגודל הארגון. מתוך כלל הארגונים הוחזרו 156 שאלונים מלאים (אחוז החזר השאלונים עמד על 74%).

פיגור שכלי – בתחום זה נדגמו מנהלים ועובדים במערכי דיור (3 בתים ומעלה), הוסטלים ודירות בקהילה, בהם מתגוררים אנשים עם פיגור שכלי ברמות תפקוד שונות הנעות בין פיגור קל לפיגור קשה.

פגועי נפש – בתחום זה, בדומה לתחום הפיגור השכלי נדגמו מנהלים ועובדים בהוסטלים ודירות מוגנות בקהילה, בהם מתגוררים אנשים הלוקים בהפרעות נפשיות שונות (חרדה, דיכאון, סכיזופרניה). קשישים – בתחום זה נדגמו מנהלים ועובדים בבתי אבות ודירות מוגנות בהם מתגוררים קשישים סיעודיים, תשושים ותשושי נפש.

מאפיינים אישיים וארגוניים של אוכלוסיית המחקר

מלוחות 1 ו-2 ניתן לראות כי מרבית הנבדקים במחקר הן נשים (71.2%) ויהודים (77.6%) ילידי ישראל (80.8%). גיל הנבדקים נע בין 22 ל-66 שנים ($M=37.61$, $SD=99.53$). השכלתם של מרבית הינה תואר ראשון ומעלה, 86 נבדקים בעלי תואר ראשון (55.1%) ו-45 בעלי תואר שני ומעלה (34.2%). מרבית הנבדקים הינם עובדים בכירים (69.2%) הנמצאים במעמד של עובדים קבועים (71.2%) ועובדים במשרה מלאה (77.6%). הכנסתם החודשית הממוצעת נטו של הנבדקים נעה בין 4000 ₪ לבין 14000 ₪ ($M=7730.77$, $SD=2783.24$). מבחינת סוג האוכלוסייה עמה עובדים הנבדקים, מרבית הנבדקים עובדים בארגונים הנותנים שירות לאנשים עם פיגור שכלי (48.1%). ראוי לציין כי רוב הנבדקים עובדים בארגונים מהמגזר הפרטי (50.6%) אך מספר הנבדקים כמעט זהה, בארגונים הפרטיים 79 נבדקים לעומת עמותות 77 נבדקים (49.4%). ותק העבודה בארגון הנוכחי של הנבדקים נע בין 2 חודשים ל-30 שנים ($M=6.03$, $SD=9.53$). ותק העבודה של הנבדקים עם האוכלוסייה, לה נותן שירות הארגון בו הם עובדים, נע בין חודש אחד ל-30 שנים ($M=7.85$, $SD=5.95$).

לוח 1: שכיחויות של הנתונים דמוגרפיים והמאפיינים ארגוניים

שכיחות	אחוז	משתנה
לאום		
121	77.6	יהודי
35	22.4	מיעוטים
מין		
45	28.8	זכר
111	71.2	נקבה
ארץ לידה		
126	80.8	ישראל
30	19.2	אחר
השכלה		
25	16	על תיכונית
86	55.1	תואר ראשון
45	34.2	תואר שני ומעלה
סוג הארגון		
79	50.6	פרטי
77	49.4	עמותה
סוג האוכלוסייה		
75	48.1	פיגור שכלי
40	25.6	פגועי נפש
41	26.3	קשישים
הגדרת התפקיד		
108	69.2	עובד מן השורה
48	30.8	מנהל
מעמד בעבודה		
111	71.2	קבוע
45	28.8	חוזה אישי
היקף משרה		
121	77.6	מלאה
35	22.4	חלקית

לוח 2: ממוצעים וסטיות תקן של נתוני הנבדקים

פרטי הנבדקים	M	SD	Maximum	Minimum
גיל	37.61	9.53	66.00	22.00
שנים בארגון	6.03	5.22	30.00	.17
שנות עבודה עם אוכלוסייה	7.85	5.95	30.00	.00
הכנסה חודשית נטו	7730.77	2783.24	14000	4000

4.2 כלי המחקר

שיטת המחקר היא כמותית. המשתנים נבחנו באמצעות שאלון מובנה, המכיל פריטים, המדורגים על סולם ליקרט (1-5). הפריטים נוסחו בצורת היגדים והמשתתפים השיבו את רמת הסכמתם לגבי כל היגד. חלק נוסף של השאלון הכיל פריטים אישיים סוציו-דמוגרפיים של המשתתפים במחקר (ראה נספח ו'). החלק הראשון של השאלון כלל הנחיות למילוי השאלון והתחייבות לשמירת סודיות (ראה נספח א'). החלק השני כלל שלושה מרכיבים בהתאם למשתני המחקר (תוצאות מבחני המהימנות המצוינים הינן ציוני המהימנות שנתקבלו במחקר הנוכחי):

ערכי ניהול חדשים - שאלון בנושא חדשנות, הישגיות ושקיפות בארגון (ראה נספחים ב' ו-ג'): נעשה שימוש בשאלון שפותח על ידי מאירי וויגודה-גדות (Meiri & Vigoda-Gadot, 2008). השאלון כולל 38 פריטים ומתחלק לשני חלקים (כל חלק 19 פריטים) הבוחנים את המשתנים ברמת הארגון וברמת העובד (ראה נספח א') לפי הפירוט הבא: חדשנות בארגון ($\alpha=0.92$) – 9 פריטים (ראה נספח א' פריטים 1-9), הישגיות בארגון ($\alpha=0.82$) – 5 פריטים (ראה נספח א' פריטים 1-5), שקיפות בארגון ($\alpha=0.81$) – 5 פריטים (ראה נספח א' פריטים 1-5). חדשנות העובד ($\alpha=0.88$) – 9 פריטים (ראה נספח ב' פריטים 1-9), הישגיות העובד ($\alpha=0.77$) – 5 פריטים (ראה נספח ב' פריטים 1-5), שקיפות העובד ($\alpha=0.82$) – 5 פריטים (ראה נספח ב' פריטים 1-5).

פריטים 1-5). כל שאלון היווה משתנה מנובא במסגרת הניתוחים הסטטיסטיים. השאלונים הללו חולקו ל- 2 רמות, הארגון והעובד. במסגרת כל רמה נערך ממוצע של תוצאות המחקר ונוצרו 2 משתנים נוספים: ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ($\alpha=0.92$), וערכי ניהול חדשים ברמת העובד ($\alpha=0.87$). סך הכל הניתוחים הסטטיסטיים כללו 8 משתנים תלויים.

תחרות - שאלון בנושא תחרות (ראה נספח ד' פריטים 1-56) מבוסס על המודל שפותח בעבודה של בהם (Boehm, 1996) בנושא שירותי אנוש, והמודל שפותח בתעשייה (Industruct) שפותח על פי מודל חמשת הכוחות של פורטר (Pecotich et al., 1999). השאלון כולל 56 פריטים שבוחנים את חמשת הכוחות של התחרות. לשאלון זה בוצע ניתוח גורמים ונותרו 39 פריטים, הבוחנים את חמשת הכוחות המאפיינים תחרות: איום של ארגונים חדשים ($\alpha=0.69$) – 10 פריטים (ראה נספח א' פריטים 3, 22, 45, 46, 49, 50, 51, 54, 56, 57), יריבות בין ארגונים קיימים ($\alpha=0.81$) – 7 פריטים (ראה נספח א' פריטים 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11), איום של שירותים חלופיים ($\alpha=0.81$) – 8 פריטים (ראה נספח א' פריטים 13, 15, 16, 17, 18, 19, 36, 37), כוח המיקוח של הספקים ($\alpha=0.79$) – 8 פריטים (ראה נספח א' פריטים 24, 26, 27, 29, 31, 32, 33, 34) וכוח המיקוח של הלקוחות ($\alpha=0.79$) – 6 פריטים (ראה נספח א' פריטים 38, 40, 41, 42, 43, 44). על מנת לאתר גורמים המובחנים זה מזה, בוצעה רוטציית ורימקס על שאלון התחרות. לוח 3 מציג את טבלת ניתוח הגורמים עם רוטציית ורימקס הכוללת את טעינות של כל הפריטים על כל אחד ממאפייני התחרות. מנתוני הטבלה עולה כי למשתנה כוח המיקוח של הלקוחות טעינויות גבוהות במיוחד בהשוואה לשאר המשתנים המאפיינים את התחרות.

לוח 3: ניתוח גורמים עם רוטציית ורימקס בפריטי שאלון התחרות (N = 156)

מספר	פריט	איום של ארגונים חדשים	תחרות בין ארגונים קיימים	איום של שירותים חלופיים	כוח המיקוח של הספקים	כוח המיקוח של הלקוחות
C3	ישנם ארגונים רבים הפועלים בתחום זהה ועבור אותה אוכלוסייה	-0.472				
C22	יש קושי לפתח דימוי חיובי לשירות בהשוואה לשירותים חלופיים	0.528				
C45	מספר הלקוחות הפוטנציאליים של השירות קטן	0.562				
C46	הארגון מיועד למספר קטן של לקוחות	0.453				
C49	ההון הכספי ההתחלתי הנדרש מארגונים חדשים להיכנס לתחום אפסי/מועט	0.470				
C50	רמת הידע הנדרשת כדי להיכנס לתחום מועטה	0.670				
C51	ארגונים חדשים מציעים שיטות עבודה חדשניות	0.467				
C54	ארגונים חדשים אינם חייבים להתגבר על נאמנות של לקוחות לארגונים קיימים	0.495				
C56	לארגונים חדשים יש יתרונות רבים בפיתוח שירותים חדשים	0.570				
C57	לארגונים חדשים יש יתרונות בולטים בהשוואה לארגונים מסורתיים	0.569				
C4	התחרות בין הארגונים משפיעה ומעוררת תגובות נגד בקרב הארגונים	0.706				
C5	מקובל להשתמש באמצעי פרסום ויחסי ציבור למאבק בארגונים אחרים	0.753				
C6	ארגונים מקצים משאבים על מנת לשפר את מעמדם מול ארגונים אחרים	0.564				
C7	יש בארגונים מנהלים בעלי אופי תחרותי	0.621				
C8	יש תלות הדדית בין הארגונים	0.597				
C10	ארגונים מתחרים ביניהם באמצעות הוזלת מחירים	0.493				
C11	מונחים של "תחרות", "מאבק" "מלחמה" מקובלים בארגונים כדי לתאר את היחסים בין הארגונים	0.630				
C13	ללקוחות יש אפשרות לצרוך שירות דומה/זהה בדרכים חלופיות	0.580				
C15	לקוחות בוחנים את האפקטיביות של השירותים החלופיים	0.760				
C16	יש שירותים חלופיים המציעים ללקוחות רמת נגישות טובה יותר	0.680				
C17	יש שירותים חלופיים המציעים ללקוחות שירות באיכות וברמה גבוהה	0.687				

						יש שירותים חלופיים המציעים ללקוחות מחירים אטרקטיביים	C18
		.511				השירותים מסופקים בדרכים חלופיות רבות (כמו שיטות אחרות או דרך ספקי שירותים בעלי אופי שונה)	C19
		.623				הלקוחות יכולים לבחור בין ארגונים שונים	C36
		.584				ללקוחות יש מידע על ארגונים חלופיים	C37
		.544				הארגונים תלויים בספקים רבים של משאבים (כספיים ואחרים)	C24
	.456					ספקים של משאבים יכולים בקלות להפסיק את הזרמת המשאבים	C26
	.435					ספקים דורשים ויתורים רבים מהארגונים	C27
	.522					ספקים דורשים להשפיע על אופי ניהול הארגונים והשירותים	C29
	.754					לספקים יש תנאים פורמאליים נוקשים כדי לקבל משאבים	C31
	.596					לספקים יש תרומה משמעותית רבה לארגונים	C32
	.545					לספקים יש כוח רב מול הארגון	C33
	.779					ספקים יכולים בקלות יחסית לשנות את תנאי האספקה של המשאבים	C34
	.670					ללקוחות יש מידע על זכויותיהם	C38
.547						הלקוחות מאורגנים או משתפים פעולה יחד	C40
.706						בקרב הלקוחות יש בעלי כוח והשפעה רבה	C41
.742						הלקוחות מייצגים אוכלוסיה בעלת יכולת כלכלית	C42
.752						הלקוחות יכולים להשפיע על אופי הארגון	C43
.695						הלקוחות דורשים ויתורים	C44
.557							
6.74	4.70	2.73	2.42	2.10		Eigenvalue	
17.28	12.04	7.00	6.20	5.38		אחוז שונות	

הערה : מוצגות טעינויות גבוהות מ- 0.40 בלבד.

פוליטיקה ארגונית – שאלון בנושא פוליטיקה ארגונית (ראה נספח ה' פריטים 9-1): נעשה שימוש בשאלון שפותח ע"י ויגודה-גדות וקפון (Vigoda-Gadot & Kapun, 2005). השאלון כולל 9 פריטים הבוחנים את קיומה של פוליטיקה ארגונית ($\alpha=0.89$) מנקודת מבטו של העובד.

4.3 הליך המחקר

המדגם התבסס על רשימות הארגונים כפי שמסרו ממשדד הרווחה ומשרד הבריאות. המדגם נעשה באמצעות בחירה אקראית של 105 ארגונים, מתוך רשימות ארגונים בתחום שירותי הדיור לאנשים עם פיגור שכלי (35 ארגונים), פגועי נפש (35) וקשישים (35). בוצעה פנייה טלפונית לארגונים על מנת לקבל את אישור עקרוני להשתתפות במחקר. בשלב הבא של איסוף הנתונים, לאחר הפנייה הטלפונית, בכל ארגון נתבקש מנהל הארגון למלא שאלון אחד וכן נבחר עובד או שניים מתוך רשימת העובדים הבכירים למטרת מילוי השאלון. השאלונים נמסרו ונאספו מאוכלוסיית המחקר באופן ידני ואישי. מטרת השאלון והאופן בו יש למלא אותו הוסברו למשתתפים במחקר באמצעות דף הסבר, כמו כן נמסר למשתתפים התחייבות לשמירת סודיות. מתוך הכמות השאלונים שנמסרו (210 שאלונים) נאספו 156 שאלונים (74%). השאלונים מולאו ע"י המשתתפים בזמן פנוי ומתואם מראש, על מנת למנוע הסחות דעת, עד כמה שניתן, וכן להשיג מהימנות גבוהה של הנבדקים.

4.4 עיבוד הנתונים

תוצאות המחקר עובדו באופן סטטיסטי באמצעות תוכנת SPSS - 20, השערות המחקר נבדקו על פי רמת מובהקות של $p < .05$ דו-זנבי. במסגרת עיבוד הנתונים בוצעו בדיקות מהימנות של המשתתפים התלויים והבלתי תלויים. התפלגויות, ממוצעים וסטיות תקן של המשתתפים האישיים והארגוניים. מתאמי פירסון בין המשתתפים התלויים והבלתי תלויים, מבחני t ו-F, ניתוח גורמים של מרכיבי משתנה התחרות ורגרסיה הירארכית מרובה.

5. ממצאים

לצורך דיווח תוצאות המחקר, חולק פרק הצגת הנתונים הסטטיסטיים ל-3 חלקים עיקריים:

חלק ראשון – יציג את הממצאים המתייחסים לניתוחים התיאוריים והמהימנות של משתני המחקר (ממוצעים, סטיות תקן ומהימנות)

חלק שני – יציג את הממצאים המתייחסים לניתוחים הקשורים להשערות המחקר וכן הקשרים בין המשתנים הבלתי תלויים לבין המשתנים התלויים (מתאם פירסון ומבחני t ו- F).

חלק שלישי – יציג ניתוח רב משתני שנערך בצעדים לחישוב השונות המוסברת של המשתנים התלויים בארבעה מישורים (אישי, ארגוני, בהתייחס למרכיבי התחרות ובהתייחס לפוליטיקה ארגונית).

5.1 מהימנות משתני המחקר, ממוצעים וסטיות תקן

במחקר זה 8 משתנים בלתי תלויים ו-7 משתנים תלויים אשר נתוניהם, כולל מהימנותם הפנימית מוצגים בלוח 4. המשתנים ערכי ניהול ארגון וערכי ניהול עובד הינם משתנים שהיו מורכבים ממוצעי שלושת המשתנים (חדשנות, הישגיות ושקיפות) ברמת הארגון לחוד וברמת העובד לחוד. כמו כן משתנה התחרות הכללי הינו משתנה שעבר ניתוח גורמים ופוצל ל-5 משתנים בודדים נוספים המרכיבים משתנה זה. מהימנות המשתנים הייתה ברמה טובה בין 0.69 ל-0.92. ציון המהימנות (מדד קרונבך) המתקן של כלל המשתנים היה 0.836. סטיות התקן אף הן היו ברמה טובה (0.36-0.90). מדדים אלו מעידים על פיזור תקין המהווה קרקע טובה להמשך הניתוח הסטטיסטי של הנתונים. בהתייחס לממוצעי תשובות המשתתפים במחקר, בהקשר של המשתנים התלויים, נראה כי מרבית ציינו כי ישנה נוכחות גבוהה יחסית של שימוש בערכי הניהול החדשים, הן ברמת הארגון והן ברמת העובד. משתנה שקיפות העובד הינו בעל הממוצע הגבוה ביותר ($M=4.46$, $SD=0.51$) ומשתנה הישגיות הארגון הינו בעל הממוצע הנמוך ביותר ($M=3.22$, $SD=0.90$). שאר ממוצעי המשתנים התלויים נעו בין 3.84 ל-4.33. בהתייחס למשתנים הבלתי תלויים נראה לפי ממוצעים אלו כי המשתנה בעל הממוצע הגבוה ביותר הינו אחד ממרכיבי התחרות, כוח המיקוח של הספקים ($M=3.58$, $SD=0.52$). לעומתו, משתנה הפוליטיקה הארגונית הוא בעל הממוצע הנמוך ביותר

(M=2.34, SD=0.83), גם בהשוואה למשתנים התלויים. שאר ממוצעי המשתנים הבלתי תלויים נעו בין

3.25 ל-3.58.

לוח 4: ממוצעים, סטיית תקן ומהימנות משתני המחקר

α	SD	M	
.92	.60	3.84	ערכי ניהול ארגון
.92	.61	4.07	חדשנות ארגון
.82	.90	3.22	הישגיות ארגון
.81	.68	3.97	שקיפות ארגון
.87	.41	4.33	ערכי ניהול עובד
.88	.52	4.27	חדשנות עובד
.77	.59	4.28	הישגיות עובד
.82	.51	4.46	שקיפות עובד
.85	.36	3.25	תחרות כללי
.69	.48	2.68	איום של ארגונים חדשים
.81	.63	3.41	תחרות ארגונים קיימים
.81	.60	3.34	איום שירותים חלופיים
.79	.52	3.58	כוח מיקוח ספקים
.79	.71	3.46	כוח מיקוח לקוחות
.89	.83	2.34	פוליטיקה ארגונית

ציון מדד קרונבך מתוקנן של כלל השאלונים: 0.836.

5.2 מתאמים בין המשתנים הבלתי תלויים למשתנים התלויים

לוח 5 מציג את המתאמים שנערכו בין המשתנים הבלתי תלויים, כולל המשתנים האישיים והארגוניים,

לבין המשתנים התלויים. להלן המסקנות העולות מניתוח זה:

5.2.1 משתני התחרות והפוליטיקה הארגונית

השערה 1 - השערה זו סברה כי ימצא קשר חיובי בין תחרות לבין ערכי ניהול חדשים, כך שככל שיהיו

יותר כוחות תחרותיים מול הארגונים, הם יאמצו במידה רבה יותר את ערכי הניהול חדשים (חדשנות,

הישגיות ושקיפות). ההשערה אוששה במרביתה. נמצא קשר חיובי מובהק בין הימצאותם של כוחות

תחרותיים לבין אימוץ של ערכי ניהול חדשים הן ברמת הארגון ($r=0.20, p<0.05$) והן ברמת העובד

($r=0.39, p<0.001$). בהתייחס למרכיבי התחרות ומרכיבי ערכי הניהול החדשים, נמצא קשר שלילי ומובהק חלקי בין מרכיב התחרות הראשון - איום של ארגונים חדשים, לבין ערכי ניהול חדשים – ברמת הארגון ($r=-0.25, p<0.01$): חדשנות בארגון ($r=-0.26, p<0.01$), שקיפות בארגון ($r=-0.21, p<0.01$) וברמת העובד: חדשנות עובד ($r=-0.18, p<0.05$), כך שככל שישנו יותר איום של ארגונים חדשים המבקשים להיכנס לתחום כך ארגון פחות ייאמץ ערכי ניהול חדשים, יהיה פחות חדשני ויאמץ פחות שקיפות, כמו כן גם העובדים בארגון יהיו פחות חדשניים לנוכח כניסתם של ארגונים חדשים לתחום. לא נמצאו קשרים מובהקים בין איום של ארגונים חדשים לבין הישגיות הארגון, הישגיות העובד ושקיפות העובד.

נמצא קשר חיובי מובהק בין מרכיב התחרות השני – תחרות בין ארגונים קיימים, לבין כלל ערכי הניהול החדשים – ברמת הארגון ($r=0.35, p<0.001$): חדשנות בארגון ($r=0.21, p<0.01$), הישגיות בארגון ($r=0.35, p<0.001$) ושקיפות בארגון ($r=0.37, p<0.001$) וברמת העובד ($r=0.48, p<0.001$): חדשנות עובד ($r=0.26, p<0.01$), הישגיות עובד ($r=0.48, p<0.001$) ושקיפות עובד ($r=0.42, p<0.001$), כך שככל שקיימת יותר תחרות בין הארגונים הקיימים בתחום כך הארגון ועובדיו ייאמצו יותר חדשנות, הישגיות ושקיפות. נראה מרכיב התחרות השלישי – איום של שירותים חלופיים משפיע על אימוץ ערכי ניהול חדשים על ידי ארגונים ועובדיהם באופן חלקי. ברמת הארגון, לא נמצאו כל קשרים מובהקים. ברמת העובד ($r=0.16, p<0.05$), נמצא קשר בין איום של שירותים חלופיים לבין שקיפות העובד ($r=0.25, p<0.01$), כך שככל שישנו יותר איום מצד ארגונים המספקים שירותים חלופיים כך עובדי הארגון מאמצים יותר שקיפות במסגרת עבודתם. לא נמצאו קשרים מובהקים בין איום של שירותים חלופיים לבין יתר ערכי הניהול החדשים – חדשנות בארגון, הישגיות בארגון, שקיפות בארגון, חדשנות עובד והישגיות עובד. נמצאו קשרים מובהקים בין מרכיב התחרות הרביעי – כוח המיקוח של הספקים לבין ערכי הניהול ברמת העובד ($r=0.33, p<0.01$), הישגיות העובד ($r=0.41, p<0.001$) ושקיפות העובד ($r=0.28, p<0.001$), כך שככל שלספקי המשאבים של הארגון יותר כוח מיקוח מול הארגונים כך העובדים יהיו יותר הישגיים ויאמצו יותר שקיפות בעבודתם. לא נמצאו קשרים מובהקים בין כוח המיקוח של הספקים לבין ערכי

הניהול ברמת הארגון (חדשנות, הישגיות ושקיפות) וחדשנות העובד. כוח המיקוח של הלקוחות, המרכיב הרביעי של התחרות, נמצא כמשפיע ביותר על אימוץ ערכי ניהול הן על ידי הארגון ($r=0.45, p<0.001$) והן על ידי העובד ($r=0.40, p<0.001$). נמצאו קשרים מובהקים וחיוביים בין כוח המיקוח של הלקוחות לבין חדשנות הארגון ($r=0.27, p<0.01$), הישגיות הארגון ($r=0.52, p<0.001$) שקיפות הארגון ($r=0.40, p<0.001$), חדשנות העובד ($r=0.24, p<0.01$), הישגיות העובד ($r=0.37, p<0.001$) ושקיפות העובד ($r=0.35, p<0.001$), כך שככל שללקוחות הארגון יש יותר כוח מיקוח, הארגון ועובדיו ייאמצו יותר חדשנות, הישגיות ושקיפות.

השערה 2 – השערה זו סברה כי יימצא קשר שלילי בין פוליטיקה ארגונית לבין אימוץ ערכי ניהול חדשים, כך שככל שתימצא בתוך ארגון התנהגות פוליטית של יחידים או קבוצות, העובדים יאמצו בעבודתם פחות ערכי ניהול חדשים (חדשנות, הישגיות ושקיפות). ההשערה אוששה במרביתה. נמצא קשרים שליליים ומובהקים בין פוליטיקה ארגונית לבין ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ($r=-0.60, p<0.001$): חדשנות הארגון ($r=-0.58, p<0.001$), כך שככל שישנה יותר פוליטיקה ארגונית בארגון כך הארגון יאמץ פחות שיטות עבודה חדשניות. בנוסף נמצא קשר שלילי ומובהק בין פוליטיקה ארגונית לבין הישגיות הארגון ($r=-0.48, p<0.001$) כך שככל שישנה יותר פוליטיקה ארגונית, הארגון יהיה פחות הישגי. קשר שלילי ומובהק נוסף ברמת הארגון נמצא בין פוליטיקה ארגונית לשקיפות הארגון ($r=-0.48, p<0.001$) כך שככל שישנה יותר פוליטיקה ארגונית, הארגון יאמץ פחות שקיפות בעבודתו. וברמת העובד ($r=-0.32, p<0.001$): נמצא קשר שלילי ומובהק בין פוליטיקה ארגונית לחדשנות העובד ($r=-0.39, p<0.01$) כך שככל שהעובד מרגיש כי ישנה בסביבתו פוליטיקה ארגונית יאמץ פחות חדשנות בעבודתו ובהמשך נמצא קשר שלילי ומובהק בין פוליטיקה ארגונית לבין שקיפות העובד ($r=-0.18, p<0.05$), כך שככל שישנה יותר פוליטיקה ארגונית העובד יאמץ פחות שקיפות בעבודתו. לא נמצא קשר מובהק בין פוליטיקה ארגונית לבין הישגיות העובד.

5.2.2 משתנים אישיים וארגוניים

לא נמצאו קשרים מובהקים בין משתנה הגיל לבין ערכי הניהול החדשים. משתנה ההשכלה נמצא כמשפיע באופן חלקי על אימוץ ערכי ניהול חדשים. נמצא קשר חיובי ומובהק בין ערכי ניהול ברמת הארגון ($r=0.19, p<0.05$) וברמת העובד ($r=0.21, p<0.01$). בנוסף נמצא קשר חיובי ומובהק בין משתנה ההשכלה לבין חדשנות הארגון ($r=0.20, p<0.05$), שקיפות הארגון ($r=0.20, p<0.05$) וחדשנות העובד ($r=0.22, p<0.01$), כך שככל שרמת ההשכלה של העובד גבוהה יותר כך הארגון והעובד יאמצו יותר חדשנות בעבודתם ותהיה יותר שקיפות בארגון. לא נמצאו קשרים מובהקים בין משתנה ההשכלה לבין הישגיות הארגון, הישגיות העובד ושקיפות העובד. משתנה ותק העבודה בארגון נמצא משפיע באופן מלא על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ($r=0.24, p<0.01$) ובאופן חלקי ברמת העובד ($r=0.18, p<0.05$). נמצאו קשרים חיוביים ומובהקים בין מספר שנות העבודה של העובדים בארגון לבין חדשנות הארגון ($r=0.20, p<0.05$), הישגיות הארגון ($r=0.20, p<0.05$), שקיפות הארגון ($r=0.23, p<0.01$) ושקיפות העובד ($r=0.16, p<0.05$), כך שככל שעובדי הארגון ותיקים יותר בארגון זה כך הארגון יאמץ שיטות עבודה חדשניות יותר, הארגון יהיה הישגי יותר והארגון ועובדיו יאמצו יותר שקיפות בעבודתם. לא נמצאו קשרים מובהקים בין משתנה ותק העבודה בארגון לבין חדשנות העובד והישגיות העובד. המשתנה ותק עבודה עם האוכלוסייה, אותה משרת הארגון, נמצא כמשפיע על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ($r=0.23, p<0.01$) והן ברמת העובד ($r=0.24, p<0.01$). נמצאו קשרים חיוביים ומובהקים בין משתנה ותק העבודה עם האוכלוסייה לבין חדשנות הארגון ($r=0.17, p<0.05$), הישגיות הארגון ($r=0.21, p<0.01$), שקיפות הארגון ($r=0.22, p<0.01$), חדשנות העובד ($r=0.17, p<0.05$), הישגיות העובד ($r=0.19, p<0.05$) ושקיפות העובד ($r=0.19, p<0.05$) כך שככל שעובדי הארגון ותיקים יותר בעבודה עם האוכלוסייה לה נותן הארגון את השירות כך הארגון ועובדיו יהיו יותר חדשניים בעבודתם, יותר הישגיים בעבודתם ויפגינו יותר שקיפות בעבודתם. המשתנה הכנסה חודשית נטו נמצא משפיע באופן מלא על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ($r=0.44, p<0.01$) ובאופן חלקי על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת העובד ($r=0.33, p<0.01$). נמצאו קשרים חיוביים ומובהקים בין משתנה ההכנסה לבין חדשנות הארגון ($r=0.38, p<0.01$),

הישגיות הארגון ($r=0.37, p<0.01$) ושקיפות הארגון ($r=0.37, p<0.01$) וכן לגבי חדשנות העובד ($r=0.35, p<0.01$) ושקיפות העובד ($r=0.24, p<0.01$), כך שככל רמת הכנסתם של העובדים בארגון גבוהה יותר כך הארגון והעובד יאמצו יותר שיטות עבודה חדשניות, הארגון יהיה הישגי יותר והארגון והעובד יאמצו יותר שקיפות בעבודתם. לא נמצא קשר מובהק בין משתנה רמת ההכנסה לבין הישגיות העובד.

לוח 5: מתאמי פירסון בין משתני המחקר הבלתי תלויים והתלויים

שקיפות עובד	הישגיות עובד	חדשנות עובד	ערכי ניהול עובד	שקיפות ארגון	הישגיות ארגון	חדשנות ארגון	ערכי ניהול ארגון	
.08	.02	.05	.07	.09	.06	.12	.11	גיל
.11	.10	.22**	.21**	.20*	.08	.20*	.19*	השכלה
.16*	.14	.12	.18*	.23**	.20*	.23*	.24**	שנים בארגון
.19*	.19*	.17*	.24**	.22**	.21**	.17*	.23**	שנות עבודה עם אוכלוסיה
.24**	.08	.35**	.33**	.37**	.37**	.38**	.44**	הכנסה חודשית נטו
.40***	.45***	.15	.39***	.23**	.26**	.07	.20*	תחרות כללי
-.03	.03	-.18*	-.11	-.21**	-.15	-.26**	-.25**	איום של ארגונים חדשים
.42**	.48***	.26**	.48***	.37***	.35***	.21**	.35***	תחרות ארגונים קיימים
.25**	.15	.04	.16*	.07	-.01	-.02	.01	איום שירותים חלופיים
.28**	.41***	.15	.33***	.12	.14	.03	.10	כוח מיקוח ספקים
.35***	.37***	.24**	.40***	.40***	.52***	.27**	.45***	כוח מיקוח לקוחות
-.18*	-.06	-.39**	-.32***	-.48***	-.48***	-.58***	-.60***	פוליטיקה ארגונית

N=156

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

5.3 מבחני t וניתוחי שונות חד ממדית (F) במשתני הרקע

בנוסף, למתאם פירסון שנערך לבחינת הקשרים בין המשתנים הבלתי תלויים למשתנים התלויים, נערכו מבחני t לבחינת ההבדלים בין הקבוצות והשפעתם על אימוץ ערכי הניהול החדשים. ממצאי מבחן t שנערך לבחינת ההבדלים בין גברים לנשים באימוץ ערכי ניהול חדשים, לא נמצאו הבדלים מובהקים בין הקבוצות.

לוח 6 מציג את ממצאי מבחן t למדגמים בלתי תלויים שנערך במשתנה היקף המשרה. מניתוח זה עולה כי קיים הבדל מובהק באימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ($t=2.39, p<0.05$) בין עובדים המועסקים במשרה מלאה ($M=3.90, SD=0.60$) לבין עובדים המועסקים במשרה חלקית ($M=3.63, SD=0.55$), בנוסף נמצאו הבדלים מובהקים גם באימוץ מרכיביו של משתנה ערכי הניהול החדשים: הישגיות הארגון ($t=2.13, p<0.05$) בין קבוצת העובדים המועסקת במשרה מלאה ($M=3.30, SD=0.87$) וקבוצת העובדים המועסקת במשרה חלקית ($M=2.94, SD=0.99$). כמו כן נמצא הבדל מובהק בשקיפות ארגון ($t=2.72, p<0.01$) בין המועסקים במשרה מלאה ($M=4.04, SD=0.69$) והמועסקים במשרה חלקית ($M=3.70, SD=0.56$). לא נמצאו הבדלים מובהקים בין שתי הקבוצות בחדשנות הארגון, אימוץ ערכי הניהול ברמת העובד, חדשנות העובד, הישגיות העובד ושקיפות העובד.

לוח 6: מבחן t לפי קבוצות משרה מלאה וחלקית ביחס לערכי ניהול חדשים

t	חלקית (n=35)		מלאה (n=121)		
	S.D	M	S.D	M	
2.39*	.55	3.63	.60	3.90	ערכי ניהול ארגון
1.50	.60	3.94	.61	4.11	חדשנות ארגון
2.13*	.99	2.94	.87	3.30	הישגיות ארגון
2.72**	.56	3.70	.69	4.04	שקיפות ארגון
1.15	.40	4.26	.41	4.35	ערכי ניהול עובד
.04	.49	4.27	.53	4.27	חדשנות עובד
1.46	.62	4.15	.58	4.31	הישגיות עובד
1.72	.48	4.33	.51	4.50	שקיפות עובד

ממצאי לוח 7, המציג את מבחן ה-t שנערך במשתנה סוג הארגון, עולה כי קיימים הבדלים בין שני סוגי הארגונים המוצגים: ארגון פרטי ועמותה. בהתייחס למשתנה ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ($t=-3.84$, $p<0.001$), נראה כי קיימים הבדלים בין עובדים המועסקים בארגון פרטי ($M=3.67$, $SD=0.59$) לבין עובדי עמותות ($M=4.02$, $SD=0.56$). כמו כן נמצאו הבדלים בערכי ניהול חדשים ברמת העובד ($t=-3.31$, $p<0.01$) בין עובדי ארגונים פרטיים ($M=4.22$, $SD=0.43$) ועובדי עמותות ($M=4.43$, $SD=0.36$). בהתייחס למרכיבי ערכי הניהול, הן ברמת הארגון והן ברמת העובד, נמצאו הבדלים מובהקים במרבית המרכיבים. נמצא הבדל בין עובדי ארגון פרטי ($M=2.90$, $SD=0.92$) לבין עובדי עמותה ($M=3.55$, $SD=0.77$) בהישגיות הארגון ($t=-4.79$, $p<0.001$). הבדל נוסף בין קבוצות עובדי הארגון הפרטי ($M=3.77$, $SD=0.66$) לעובדי העמותה ($M=4.17$, $SD=0.62$) נמצא בשקיפות הארגון ($t=-3.82$, $p<0.001$). כפי שצוין קודם לכן, הבדלים נוספים בין הקבוצות נמצאו גם במרכיבי ערכי הניהול החדשים ברמת העובד. נמצא הבדל בהישגיות העובד ($t=-4.35$, $p<0.001$) בין עובדי ארגונים פרטיים ($M=4.09$, $SD=0.61$) לבין עובדי עמותות ($M=4.47$, $SD=0.50$). הבדל נוסף נמצא במשתנה שקיפות העובד ($t=-4.18$, $p<0.001$) בין קבוצת עובדי ארגונים פרטיים ($M=4.30$, $SD=0.54$) לבין קבוצת עובדי עמותות ($M=4.62$, $SD=0.41$).

לוח 7: מבחן t לפי קבוצות ארגונים פרטיים ועמותות ביחס לערכי ניהול חדשים

t	עמותה (n=77)		פרטי (n=79)		
	S.D	M	S.D	M	
-3.84***	.56	4.02	.59	3.67	ערכי ניהול ארגון
-1.83	.62	4.16	.59	3.98	חדשנות ארגון
-4.79***	.77	3.55	.92	2.90	הישגיות ארגון
-3.82***	.62	4.17	.66	3.77	שקיפות ארגון
-3.31**	.36	4.43	.43	4.22	ערכי ניהול עובד
-.58	.50	4.30	.54	4.25	חדשנות עובד
-4.35***	.50	4.47	.61	4.09	הישגיות עובד
-4.18***	.41	4.62	.54	4.30	שקיפות עובד

לוח 8 מציג ניתוח שונות חד מימדית עם ניתוחי המשך (Scheffe) שנערך על מנת לבחון את ההבדלים בין קבוצות תחומי העיסוק של ארגונים השונים שנדגמו במחקר זה. מניתוח זה עולה כי נמצא הבדל מובהק בערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ($F=4.05, p<0.05$) בין ארגונים הנותנים שירות לפגועי נפש ($M=3.62, SD=0.63$) לבין ארגונים הנותנים שירות לקשישים ($M=3.96, SD=0.62$). לא נמצאו הבדלים מובהקים בין ארגונים הנותנים שירות לאנשים עם פיגור שכלי לבין ארגונים הנותנים שירות לפגועי נפש או לבין ארגונים הנותנים שירות לקשישים בערכי הניהול החדשים ברמת הארגון. בנוסף נמצאו הבדלים בין הקבוצות בחלק ממרכיבי ערכי הניהול החדשים. בהתאם לכך נמצא הבדל בהישגיות הארגון ($F=3.96, p<0.05$) בין ארגונים הנותנים שירות לפגועי נפש ($M=2.90, SD=0.93$) לבין ארגונים הנותנים שירות לקשישים ($M=3.44, SD=0.85$). לא נמצאו הבדלים מובהקים בין ארגונים הנותנים שירות לאנשים עם פיגור שכלי לבין ארגונים הנותנים שירות לפגועי נפש או לבין ארגונים הנותנים שירות לקשישים בהישגיות הארגון. הבדל נוסף נמצא בשקיפות הארגון ($F=4.98, p<0.01$) בין ארגונים הנותנים שירות לפגועי נפש ($M=3.75, SD=0.74$) לבין ארגונים הנותנים שירות לקשישים ($M=4.21, SD=0.60$). לא נמצאו הבדלים מובהקים בין ארגונים הנותנים שירות לאנשים עם פיגור שכלי לבין ארגונים הנותנים שירות לפגועי נפש או לבין ארגונים הנותנים שירות לקשישים בשקיפות הארגון. לא נמצאו הבדלים מובהקים בין ארגונים הנותנים שירות לאנשים עם פיגור שכלי, ארגונים הנותנים שירות לפגועי נפש וארגונים הנותנים שירות לקשישים, במשתנה ערכי הניהול החדשים ברמת העובד, או במרכיביו.

לוח 8: מבחן ANOVA, חלוקה לסוג הארגונים לפי סוג האוכלוסייה מקבלת השירות כלפי ערכי ניהול חדשים

F	קשישים (n=41)		פגועי נפש (n=40)		פיגור שכלי (n=75)		
	S.D	M	S.D	M	S.D	M	
4.05*	.62	3.96	.63	3.62	.54	3.89	ערכי ניהול ארגון
2.68	.69	4.07	.69	3.89	.49	4.17	חדשנות ארגון
3.96*	.85	3.44	.93	2.90	.89	3.27	הישגיות ארגון
4.98**	.60	4.21	.74	3.75	.65	3.95	שקיפות ארגון
.68	.48	4.37	.36	4.27	.39	4.33	ערכי ניהול עובד
1.01	.63	4.20	.50	4.24	.46	4.33	חדשנות עובד
1.89	.64	4.43	.65	4.19	.52	4.24	הישגיות עובד
2.72	.47	4.61	.44	4.38	.54	4.42	שקיפות עובד

* $p < .05$. ** $p < .01$

הערה: א, ב, ג, - ממוצעים בשורה עם סימול שונה נבדלים זה מזה במידה מובהקת ($p < .05$) במבחן Scheffe.

ממבחן t נוסף שנערך לבחינת ההבדלים בין עובדים מן השורה ומנהלים עולה כי קיימים הבדלים כמעט בכל אחד מהמשתנים התלויים. מלוח 9 עולה כי ישנו הבדל מובהק בערכי הניהול החדשים, ברמת הארגון ($t = -4.05, p < 0.001$), בין עובדים מן השורה ($M = 3.72, SD = 0.58$) לבין מנהלים ($M = 4.12, SD = 0.55$). עוד עולה מממצאי הלוח כי קיים הבדל מובהק בין עובדים מן השורה ($M = 3.95, SD = 0.63$) למנהלים ($M = 4.35, SD = 0.46$) במשתנה חדשנות הארגון ($t = -3.98, p < 0.001$). הבדל מובהק נוסף נמצא במשתנה שקיפות הארגון ($t = -4.35, p < 0.001$) בין עובדים מן השורה ($M = 3.82, S = 0.63$) למנהלים ($M = 4.30, SD = 0.66$). בהתייחס לערכי ניהול חדשים ברמת העובד ($t = -3.21, p < 0.01$) נמצא הבדל מובהק בין עובדים מן השורה ($M = 4.26, SD = 0.41$) למנהלים ($M = 4.48, SD = 0.36$). בנוסף נמצא הבדל מובהק בין עובדים מן השורה ($M = 4.16, SD = 0.53$) למנהלים ($M = 4.52, SD = 0.41$) במשתנה חדשנות העובד ($t = -4.22, p < 0.001$). כמו כן נמצא הבדל מובהק במשתנה שקיפות העובד ($t = -2.12, p < 0.05$) בין עובדים מן

השורה למנהלים במשתנים הישגיות הארגון והישגיות העובד. (M=4.40, SD=0.50) למנהלים (M=4.59, SD=0.50). לא נמצאו הבדלים מובהקים בין עובדים מן השורה למנהלים במשתנים הישגיות הארגון והישגיות העובד.

לוח 9: מבחן t לפי קבוצות עובדים מן השורה ומנהלים ביחס לערכי ניהול חדשים

t	מנהל (n=48)		עובד מן השורה (n=108)		
	S.D	M	S.D	M	
-4.05***	.55	4.12	.58	3.72	ערכי ניהול ארגון
-3.98***	.46	4.35	.63	3.95	חדשנות ארגון
-1.93	.95	3.43	.87	3.13	הישגיות ארגון
-4.35***	.66	4.30	.63	3.82	שקיפות ארגון
-3.21**	.36	4.48	.41	4.26	ערכי ניהול עובד
-4.22***	.41	4.52	.53	4.16	חדשנות עובד
.16	.55	4.27	.61	4.28	הישגיות עובד
-2.12*	.50	4.59	.50	4.40	שקיפות עובד

בשל ההנחה הרווחת כיום, כי תחרות בין ארגונים הינה נחלתם של ארגונים פרטיים, נערך מבחן t למדגמים בלתי תלויים לבחינת ההבדלים בין ארגונים פרטיים לעמותות במשתנה תחרות ומרכיביו. לוח 10 מציג את תוצאות מבחן ה-t. מלוח זה עולה כי ישנם הבדלים בין ארגונים פרטיים לבין עמותות במשתנה התחרות וחלק ממרכיביו. נמצא כי קיים הבדל מובהק במשתנה התחרות ($t=-2.07, p<0.05$) בין ארגונים מהמגזר הפרטי ($M=3.20, SD=0.41$) לבין עמותות ($M=3.31, SD=0.29$). הבדלים מובהקים נוספים נמצאו במשתנים המרכיבים את התחרות. נמצא הבדל מובהק במשתנה תחרות בין ארגונים קיימים ($t=-3.82, p<0.001$) בין ארגונים פרטיים ($M=3.23, SD=0.61$) לעמותות ($M=3.60, SD=0.59$). הבדל מובהק נוסף נמצא במשתנה כוח המיקוח של הספקים ($t=-2.58, p<0.05$) בין ארגונים פרטיים ($M=3.47, SD=0.51$) לעמותות ($M=3.68, SD=0.51$), וכן במשתנה כוח המיקוח של הלקוחות ($t=-3.66, p<0.001$)

בין ארגונים פרטיים (M=3.26, SD=0.72) לבין עמותות (M=3.66, SD=0.62). לא נמצאו הבדלים מובהקים בין הקבוצות במשתנים כניסתם של ארגונים חדשים ואיום של שירותים חלופיים.

לוח 10: מבחן t לפי קבוצות ארגונים פרטיים ועמותה ביחס לתחרות ומרכיביה

t	עמותה (n=77)		פרטי (n=79)		
	S.D	M	S.D	M	
-2.07*	.29	3.31	.41	3.20	תחרות כללי
1.29	.35	2.63	.58	2.73	איום של ארגונים חדשים
-3.82***	.59	3.60	.61	3.23	תחרות בין ארגונים קיימים
1.45	.59	3.27	.60	3.40	איום שירותים חלופיים
-2.58*	.51	3.68	.51	3.47	כוח מיקוח ספקים
-3.66***	.62	3.66	.72	3.26	כוח מיקוח לקוחות

5.4 רגרסיה מרובה היררכית מסוג Enter של ארבעת המישורים על המשתנים התלויים

על מנת לבחון את הקשר והתרומה של המשתנים המנבאים, בארבעת המישורים, במחקר על המשתנים המנובאים, נערך ניתוח רגרסיה מרובה מסוג Enter. הרגרסיה נערכה בשיטת הבלוקים כדי לבחון את תרומתו היחסית של כל אחד מארבעת המישורים (אישי, ארגוני, תחרות ופוליטיקה ארגונית לניבוי אימוץ ערכי הניהול החדשים ומרכיביו ברמת הארגון וברמת העובד.

5.4.1 ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון

מודל הרגרסיה לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון נמצא מובהק [$F=15.01, p<0.001$] ואחוז השונות המוסברת ע"י המשתנים הבלתי תלויים הוא 52%.

הצעד הראשון בחן את השפעתם של המשתנים האישיים על אימוץ ערכי הניהול החדשים ברמת הארגון ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 18%.

הצעד השני בחן את השפעתם של המשתנים האישיים והארגוניים על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 23%.

הצעד השלישי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים וחמשת מרכיבי התחרות ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 35%.

הצעד הרביעי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים, חמשת מרכיבי התחרות ופוליטיקה ארגונית ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 52%.

לוח 11 מראה כי התרומה היחסית המובהקת הגבוהה ביותר לניבוי משתנה ערכי הניהול החדשים היא של משתנה הפוליטיקה הארגונית ($\beta=-0.49$), לאחר מכן תחרות בין ארגונים קיימים ($\beta=-0.22$), הכנסה ($\beta=0.21$) ולבסוף כוח המיקוח של הלקוחות ($\beta=0.16$). תרומתם של שאר המשתנים הבלתי תלויים לא מובהקת.

לפי שיטת הבלוקים, המישור בעל ההשפעה הגדולה ביותר על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון הוא מרכיבי משתנה התחרות עם שונות מוסברת של 17%.

5.4.2 חדשנות בארגון

מודל הרגרסיה לניבוי חדשנות בארגון נמצא מובהק [$F=8.57, p<0.001$] ואחוז השונות המוסברת ע"י המשתנים הבלתי תלויים הוא 37%.

הצעד הראשון בחן את השפעתם של המשתנים האישיים על אימוץ חדשנות בארגון ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 12%.

הצעד השני בחן את השפעתם של המשתנים האישיים והארגוניים על אימוץ חדשנות בארגון ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 12%.

הצעד השלישי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים וחמשת מרכיבי התחרות על אימוץ חדשנות בארגון ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 18%.

הצעד הרביעי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים, חמשת מרכיבי התחרות ופוליטיקה ארגונית על אימוץ חדשנות בארגון ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 37%.

לוח 11 מראה כי התרומה היחסית המובהקת הגבוהה ביותר לניבוי משתנה חדשנות בארגון היא של משתנה הפוליטיקה הארגונית ($\beta=-0.50$), לאחר מכן תחרות בין ארגונים קיימים ($\beta=0.19$). תרומתם של שאר המשתנים הבלתי תלויים לא מובהקת.

לפי שיטת הבלוקים, המישור בעל ההשפעה הגדולה ביותר על חדשנות בארגון הוא מרכיבי משתנה התחרות עם שונות מוסברת של 19%.

5.4.3 הישגיות בארגון

מודל הרגרסיה לניבוי הישגיות בארגון נמצא מובהק [$F=11.78, p<0.001$] ואחוז השונות המוסברת ע"י המשתנים הבלתי תלויים הוא 46%.

הצעד הראשון בחן את השפעתם של המשתנים האישיים על אימוץ הישגיות בארגון ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 15%.

הצעד השני בחן את השפעתם של המשתנים האישיים והארגוניים על אימוץ הישגיות בארגון ונמצא מובהק ($p < 0.001$) עם שונות מוסברת של 27%.

הצעד השלישי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים וחמשת מרכיבי התחרות על אימוץ הישגיות בארגון ונמצא מובהק ($p < 0.001$) עם שונות מוסברת של 39%.

הצעד הרביעי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים, חמשת מרכיבי התחרות ופוליטיקה ארגונית על אימוץ הישגיות בארגון ונמצא מובהק ($p < 0.001$) עם שונות מוסברת של 46%.

לוח 11 מראה כי התרומה היחסית המובהקת הגבוהה ביותר לניבוי משתנה הישגיות בארגון היא של משתנה ההכנסה ($\beta = 0.43$), לאחר מכן פוליטיקה ארגונית ($\beta = -0.33$), כוח המיקוח של הלקוחות ($\beta = 0.25$), הגדרת תפקיד ($\beta = -0.25$) ולבסוף תחרות בין ארגונים קיימים ($\beta = 0.16$). תרומתם של שאר המשתנים הבלתי תלויים לא מובהקת.

לפי שיטת הבלוקים, המישור בעל ההשפעה הגדולה ביותר על הישגיות בארגון הוא המישור הארגוני ומרכיבי משתנה התחרות עם שונות מוסברת זהה של 12%.

5.4.4 שקיפות בארגון

מודל הרגרסיה לניבוי שקיפות בארגון נמצא מובהק [$F = 10.09, p < 0.001$] ואחוז השונות המוסברת ע"י המשתנים הבלתי תלויים הוא 42%.

הצעד הראשון בחן את השפעתם של המשתנים האישיים על אימוץ שקיפות בארגון ונמצא מובהק ($p < 0.001$) עם שונות מוסברת של 12%.

הצעד השני בחן את השפעתם של המשתנים האישיים והארגוניים על אימוץ שקיפות בארגון ונמצא מובהק ($p < 0.001$) עם שונות מוסברת של 19%.

הצעד השלישי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים וחמשת מרכיבי התחרות על אימוץ שקיפות בארגון ונמצא מובהק ($p < 0.001$) עם שונות מוסברת של 32%.

הצעד הרביעי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים, חמשת מרכיבי התחרות ופוליטיקה ארגונית על אימוץ שקיפות בארגון ונמצא מובהק ($p < 0.001$) עם שונות מוסברת של 42%.

לוח 11 מראה כי התרומה היחסית המובהקת הגבוהה ביותר לניבוי משתנה שקיפות בארגון היא של משתנה הפוליטיקה הארגונית ($\beta=-0.40$), לאחר מכן תחרות בין ארגונים קיימים ($\beta=0.23$) ולבסוף הגדרת תפקיד ($\beta=0.22$). תרומתם של שאר המשתנים הבלתי תלויים לא מובהקת.

לפי שיטת הבלוקים, המישור בעל ההשפעה הגדולה ביותר על שקיפות בארגון הוא מרכיבי משתנה התחרות עם שונות מוסברת של 13%.

5.4.5 ערכי ניהול חדשים ברמת העובד

מודל הרגרסיה לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת העובד נמצא מובהק [$F=8.74, p<0.001$] ואחוז השונות המוסברת ע"י המשתנים הבלתי תלויים הוא 38%.

הצעד הראשון בחן את השפעתם של המשתנים האישיים על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת העובד ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 10%.

הצעד השני בחן את השפעתם של המשתנים האישיים והארגוניים על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת העובד ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 15%.

הצעד השלישי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים וחמשת מרכיבי התחרות על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת העובד ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 34%.

הצעד הרביעי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים, חמשת מרכיבי התחרות ופוליטיקה ארגונית על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת העובד ונמצא מובהק ($p<0.001$) עם שונות מוסברת של 38%.

לוח 11 מראה כי התרומה היחסית המובהקת הגבוהה ביותר לניבוי משתנה אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת העובד היא של משתנה תחרות בין ארגונים קיימים ($\beta=0.31$), לאחר מכן הפוליטיקה הארגונית ($\beta=-0.24$) ולבסוף כוח המיקוח של הספקים ($\beta=0.17$). תרומתם של שאר המשתנים הבלתי תלויים לא מובהקת.

לפי שיטת הבלוקים, המישור בעל ההשפעה הגדולה ביותר על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת העובד הוא מרכיבי משתנה התחרות עם שונות מוסברת של 19%.

5.4.6 חדשנות העובד

מודל הרגרסיה לניבוי חדשנות העובד נמצא מובהק $[F=5.42, p<0.001]$ ואחוז השונות המוסברת ע"י המשתנים הבלתי תלויים הוא 26%.

הצעד הראשון בחן את השפעתם של המשתנים האישיים על חדשנות העובד ונמצא מובהק $(p<0.001)$ עם שונות מוסברת של 11%.

הצעד השני בחן את השפעתם של המשתנים האישיים והארגוניים על חדשנות העובד ונמצא מובהק $(p<0.001)$ עם שונות מוסברת של 11%.

הצעד השלישי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים וחמשת מרכיבי התחרות על חדשנות העובד ונמצא מובהק $(p<0.001)$ עם שונות מוסברת של 18%.

הצעד הרביעי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים, חמשת מרכיבי התחרות ופוליטיקה ארגונית על חדשנות העובד ונמצא מובהק $(p<0.001)$ עם שונות מוסברת של 26%.

לוח 11 מראה כי התרומה היחסית המובהקת הגבוהה ביותר לניבוי משתנה חדשנות העובד היא של משתנה הפוליטיקה הארגונית $(\beta=-0.33)$, לאחר מכן תחרות בין ארגונים קיימים $(\beta=0.24)$. תרומתם של שאר המשתנים הבלתי תלויים לא מובהקת.

לפי שיטת הבלוקים, המישור בעל ההשפעה הגדולה ביותר על חדשנות העובד הוא מרכיבי משתנה התחרות עם שונות מוסברת של 8%.

5.4.7 הישגיות העובד

מודל הרגרסיה לניבוי הישגיות העובד נמצא מובהק $[F=6.07, p<0.001]$ ואחוז השונות המוסברת ע"י המשתנים הבלתי תלויים הוא 29%.

הצעד הראשון בחן את השפעתם של המשתנים האישיים על הישגיות העובד ונמצא לא מובהק עם שונות מוסברת של 1%.

הצעד השני בחן את השפעתם של המשתנים האישיים והארגוניים על הישגיות העובד ונמצא מובהק (p<0.001) עם שונות מוסברת של 11%.

הצעד השלישי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים וחמשת מרכיבי התחרות על הישגיות העובד ונמצא מובהק (p<0.001) עם שונות מוסברת של 29%.

הצעד הרביעי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים, חמשת מרכיבי התחרות ופוליטיקה ארגונית על הישגיות העובד ונמצא מובהק (p<0.001) עם שונות מוסברת של 29%.

לוח 11 מראה כי התרומה היחסית המובהקת הגבוהה ביותר לניבוי משתנה הישגיות העובד היא של משתנה תחרות בין ארגונים קיימים ($\beta=0.232$), לאחר מכן כוח המיקוח של הספקים ($\beta=0.231$), ולבסוף סוג הארגון ($\beta=0.18$). תרומתם של שאר המשתנים הבלתי תלויים לא מובהקת.

לפי שיטת הבלוקים, המישור בעל ההשפעה הגדולה ביותר על הישגיות העובד הוא המישור הארגוני עם שונות מוסברת של 18%.

5.4.8 שקיפות העובד

מודל הרגרסיה לניבוי שקיפות העובד נמצא מובהק [F=5.70, p<0.001] ואחוז השונות המוסברת ע"י המשתנים הבלתי תלויים הוא 27%.

הצעד הראשון בחן את השפעתם של המשתנים האישיים על שקיפות העובד ונמצא מובהק (p<0.001) עם שונות מוסברת של 4%.

הצעד השני בחן את השפעתם של המשתנים האישיים והארגוניים על שקיפות העובד ונמצא מובהק (p<0.001) עם שונות מוסברת של 12%.

הצעד השלישי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים וחמשת מרכיבי התחרות על שקיפות העובד ונמצא מובהק (p<0.001) עם שונות מוסברת של 26%.

הצעד הרביעי בחן את השפעתם של המשתנים האישיים, הארגוניים, חמשת מרכיבי התחרות ופוליטיקה ארגונית על שקיפות העובד ונמצא מובהק (p<0.001) עם שונות מוסברת של 27%.

לוח 11 מראה כי התרומה היחסית המובהקת הגבוהה ביותר לניבוי משתנה שקיפות העובד היא של משתנה התחרות בין ארגונים קיימים ($\beta=0.22$), לאחר מכן איום של שירותים חלופיים ($\beta=0.212$) ולבסוף סוג הארגון ($\beta=0.208$). תרומתם של שאר המשתנים הבלתי תלויים לא מובהקת. לפי שיטת הבלוקים, המישור בעל ההשפעה הגדולה ביותר על שקיפות העובד הוא מרכיבי משתנה התחרות עם שונות מוסברת של 14%.

סיכום הממצאים

ההשערה הראשונה סברה כי יימצא קשר חיובי בין תחרות לבין אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ($r=0.20, p<0.05$) וברמת העובד ($r=0.39, p<0.001$). השערה זו אוששה באופן חלקי, שכן אם מתייחסים לגורמים המרכיבים את משתנה התחרות, ישנם גורמים המשפיעים באופן מובהק וכאלה שלא, על מרכיבים מסוימים של משתנה ערכי הניהול החדשים. בנוסף, ובאופן מפתיע נמצא כי הגורם איום כניסתם של ארגונים חדשים משפיע באופן שלילי על אימוץ ערכי ניהול חדשים.

ההשערה השנייה סברה כי יימצא קשר שלילי בין פוליטיקה ארגונית לבין ערכי ניהול חדשים. השערה זו אוששה באופן חלקי שכן הפוליטיקה הארגונית נמצאה משפיעה רק על אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון, אך לא ברמת העובד.

בנוסף, נמצאו מרכיבים אישיים וארגוניים בעלי השפעה על אימוץ ערכי ניהול חדשים. מבחני הרגרסיה מראים כי למשתנה רמת ההכנסה השפעה חיובית מובהקת על אימוץ ערכי ניהול חדשים. כמו כן נמצא כי עמותות יותר מאשר ארגונים פרטיים מאמצים ערכי ניהול חדשים.

לוח 11: רגרסיה הירארכית מרובה מסוג Enter של משתנים אישיים, ארגוניים, מרכיבי משתנה התחרות ופוליטיקה ארגונית על המשתנים התלויים

משתנה	ערכי ניהול ארגון β (t)	חדשנות ארגון β (t)	הישגיות ארגון β (t)	שקיפות ארגון β (t)	ערכי ניהול עובד β (t)	חדשנות עובד β (t)	הישגיות עובד β (t)	שקיפות עובד β (t)
רמת הכנסה	.47 (5.23***)	.36 (3.92***)	.48 (5.24***)	.38 (4.13***)	.33 (3.54***)	.36 (3.82***)	.07 (.69)	.26 (2.71**)
משתנים אישיים	.03 (.32)	-.004 (-.05)	.02 (.27)	.06 (.73)	.05 (.62)	.03 (.33)	.07 (.76)	.03 (.40)
מין	-.03 (-.41)	.01 (.14)	-.08 (-1.00)	-.03 (-.37)	-.04 (-.47)	-.06 (-.76)	-.003 (-.03)	-.001 (-.01)
גיל	-.02 (-.28)	.03 (.35)	-.14 (-1.63)	.03 (.37)	.06 (.72)	.07 (.75)	.08 (.87)	-.01 (-.11)
השכלה								
R ² CHANGE	.20	.15	.17	.14	.12	.14	.02	.06
ADJUSTED R ²	.18	.12	.15	.12	.10	.11	-.01	.04
CHANGE								
ADJUSTED R ²	.18	.12	.15	.12	.10	.11	-.01	.04
F	9.13***	6.39***	7.47***	6.22***	5.07***	5.91***	.59	2.49*
משתנים ארגוניים	-.25 (-3.45***)	-.11 (-1.46)	-.29 (-4.11***)	-.29 (-3.81***)	-.25 (-3.24***)	-.03 (-.37)	-.35 (-4.39***)	-.31 (-4.01***)
סוג ארגון (עמותה)	.03 (.27)	-.03 (-.28)	.30 (2.60**)	-.17 (-1.43)	-.03 (-.27)	-.14 (-1.12)	.15 (1.24)	-.003 (-.02)
הגדרת תפקיד (מנהל)								
R ² CHANGE	.06	.01	.12	.09	.06	.00	.13	.10
ADJUSTED R ²	.05	.00	.12	.07	.05	.00	.10	.08
CHANGE								
ADJUSTED R ²	.23	.12	.27	.19	.15	.11	.11	.12
F	8.57***	4.62***	10.20***	7.10***	5.32***	4.14***	4.18***	4.54***
מרכיבי התחרות	-.16 (-2.26*)	-.19 (-2.38*)	-.07 (-.97)	-.14 (-1.89)	-.07 (-.96)	-.12 (-1.49)	.03 (.40)	-.02 (-.25)
איום של ארגונים חדשים								

.23 (2.70**)	.26 (3.06**)	.18 (2.05*)	.28 (3.49***)	.21 (2.56*)	.14 (1.80)	.11 (1.18)	.17 (2.13*)	תחרות בין ארגונים קיימים
.20 (2.51*)	-.03 (-.41)	.003 (.04)	.07 (.85)	.07 (.84)	-.07 (-.95)	.01 (.07)	.000 (-.002)	איום של שירותים חלופיים
.06 (.79)	.23 (2.92**)	.11 (1.26)	.17 (2.18*)	-.04 (-.53)	-.02 (-.20)	-.03 (-.29)	-.03 (-.41)	כוח המיקוח של הספקים
.09 (1.01)	.15 (1.81)	.12 (1.30)	.15 (1.90)	.24 (2.96**)	.36 (4.60***)	.19 (2.12*)	.30 (3.73***)	כוח המיקוח של הלקוחות
.16	.19	.10	.21	.14	.14	.08	.14	R ² CHANGE
.14	.18	.07	.19	.13	.13	.06	.12	ADJUSTED R ² CHANGE
.26	.29	.18	.34	.32	.39	.18	.35	ADJUSTED R ²
6.00***	6.67***	3.99***	8.11***	7.41***	9.88***	4.00***	8.62***	F
-.12 (-1.41)	.01 (.17)	-.33 (-4.05)	-.24 (-3.16**)	-.37 (-5.05***)	-.31 (-4.35***)	-.51 (-6.72***)	-.47 (-7.18***)	פוליטיקה ארגונית
.01	.00	.07	.04	.09	.07	.18	.16	R ² CHANGE
.01	.00	.08	.04	.10	.07	.19	.17	ADJUSTED R ² CHANGE
.33	.34	.32	.43	.46	.50	.42	.56	R ²
.27	.29	.26	.38	.42	.46	.37	.52	ADJUSTED R ²
5.70***	6.07***	5.42***	8.74***	10.09***	11.78***	8.57***	15.01***	F

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

6. דיון

בעת האחרונה, בעיקר בעקבות תהליך ההפרטה יש תחרות גוברת בשירותי רווחה (סבירסקי וחסון 2008). למרות זאת לא פותח מודל אמפירי של תחרות בשירותי רווחה ולא נבדקה ההשפעה של התחרות על אימוץ תהליכי עבודה בארגון. המחקר הנוכחי מגשר מעט על הפער. מטרתו הראשונה היא לפתח מודל אמפירי של תחרות. המחקר בנושא זה, מתבסס על מודל מתחום התעשייה (Pecotich et al., 1999) ומודל תיאורטי שיושם בנושא רווחה (Boehm, 1996).

מטרה נוספת של המחקר היא לבחון את השפעת התחרות על אימוץ ערכי ניהול חדשים. ערכי ניהול חדשים הינה גישה ניהולית חדשה הסוברת כי ארגונים במינהל הציבורי נדרשים כיום לאמץ שיטות עבודה בעלות אוריינטציית שוק הנגזרות מן התחום העסקי (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008; Hood, 1991). במחקר הנוכחי נעשה שימוש בשלושה מרכיבים מתוך ערכי הניהול החדשים: חדשנות, הישגיות וסקיפות, אשר נבחנו בשתי רמות, רמת הארגון ורמת העובד.

כמו כן המחקר בחן את ההשפעה הארגונית פוליטית על אימוץ ערכי ניהול חדשים (Vazquez, Alvarez & Santos, 2002). בדרך זו המחקר מאפשר לבחון זה מול זה את התרומה של היבטים כלכליים-תחרותיים מול היבטים פוליטיים.

המחקר בחן גם את התרומה של מספר היבטים אישיים וארגוניים.

ממצאי המחקר מראים כי לתחרות יש השפעה חיובית על אימוץ ערכי ניהול חדשים הן ברמת הארגון והן ברמת העובד. כמו כן נראה שלפוליטיקה ארגונית השפעה שלילית על אימוץ ערכי ניהול חדשים הן ברמת הארגון והן ברמת העובד. אם מתייחסים גם למרכיבי ערכי הניהול החדשים ומרכיבי התחרות, נראה כי ישנם מרכיבי תחרות מסוימים המשפיעים באופן חזק יותר ממרכיבים אחרים. בנוסף, מרכיבי ערכי ניהול חדשים המושפעים באופן מובהק ויש שלא, הן ברמת הארגון והן ברמת העובד. ממצאים אלו ואחרים יידונו להלן.

הכוחות המניעים את התחרות בשירותי אנוש

בשירותי הרווחה כמו בשירותים אחרים ישנה תחרות רבה. מצב זה יוצר איום על הארגונים המניע אותם להשיג יתרון תחרותי (Porter, 1998; Boehm, 1996; Weerawardena, McDonald & Mort, 2010; Price & Brodie, 2001).

עד כה לא נמצא מודל אמפירי שנותן מענה ספציפי לבחינת התחרות בתחום שירותי הרווחה. המודל המוצע במחקר הנוכחי מספק דרך לניתוח מקיף של התחרות בשירותי רווחה ומאפשר לתכנן ולנהל אסטרטגיה הולמת בהתאמה.

במחקר הנוכחי נמצאו על סמך המודל של פורטר (Porter, 1980), מודל הרווחה (Boehm, 1996) ומבחן מומחים חמש כוחות שמניעים את התחרות בשירותי רווחה: איום כניסתם של ארגונים חדשים, תחרות בין ארגונים קיימים, איום של שירותים חלופיים, כוח המיקוח של הספקים וכוח המיקוח של הלקוחות.

חמשת הכוחות מסבירים היבטים כלליים דומים לתחרות בסקטור העסקי. אולם הפרטים שונים.

לדוגמא, בהתייחס לתחרות בין ארגונים קיימים, בשירותי הרווחה ישנה התייחסות למשאבים המסופקים על ידי הממשלה, קירבה גיאוגרפית ותלות הדדית בין אותם שירותים. איום כניסתם של ארגונים חדשים נותן חשיבות רבה גם למדיניות הממשלה ולרמת הידע הנדרשת מארגונים חדשים על מנת להיכנס לתחום. איום של שירותים חלופיים בתחום שירותי הרווחה מעניק חשיבות רבה לזמינות, נגישות ואפקטיביות השירות, כמו כן ישנה חשיבות רבה לדימוי החיובי של הארגון מול השירותים החלופיים המוצעים. כוח המיקוח של הספקים בשירותי הרווחה בא לידי ביטוי בכמות ספקי המשאבים שיש לארגון (בשירותי הרווחה הספק העיקרי הוא הממשלה), בנוסף יש התייחסות לחסויות שספקי המשאבים דורשים מהארגונים. בהתייחס לכוח המיקוח של הלקוחות השוני שיש לשירותי הרווחה מול המגזר העסקי בא לידי ביטוי, בעיקר, בחשיבות הניתנת ללקוחות. כאן ישנה חשיבות לרמת המידע על הזכויות אשר יש ללקוחות, ליכולת הבחירה של הלקוחות והשפעתם על האופן שבו הארגון מנוהל.

לסיכום ניתן לומר שלמרות שהכוחות הכלליים דומים הם מבטאים היבטים שונים. הזירה שבה מתנהלת התחרות בשירותי רווחה מחייבת התייחסות נפרדת. המודל שפותח במחקר הנוכחי הוא חלוצי ולכן אנו מציעים לבחון את התאמתו לשירותי רווחה נוספים.

למודל יש גם השלכות פרקטיות. מנהלים ועובדים בשירותי רווחה מצופים להכיר את המודל ולבחון את עצמת התחרות של כל אחד מהכוחות. אנו מציעים בהמשך לבחון אסטרטגיות מתאימות כדי להתמודד עם התחרות. למשל אסטרטגיות של בידול (מציאת נישא לארגון) או אסטרטגיה כוללנית להנהגה בשוק (Porter, 1980; Waterman, Peters & Philips, 1980).

זאת ועוד, חמשת הכוחות המתוארים נבחנו כאמור במחקר הנוכחי ביחס להשפעתם על אימוץ ערכי ניהול חדשים. הדיון להלן יבהיר זאת.

איום כניסתם של ארגונים חדשים

איום כניסה של שירותים חדשים מתייחס למצב בו ארגונים חדשים שואפים להיכנס לזירה שבה ארגונים פועלים, ולספק שירות זהה או דומה. על פי מבחני הרגרסיה איום כניסה של שירותים חדשים תורם לניבוי (שלילי) של אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון. מבין מרכיבי ערכי הניהול החדשים איום זה תורם באופן שלילי לאימוץ חדשנות בארגון אך לא לשאר מרכיבי ערכי הניהול החדשים. ממצאי המתאמים מראים תמונה מעט שונה. נמצא קשר מובהק ושלילי בין איום כניסתם של ארגונים חדשים לבין ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון, חדשנות בארגון, וכמו כן שקיפות בארגון וחדשנות העובד. כלומר, עקב איום כניסתם של ארגונים חדשים, הארגון (הקיים) מאמץ פחות ערכי ניהול חדשים, קיימת פחות חדשנות ושקיפות בארגון והעובדים פחות חדשניים. ממצא זה מנוגד לכיוון השערת המחקר. ממצאים אלה יכולים להיות מוסברים בסיכוי כי התחרות תביא לאובדן הלקוחות. כניסתם של ארגונים חדשים מביאה את הלקוחות לידי בחינת התועלת והיתרונות שכל ארגון מציע להם ובעקבות כך תיתכן "נדידה" של לקוחות מארגון אחד לאחר (Bennett,)

2005). ייתכן כי האיום, הקיים בעקבות כניסתם של ארגונים חדשים, מביא את הארגון לידי התנהגות פסיבית כתוצאה מחוסר אונים של הארגון (Gatignon & Reibstein, 1997) ולכן אינו מאמץ ערכי ניהול חדשים (Kemp & Hanemaaijer, 2004). ייתכן גם שאיום כניסה של ארגונים חדשים מונע חדשנות, כדי לבסס תפיסה מסורתית שבה לארגונים הוותיקים יש יתרון מול הארגונים החדשים. כמו כן הארגונים הוותיקים נמנעים משקיפות כדי לא לספק לארגונים החדשים מידע שיכול לחזקם. מוצע לבחון היבטים אלה במחקר נוסף.

תחרות בין ארגונים קיימים

תחרות בין ארגונים קיימים מתייחס לתחרות הקיימת בין הארגונים המספקים שירות זהה. מודל הרגרסיה מראה כי תחרות בין ארגונים קיימים תורמת במידה רבה לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים וכלל מרכיביו ברמת העובד. כמו כן, תחרות בין ארגונים קיימים תורמת לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון ובמיוחד לאימוץ חדשנות בארגון. תחרות בין ארגונים קיימים נמצאה כבעלת התרומה הרבה ביותר לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים מבין מרכיבי התחרות. ממצא זה מקבל חיזוק בתיאוריה של האנט (Hunt, 1972) לפיה התנהגות אסטרטגית ומהלכים (אימוץ ערכי ניהול חדשים) של ארגון אחד מובילים לידי שינוי גדול יותר בכלל התעשייה. כלומר, נוצרת תחרות שמובילה את הארגונים, מתוך שאיפת הארגונים להשיג יתרון תחרותי על יריביהם, לחקות את ההתנהגויות היריבים ולשפר את ביצועיהם באמצעות אימוץ ערכי ניהול חדשים. לכן, סביר להניח כי ככל שתחרות בין ארגונים תגבר היא תוביל לידי אימוץ ערכי ניהול חדשים. כך לדוגמא, נקיטת גישה או טכנולוגיה מסוימת (חדשנות) על ידי ארגון, עשויה להוביל לידי שימוש באותה גישה או בגישות אחרות על ידי ארגונים מתחרים (Thomas & Pollock, 1999). בנוסף, ייתכן שככל שיש יותר ארגונים המתחרים על פלח שוק זהה, ובמיוחד כאשר המשאבים מוגבלים, כל ארגון חייב לפעול ביתר שאת כדי לקדם את איכות פעולתו ועל כן הוא מאמץ ערכי ניהול חדשים שעשויים לתמוך בכך (Weerawardena et al., 2010).

איום של שירותים חלופיים

איום של שירותים חלופיים משקף מצב שבו לשירות המסופק על ידי הארגון יש שירותים (מוצרים) חלופיים בזירה שבה השירות מסופק, ושירותים אלה עונים על צורך ורצון זהים או דומים. לדוגמא, שירות קהילה תומך בתחום אספקת השירותים לאדם עם פיגור שכלי, אשר מציע תמיכה ושירותים זהים לאלו הניתנים במסגרות הדיור בקהילה, אך מבלי להוציא את האדם מביתו משפחתו.

הממצאים אינם מציגים תרומה מובהקת של איום של שירותים חלופיים לניבוי אימוץ ערכי הניהול החדשים למעט שקיפות העובד. למרות זאת, אימוץ השקיפות על ידי העובדים מוסבר כי בעקבות ניסיונות התמודדות הארגונים עם התחרות, הנובעת בשל איום שירותים חלופיים, עובדים נוטים להפגין יותר שקיפות בעבודתם ויותר מידע ללקוחותיהם על מנת להציג בפניהם את ההבדלים ואת היתרונות של ארגונם, ועל ידי כך "להצטייר" בפני לקוחותיהם כאמינים יותר ולכן כדאיים יותר אל מול השירותים החלופיים (Boehm, 1996). למרות שניתן היה לצפות לאימוץ ערכי ניהול חדשים (סבירסקי וחסון, 2008; Weerawardena et al, 2010) נוספים, ייתכן כי הלקוחות עדיין לא אימצו כללי משחק תחרותי בדומה לתחומי שירות אחרים, במעבר משירות אחד לשני, והעובדים אינם חשים מאויימים מכך. ייתכן גם כי לארגונים שנבדקו במחקר זה ובעיקר לשירות אשר מוצע על ידם יש יתרון מסוים. הארגונים הללו מציעים שירותים רבים (פנאי, רפואה, פסיכיאטריה, חינוך) בתוך מסגרות דיור מוגנות, עם נוכחות והשגחה של אנשי מקצוע בכל שעות היממה. שירותים חלופיים לשירותים הללו מציעים את אותם שירותים בקהילה או בבתיים של הלקוחות. על אף ששירות חלופי עשוי להצטייר בפני הלקוחות כנגיש יותר, לעתים בני המשפחה של הלקוחות או האפוטרופסים מעדיפים שיקבלו את השירות בסביבה מוגנת ותומכת עם השגחה אינטנסיבית יותר. בשל כך הלקוחות כנראה לא יראו בשירותים החלופיים אלטרנטיבה הולמת ולכן לא ייווצר איום, בעיני העובדים, בשל קיומם של שירותים חלופיים.

כוח המיקוח של הספקים

כוח המיקוח של הספקים מתייחס לכוח המיקוח שיש לספקי המשאבים של הארגונים. כאשר אותם ספקים מקצים יותר משאבים לארגון אחד ופחות משאבים לארגון אחר נוצר חוסר איזון, מבחינת כמות המשאבים שיש לארגון אחד לעומת האחר. חוסר האיזון בכמות המשאבים בין הארגונים עשוי להוביל לידי יתרון של ארגון אחד או מספר ארגונים על יריביהם. מצב זה, של יתרון תחרותי, של ארגון אחד עלול לגרור אחריו מהלכים של יריביו על מנת להתגבר על יתרון זה. כוח המיקוח של הספקים נמצא תורם לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת העובד וכן, מבין מרכיבי ערכי הניהול, לניבוי הישגיות העובד. מרכיב זה אינו תורם באופן מובהק לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים ומרכיביו ברמת הארגון. ממצא זה תומך בהשערת המחקר על הקשר בין תחרות לערכי ניהול חדשים באופן חלקי. שירותי הרווחה שנבדקו במסגרת מחקר זה נתמכים ומפוקחים על ידי משרדים ממשלתיים, אשר מהווים ספקי המשאבים העיקריים של ארגונים אלו. נראה כי לכוח המיקוח של ספקים אלו ישנה השפעה רבה על הארגונים ועל עובדיהם, שכן אי העברת תקציבים מהממשלה, בהיותה ספקית המשאבים העיקריים של ארגוני רווחה מביאה לידי חוסר איזון בולט ביכולות הארגונים להשיג יתרון כלשהו על ארגונים אחרים. לכן, נדרשים הארגונים לאמץ ערכי ניהול חדשים על מנת להתמודד עם התחרות. מחקרים נוספים תומכים בסברה זו ומעידים כי חדשנות והישגיות נדרשים כתוצאה ממספר מאפיינים של תחרות, ביניהם תמיכת הממשלה (Weerawardena et al, 2010; Kong, 2008).

כוח המיקוח של הלקוחות

מרכיב זה מתייחס לכוח המיקוח שיש ללקוחות הארגונים. ללקוחות עשוי להיות כוח מיקוח רב מול הארגון, במיוחד אם יש בידיהם אפשרות בחירה בארגונים חלופיים ולצורך את השירות בו הם חפצים. מבחני הרגרסיה מראים כי כוח המיקוח של הלקוחות תורם לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים ומרכיביו (חדשנות, הישגיות, שקיפות) ברמת הארגון בלבד. לא נמצאה תרומה מובהקת לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים ומרכיביו ברמת

העובד. בנוסף, המתאמים שנערכו מציגים מצב אחר, נמצאו קשרים מובהקים בין כוח המיקוח של הלקוחות לבין ערכי ניהול חדשים ומרכיביו הן ברמת הארגון והן ברמת העובד. מחקרים אחרים תומכים בממצאים אלה מראים כי התחרות דוחקת בארגונים לשפר את ביצועיהם ולהשתמש בגישות ניהוליות חדשות וכן לייעל את השירות ללקוח (Verhoest et al, 2007). החדשנות מאפשרת לארגונים בסביבה תחרותית לשפר את ביצועיהם ולהתאים את השירות לשביעות הרצון של הלקוחות ובעלי העניין (Verhoest et al, 2007; Weerawardena et al, 2010). בנוסף, עצם קיומו והישרדותו של הארגון מותנה בקיומם של הלקוחות הצורכים את השירות אותו הוא מציע (Boehm, 1996). בהיעדר אותו קהל לקוחות לארגון אין קיום ולכן על מנת להביא לידי שביעות רצון הלקוחות על הארגון להשתנות, להתחדש, להשיג מטרות ויעדים שונים אותם לא השיגו ארגונים חדשים ולהתנהל בשקיפות מול לקוחותיו, על מנת להתמודד עם התחרות, לשמר ואף להגדיל את מספר הלקוחות שלו.

פוליטיקה ארגונית

הפוליטיקה הארגונית מתייחסת ליחסים הבינאישיים במקום העבודה, אשר מאופיינים בשימוש בכוח ומאמצים לקידום אינטרסים של יחידים או קבוצות בתוך ארגון. על פי מבחני הרגרסיה, הפוליטיקה הארגונית היא בעלת תרומה משמעותית לניבוי (בלימה) אימוץ ערכי ניהול חדשים. ממצאי הרגרסיה מראים כי לפוליטיקה ארגונית תרומה לניבוי ערכי ניהול חדשים ומרכיביו ברמת הארגון וערכי ניהול חדשים ברמת העובד. מבין מרכיבי ערכי הניהול החדשים ברמת העובד, פוליטיקה ארגונית לא נמצאה תורמת לניבוי חדשנות, הישגיות ושקיפות ברמת העובד. ממצאי המחקר עולים בקנה אחד עם מחקרים וסוברים קודמים המראים כי פוליטיקה ארגונית משבשת את היעילות והאפקטיביות בארגון (Kacmar et al. 1999; Vigoda-Gadot et al, 2008). בפוליטיקה ארגונית במידה רבה עשויה להביא לפיתוח עמדות שליליות כלפי הארגון ופגיעה בביצועי העובדים (Vigoda-Gadot et al, 2008). התמיכה החלקית

בממצאי המחקר עשויה לנבוע מכך שתהליכים פוליטיים בתוך ארגונים הינם בעלי השפעה שלילית אך גם בעלי השפעה חיובית על חלק מהעובדים. המאבק הפוליטי עשוי להוביל, בדומה לתחרות להנעת העובדים. לכן קשה לטעון באופן מוחלט כי לפוליטיקה הארגונית השפעה שלילית בלבד על אימוץ ערכי ניהול חדשים אצל עובדים (Vigoda-Gadot & Kapun, 2005).

בנוסף למשתנים הבלתי תלויים שנבדקו במחקר, נמצאו מספר משתנים דמוגרפיים וארגוניים בעלי חשיבות והשפעה על אימוץ ערכי ניהול חדשים בארגונים.

השפעת המישור האישי על אימוץ ערכי ניהול חדשים

מעבר להשערות המחקר, מספר מאפיינים אישיים נמצאו מנבאים אימוץ ערכי ניהול חדשים: רמת הכנסה, השכלה, מין וגיל.

על פי מבחני הרגרסיה רמת ההכנסה נמצאה תורמת במידה הרבה ביותר לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים ברמת הארגון והעובד. המרכיב היחיד של ערכי ניהול חדשים אשר רמת ההכנסה אינו תורם לניבוי באופן מובהק הינו הישגיות העובד. ממצא זה עשוי להיות מוסבר אולי ברמת ההכנסה של עובד שהינה מרכיב משמעותי ברמת המוטיבציה, הגשמת שאיפותיו ושביעות הרצון שלו (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008) ולכן על מנת להצדיק את קיומו ואת רמת ההשתכרות שלו, ניתן לצפות מעובד שיתאים את עצמו לשינויים אותם עובר הארגון ולערכים הנהוגים בארגון. רמת ההשכלה, לא תרמה לניבוי אימוץ ערכי ניהול חדשים. למרות זאת, המתאמים מראים כי קיים קשר בין רמת השכלה לאימוץ ערכי ניהול חדשים. ייתכן שככל שרמת השכלתו של עובד גבוהה יותר, רמת המקצועיות שלו, היכולת שלו לנתח את מצב הארגון, להתעדכן ב"אופנות" הנהוגות בשוק, להתאים דרך עבודתו, וליזום הליכי התייעלות ושינויים ארגוניים גבוהה יותר (Ainsworth, 2009) ולכן יאמץ יותר ערכי ניהול חדשים על מנת להיות מעודכן וחדשני. מין הנבדק וגילו לא נמצאו כמנבאים אימוץ ערכי ניהול חדשים.

השפעת המישור הארגוני על אימוץ ערכי ניהול חדשים

סוג הארגון

במחקר זה נבדקו שני סוגי ארגונים: עמותה וארגון פרטי. ממצאי המחקר מראים כי עמותות מאמצות יותר ערכי ניהול חדשים בהשוואה לארגונים פרטיים. מבין מרכיבי ערכי הניהול החדשים, נמצא כי עמותות, לעומת ארגונים פרטיים, מאמצות יותר הישגיות ושקיפות הן ברמת הארגון והן ברמת העובד. על אף הדעה הרווחת כי עמותות מתמודדות פחות מאשר ארגונים פרטיים עם תחרות והשלכותיה, ממצא זה מראה כי עמותות, יותר מאשר ארגונים פרטיים, מאמצות ערכי ניהול חדשים, בייחוד הישגיות ושקיפות. מחקר נוסף תומך בממצא זה ומראה כי עמותות נדרשות כיום להתמודד עם מציאות תחרותית ומאמצים אוריינטציית שוק על מנת להתמודד מול ארגונים פרטיים (Walsh, 1994). הסבר נוסף הוא שעמותות באופיין מתנהלות ביתר שקיפות (Hood, 1991; Vigoda-Gadot & Meiri, 2008), זאת בשל החוקים המחייבים את העמותות להיות שקופים בכל הקשור להתנהלותם, עמותות מחויבות לפרסם את מאזניהם הכספיים, הנהלת העמותה מתחלפת כל מספר שנים. מדיניות זו של שקיפות מביאה את העובדים והארגון לידי אימוץ שיטת עבודה המאופיינת במידה רבה של שקיפות גם ביתר תחומי ההתנהלות. בנוסף, התמודדותן של עמותות בשוק המונהג על ידי מדיניות הפרטה, הינה התמודדות כפולה, מצד אחד הם צריכים להפעיל מנגנון גיוס משאבים (Weerawardena et al, 2010) שכן משאביהם מושגים בעיקר על ידי תרומות ותמיכות מהממשלה, מארגונים ומיחידים ברחבי העולם. מצד שני, וכמשך להתמודדות הראשונה, הם נדרשים לעמוד בסטנדרטים של איכות שירות ברמה גבוהה, שמושגים לרוב בשל המשאבים הרבים שיש ברשותם של ארגונים מהמגזר הפרטי (Weerawardena et al, 2010), קושי שלעתים מציב בפני העמותות ועובדיהם אתגרים רבים. האתגרים העומדים בפני עמותות עשויים להביא אותם לכדי אימוץ שיטת עבודה אתגרית והישגית.

הגדרת התפקיד

במחקר נעשתה אבחנה בין מנהל ועובד מן השורה, ונבדקה התרומה של הבדל זה לאימוץ ערכי ניהול חדשים. רצוי לציין כי מלבד המנהלים, כלל העובדים שנבדקו במחקר זה הינם עובדים מן הסגל הבכיר של הארגונים. מבחני הרגרסיה מראים שמנהלים מאמצים ערכי ניהול חדשים יותר מאשר עובדים מן השורה. בנוסף, מבין מרכיבי ערכי הניהול החדשים, נמצא כי מנהלים מאמצים יותר הישגיות בארגון, אך לא את יתר ערכי הניהול החדשים (חדשנות, שקיפות). ייתכן כי מנהלים בארגונים מסוימים ממוקדים בהכרה במקצועיותם ובהשגת יעדים ופחות בערכים אחרים (Zunz, 1998) כגון חדשנות ושקיפות ארגונים. בנוסף, מנהלים רבים מתמודדים עם לחצים גוברים הנובעים מאיום התחרות מול ארגונים אחרים. בעקבות לחצים אלו נדרשים המנהלים לעמוד ביעדים ארגוניים, מצב זה עשוי להפוך אותם לממוקדי מטרה והישגיים ולכן פחות לשים לב לערכי ניהול אחרים (Zunz, 1998).

מגבלות המחקר והמלצות למחקר המשך

1. המחקר הנוכחי מתמקד בארגוני רווחה המספקים שירות ספציפי, דיור, שבמסגרתו ניתנים ללקוח שירותי בריאות, פנאי, חינוך ועוד. אופי ההתנהלות של הארגונים המספקים שירותים אלה הוא מובנה מאוד וקשור במדיניות פיקוח ותקצוב ממשלתי שמכתיבה את אופן התנהלות הארגון מבחינת שיטות העבודה המותאמות ללקוחות מקבלי השירות, כוח אדם, והתקציבים. קיים שוני רב בין הארגונים שנבדקו במחקר הנוכחי לארגוני רווחה אחרים, שוני שבא לידי ביטוי בסוג השירות אותו הם מספקים ללקוחותיהם בעיקר, אך גם בצורת העבודה. לכן לא ניתן להכליל את ממצאי המחקר על ארגוני הרווחה אחרים המספקים שירותים שונים מאלו שהוצגו במחקר. במחקר המשך רצוי לבחון ארגוני ושירותי רווחה נוספים.

2. על אף שהארגונים שנבדקו עוסקים בשירות זהה, דיור, הם מפוקחים ומתוקצבים על ידי משרדי ממשלה שונים – משרד הרווחה ומשרד הבריאות. שני משרדי ממשלה אלו שונים במדיניותם כלפי הארגונים, יתירה מכך, קיים שוני באגפים השונים שבתוך משרדים אלו. לכן על אף הדמיון בשירות הניתן, קיים שוני רב בהתמודדות של ארגונים אלו עם כוחות השוק שנובעים ממדיניות שונה של משרדי הממשלה. סוגיה זו לא נבדקה במחקר הנוכחי ורצוי לבחון אותה בהמשך.
3. הכלי למדידת התחרות נבנה ונבדק במחקר זה לראשונה. מוצע לבחון את הכלי במחקרים נוספים.
4. שאלוני המחקר מתייחסים לעמדותיהם הסובייקטיביות של עובדי הארגונים. לפיכך, ממצאי המחקר מתבססים על עמדות ותחושות אישיות של עובדים ומנהלים. לכן מוצע לבחון את המצב גם מצד לקוחות וספקי הארגון וכן מצד ארגונים מתחרים. בדרך זו ניתן יהיה להגיע למידה רבה יותר של אובייקטיביות.
5. במחקר התעורר קושי לבצע הבחנה בין קבוצות לאום שונות. תוצאות המדגם הראו קבוצה אחת גדולה של יהודים ומספר קבוצות קטנות של מוסלמים, נוצרים, דרוזים ואחרים ולכן לא ניתן היה לבצע השוואה בין הקבוצות. מחקר המשך ראוי שייבחן וישווה בין קבוצות לאום שכן עשוי להיות שוני, עקב נורמות וקודים תרבותיים שונים.
6. המחקר כלל שלושה מרכיבים של ערכי ניהול חדשים: חדשנות, הישגיות ושקיפות. מרכיבים אלו חשובים להתמודדות ארגונים עם התחרות ולהשגת יתרון תחרותי על יריבי הארגון. למרות זאת, קיימים מרכיבי ערכי ניהול חדשים נוספים אשר מושפעים מהתחרות ועשויים להוות דרך טובה להתמודדות עמה, כגון אוריינטציה שיווקית, תגובתיות ללקוח, ניצול משאבים, ביצועיות. מוצע לבחון היבטים אלה במחקר המשך.

7. סיכום

מחקר זה זיהה לראשונה באופן אמפירי את הכוחות התחרותיים בשירותי רווחה, ובחן את התרומה של כוחות אלה לאימוץ ערכי ניהול חדשים. במחקר נבדקה גם הפוליטיקה הארגונית והשפעתה על ערכי ניהול חדשים. ממצאי המחקר מראים כי בדרך כלל כוחות התחרות תורמים באופן חיובי לאימוץ ערכי ניהול חדשים ולפוליטיקה ארגונית תרומה שלילית.

מחקר זה מראה כי נושא התחרות, שהפך לתחום מרכזי, הינו בעל ערך רב בפיתוח ואימוץ ערכי ניהול חדשים בתוך ארגונים פרטיים ועמותות המספקים שירותי רווחה, ועל ידי כך התייעלותם והפיכת השירות ללקוח לטוב יותר, יעיל ונגיש יותר. כמו כן, נבחנה השפעתו של כל אחד מחמשת מרכיבי התחרות על אימוץ ערכי ניהול חדשים ונמצא כי לתחרות תרומה חיובית לאימוץ ערכי ניהול חדשים בארגונים.

פוליטיקה ארגונית נמצאה כבעלת השפעה שלילית על אימוץ ערכי ניהול חדשים בארגוני רווחה. ממצאים אלה במחקר הם בד בבד עם ממצאי מחקרים קודמים המצביעים על ההשפעה השלילית של הפוליטיקה הארגונית (Kacmar et al. 1999; Vigoda-Gadot et al, 2008). למרות זאת, ראוי לציין כי מחקרים קודמים מראים כי במצבים מסוימים עשויה הפוליטיקה הארגונית להיות בעלת השפעה חיובית על ארגוני רווחה ועובדיהם (Vigoda-Gadot & Kapun, 2005).

ביבליוגרפיה

אייזנשטדט, מ., רוזנהק, ז. (2001) הפרטה ודפוסי מעורבות של המדינה : תכנית הסיעוד בישראל.
בטחון סוציאלי, 60, 113-128.

בהם, א. (1998). שיווק בשירותי אנוש – היבטים תיאורטיים ויישומיים. תל אביב : צ'ריקובר

חסון, י. (2006). שלושה עשורים של הפרטה. נדלה ב 01.09.2010 מתוך
<http://www.knesset.gov.il/LegalDept/privatization/heb/privatization8.pdf>

סבירסקי, ש., וחסון, י. (2008). שירותי רווחה אישיים בעידן של צמצום תקציבי. נדלה ב 02.08.2009
מתוך www.adva.org/uploaded/haftratrevacha.pdf.

פלד, א. (2007). הון חברתי ותפיסת הפוליטיקה הארגונית. אוניברסיטת חיפה : עבודת גמר מחקרית.

שגב, נ. (2009). הקשר בין גורמים אישיים וארגוניים לאימוץ אוריינטציה שיווקית במגזר הציבורי –
בדיקה אמפירית של מחלקות לשירותים חברתיים ברשויות מקומיות. אוניברסיטת חיפה : עבודת
גמר מחקרית

Alter, N. (2002). *Logic of Innovation: A Pluri-Disciplinary Approach*. Paris: La
Decouverte.

Ainsworth, S., Grant, D., & Iedema, R. (2010). Keeping Things Moving: Space and the
Construction of Middle Management Identity in a Post-NPM Organization. *Discourse
& Communication*, 3(1). 5-25

Bacharach, S. (2005). *Get them on your side: win support, convert skeptics, get results*.
La Crosse, WI: Platinum Press.

Bennett, R. (2005). Competitive environment, market orientation, and the use of relational
approaches to the marketing of charity beneficiary services. *Journal of Service
Marketing*, 19(7), 453-469.

Boehm, A. (1996). Forces driving competition in human service organizations and
positional competitive responses. *Administration in Social Work*, 20(4), 61-78

Boston, Z., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public Management: The New
Zealand Model*. Oxford University Press.

Bretz, R.D., & Judge, T.A. (1992). Person-Organization fit and the theory of work
adjustment: implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of
Vocational Behavior*, 44, 32-54.

- Byrne, Z.S., Kacmar, C., Stoner, J., & Hochwarter, W.A (2005). The relationship between perceptions of politics and depressed mood at work: unique moderators across three levels. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 330-343.
- Cremers, K.J.M., Nair, V.B., & Peyer, U. (2008). Takeover defenses and competition: the role of stakeholders. *Journal of Empirical Legal Studies, 5*(4), 791-818.
- Damian, J., Pastor-Barriusi, R., & Valderrama-Gama, E. (2008). Factors associated with self-rated health in older people living in institutions. *BMC Geriatrics, 8*(1), 1-6.
- Dolnicar, S., Irvine, H., & Lazarevski, K. (2008). Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organizations in an institutionalized environment. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 13*, 107-117.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies, 14*, 59-71.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2009). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review, 20*, 194-202.
- Evetts, J. (2009). New professionalism and New Public Management: Changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology, 8*, 247-266.
- Gatignon, H., & Reibstein, D. (1997). *Creative Strategies for Responding to Competitive Actions*. Warton on Dynamic Competitive Strategy, New York: Wiley and Sons
- Gilbert, R.J. (2006). Competition and innovation. *Journal of Industrial Organization Education, 1*(1), 8-37.
- Gummer, B. (1990). The Politics of Social Administration – Managing Organizational Politics in Social Agencies. *Administration of social work, 9*(1), 13-21
- Heald, D., & Hood, C. (2005). *Transparency: the key to better governance*. Oxford University Press.
- Hyndman, N., & McGeough, F. (2008). NPM and Performance Measurement: A Comparative study of the public sectors in Ireland and the UK. *The Irish Accounting Review, 15*(2), 29-46
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration, 63*, 3-19
- Hugo, C.J., Boshoff, D.E.L., Traut, A., Zungu-Dirwayi, N., & Stein, D.J. (2003). Community attitudes toward and knowledge of mental illness in South Africa. *Soc*

Psychiatry Psychiatr Epidemiol, 38, 715-719.

Hunt, M.S. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.

Janssen, O., Van De Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and the dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.

Kemp, R.G.M., & Hanemaaijer, J.J. (2004). Perception of competition: A measurement of competition from the perspective of the firm. *SCALES, Research Report H200406*, 1-62.

Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299.

Lapsley, I. (2008). The NPM agenda: back to the future. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 77-96.

McCdonald, R.E. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 256-281.

Meggison, W.L., & Netter, J.M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321-389

Miller, B.K., Rutherford, M.A., & Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *J Bus Psychol*, 22, 209-222.

Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199.

Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of marketing orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54, 20-35.

Osborne, S. (1998). *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*. London and New York: Routledge.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Parker, R.L., Ryan, N.F., & Brown, K.A. (2000). Drivers and outcomes of the new public management in three public sector agencies. *Journal of Contemporary Issues in Business & Government*, 6(2), 5-14.

- Pecotich, A., Hattie, J., & Low, L.P. (1999). Development of *Industract*: A Scale for the Measurement of Perceptions of Industry Structure. *Marketing Letters*, 10(4), 409-422.
- Peterson, S.A. (1990). *Political Behavior*. Newbury Park, CA: Sage.
- Poon, J.M.L (2002). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
- Porac, J., Thomas, A., Wilson, F., Paton, D., and Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40, 203-227.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a New Introduction*. New York: Free Press
- Price, R., & Brodie, R.J. (2001). Transforming a public service organization from inside out to outside in – the case pf Auckland City, New Zealand. *Journal of Service Research*, 4(1), 50-59.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Rosen, C.C., Harris, K.J., & Kacmar, K.M. (2009). The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations*, 62(1), 27-57.
- Rosenblum, D., & Kravchuk, R. (2002). *Public Administration*. Boston: McGraw-Hill.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging success ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20.
- Shore, C. (2008). Audit culture and illiberal governance: Universities and the politics of accountability. *Anthropological Theory*, 8(3), 278-298
- Thomas, H., & Pollock, T. (1999). From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the puzzle of competitive strategy. *British Journal of Management*, 10, 127-140.
- Vazquez, R., Alvarez, L.I., & Santos, M.L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organizations. *European Journal of Marketing*, 36(9-10), 1022-1046.

- Verhoest, K. (2003). Autonomy, contracting and competition: what is their effect on the performance of executive public organizations? *Public Management Institute: Catholic University of Leuven*.
- Verhoest, K., Verschuere, B., & Bouckaert, G. (2007). Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations. *An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 20(3), 469-497.
- Vigoda-Gadot, E., & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: a test of one model across two sectors. *Policy and politics*, 33(2), 251-276.
- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2008). New public management values and person-organization fit: A Socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public administration*, 86(1), 111-131.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. *Public Administration*, 86(2), 307-329.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., & Vashdi, D.R. (2010). Bridging Bureaucracy and Democracy in Europe: A Comparative Study of Perceived Managerial Excellence, Satisfaction with Public Services, and Trust In Governance. *European Union Politics*, 11(2), 289-308.
- Walsh, K., (1994). Marketing and Public Sector Management. *European Journal of Marketing*, 28 (3). 63-71.
- Waterman, R.H., Peters, T.J., & Philips, J.R. (1980). Structure is not Organization. *business horizons*, 23 (3). 14-26.
- Weerawardena, J., McDonald, R.E., & Mort, G.S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346-356.
- Weerawardena, J., & Mort, G. (2001). Learning innovation and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 9(3), 53-71.
- Zunz, S.J., (1998). Resiliency and Burnout: Protective Factors for Human Service Managers. *Administration in Social Work*, 22(3), 39-55.

נספח א': פנייה לנבדקים

עובד/ת יקר/ה

שאלון זה הנו חלק ממחקר הנערך מטעם אוניברסיטת חיפה, בבית ספר לעבודה סוציאלית ובוחרן גורמים המשפיעים על אימוץ סגנונות ניהול וארגון שונים בשירות / ארגון בו את/ה עובד/ת .

השימוש בשאלונים הוא לצרכי מחקר בלבד ושמות המשיבים לא יפורסמו. אנו מבקשים ממך למלא את השאלון במלואו, מבלי לפסוח על שאלות או סעיפים .

אין תשובות נכונות או שגויות – הן עוסקות בעמדתך האישית!

השאלות מנוסחות בלשון זכר, אך הכוונה היא לנשים וגברים כאחד .

השאלון יסייע מאד בהרחבת הידע בנוגע לאימוץ גישות ניהוליות וארגוניות בשירותי אנוש .
תודה על נכונותך להשתתף במחקר,

אמיר אזולאי

פרופ' אמנון בהם

אוניברסיטת חיפה

נספח ב' – שאלון חדשנות, הישגיות ושקיפות הארגון

המשפטים הבאים מתייחסים לתכונות הארגון בו את/ה עובד/ת הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל היגד בסולם 1 (כלל לא מסכים), 2 (די לא מסכים), 3 (נייטרלי), 4 (די מסכים), 5 (מסכים מאוד).

מסכים מאוד	די מסכים	נייטרלי	די לא מסכים	כלל לא מסכים	היגד	
5	4	3	2	1	הארגון יוצר רעיונות חדשים לשיפור תפקודו	.1
5	4	3	2	1	הארגון מחפש שיטות עבודה חדשות טכניקות ואמצעים חדשניים	.2
5	4	3	2	1	הארגון ממציא פתרונות מקוריים לפתרון בעיות	.3
5	4	3	2	1	הארגון תומך ברעיונות חדשניים	.4
5	4	3	2	1	הארגון משיג הסכמה לרעיונות חדשניים	.5
5	4	3	2	1	הארגון יוצר התלהבות בקרב חבריו בנוגע לרעיונות חדשניים	.6
5	4	3	2	1	הארגון הופך רעיונות חדשניים ליישומיים	.7
5	4	3	2	1	הארגון דוגל באופן שיטתי בהעלאת רעיונות חדשים	.8
5	4	3	2	1	הארגון מעריך את יעילותם של רעיונות חדשים	.9
5	4	3	2	1	הארגון מתגמל את עובדיו על בסיס ביצועיהם	.10
5	4	3	2	1	הארגון מקדם את עובדיו בעיקר על פי ביצועיהם	.11
5	4	3	2	1	הארגון מעודד תחרות בין העובדים	.12
5	4	3	2	1	האדם בארגון זה עובד קשה בכדי לעמוד בדרישות העבודה	.13
5	4	3	2	1	לארגון זה יש תוכנית קידום מואצת לעובדים מצטיינים	.14
5	4	3	2	1	ארגון זה מוכן לחשוף את עצמו יותר מבעבר לציבור ולתקשורת	.15
5	4	3	2	1	הארגון רואה בביקורת כלי חשוב להתייעלות ושיפור השירות	.16
5	4	3	2	1	הארגון מנסה לתקן ליקויים העולים בביקורת המדינה	.17
5	4	3	2	1	הארגון מנסה לחנך אותי לקבל ביקורת	.18
5	4	3	2	1	הארגון פתוח לביקורת ולהצעות הציבור	.19

נספח ג' – שאלון חדשנות, הישגיות ושקיפות העובד

המשפטים הבאים מייצגים תחושות ביחס לעבודתך הנוכחית. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל היגד בסולם 1 (כלל לא מסכים), 2 (די לא מסכים), 3 (נייטרלי), 4 (די מסכים), 5 (מסכים מאוד).

מסכים מאוד	די מסכים	נייטרלי	די לא מסכים	כלל לא מסכים	היגד
5	4	3	2	1	20. חשוב לי להעלות רעיונות חדשים לשיפור התפקוד בעבודה
5	4	3	2	1	21. אני משתדל למצוא שיטות עבודה חדשות, טכניקות ואמצעים חדשניים
5	4	3	2	1	22. אני ממציא פתרונות מקוריים לפתרון בעיות
5	4	3	2	1	23. אני תומך ברעיונות חדשניים
5	4	3	2	1	24. חשוב לי להשיג הסכמה לרעיונות חדשניים
5	4	3	2	1	25. חשוב לי ליצור התלהבות בקרב חברי הארגון בנוגע לרעיונות חדשניים
5	4	3	2	1	26. אני הופך רעיונות חדשניים ליישומיים
5	4	3	2	1	27. אני דוגל באופן שיטתי בהעלאת רעיונות חדשים
5	4	3	2	1	28. אני מעריך את יעילותם של רעיונות חדשים
5	4	3	2	1	29. אני מאמין שיש לשלם לעובדים על בסיס ביצועיהם
5	4	3	2	1	30. אני מאמין שקידום צריך להיעשות על בסיס ביצועי העובד
5	4	3	2	1	31. אני מאמין שתחרות בין העובדים יוצרת סביבת עבודה בריאה
5	4	3	2	1	32. אני עובד מאוד קשה בכדי להיענות לדרישות העבודה
5	4	3	2	1	33. אני חושב שראוי שלארגונים תהיה תוכנית קידום מואצת לעובדים מצטיינים
5	4	3	2	1	34. לדעתי חשוב שהארגון יהיה מוכן לחשוף את עצמו יותר מבעבר לציבור ולתקשורת
5	4	3	2	1	35. אני מאמין בחשיבותה של הביקורת ככלי חשוב להתייעלות ושיפור השירות
5	4	3	2	1	36. לדעתי חשוב לתקן ליקויים העולים בביקורת המדינה
5	4	3	2	1	37. אני מאוד מעריך ביקורת
5	4	3	2	1	38. חשוב לי להיות פתוח לביקורת ולהצעות מהציבור

נספח ד' – שאלון תחרות

המשפטים הבאים מתייחסים לתחושותיך לגבי היבטים ארגוניים בתחום שירותי הרווחה שבו ארגונך עוסק. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל היגד בסולם 1 (כלל לא מסכים), 2 (די לא מסכים), 3 (נייטרלי), 4 (די מסכים), 5 (מסכים מאוד).

מסכים מאוד	די מסכים	נייטרלי	די לא מסכים	כלל לא מסכים	היגד	
5	4	3	2	1	כמות המשאבים המסופקת לארגונים, בשירותי הרווחה, הינה מוגבלת	39
5	4	3	2	1	ישנו מאבק בין הארגונים אשר מכוון להגדלת פלח השוק	40
5	4	3	2	1	ישנם ארגונים רבים הפועלים בתחום זהה ועבור אותה אוכלוסייה	41
5	4	3	2	1	התחרות בין הארגונים משפיעה ומעוררת תגובות נגד בקרב הארגונים	42
5	4	3	2	1	מקובל להשתמש באמצעי פרסום ויחסי ציבור למאבק בארגונים אחרים	43
5	4	3	2	1	ארגונים מקצים משאבים על מנת לשפר את מעמדם מול ארגונים אחרים	44
5	4	3	2	1	יש בארגונים מנהלים בעלי אופי תחרותי	45
5	4	3	2	1	יש תלות הדדית בין הארגונים	46
5	4	3	2	1	ארגונים נוספים המספקים שירות זהה/דומה נמצאים בקרבה גיאוגרפית רבה	47
5	4	3	2	1	ארגונים מתחרים ביניהם באמצעות הוזלת מחירים	48
5	4	3	2	1	מונחים של "תחרות", "מאבק" "מלחמה" מקובלים בארגונים כדי לתאר את היחסים בין הארגונים	49
5	4	3	2	1	יש התפתחות תמידית או צמיחה בקרב הארגונים	50
5	4	3	2	1	ללקוחות יש אפשרות לצרוך שירות דומה/זהה בדרכים חלופיות	51
5	4	3	2	1	זמינות של שירותים חלופיים מאיימת על הארגונים	52
5	4	3	2	1	לקוחות בוחנים את האפקטיביות של השירותים החלופיים	53
5	4	3	2	1	יש שירותים חלופיים המציעים ללקוחות רמת נגישות טובה יותר	54
5	4	3	2	1	יש שירותים חלופיים המציעים ללקוחות שירות באיכות וברמה גבוהה	55
5	4	3	2	1	יש שירותים חלופיים המציעים ללקוחות מחירים אטרקטיביים	56
5	4	3	2	1	השירותים מסופקים בדרכים חלופיות רבות (כמו שיטות אחרות או דרך ספקי שירותים בעלי אופי שונה)	57
5	4	3	2	1	השירותים החלופיים מהווים איום זה על זה	58
5	4	3	2	1	קל מאוד לספק שירות חלופי בתחום שבו הארגונים פועלים	59

מסכים מאוד	די מסכים	נייטרלי	די לא מסכים	כלל לא מסכים	היגד
5	4	3	2	1	60 . יש קושי לפתח דימוי חיובי לשירות בהשוואה לשירותים חלופיים
5	4	3	2	1	61 . יש שירותים חלופיים שהם 'מותגי' או בעלי שם ודימוי מוכר ברמה גבוהה
5	4	3	2	1	62 . הארגונים תלויים בספקים רבים של משאבים (כספיים ואחרים)
5	4	3	2	1	63 . מספר ספקי המשאבים מצומצם
5	4	3	2	1	64 . ספקים של משאבים יכולים בקלות להפסיק את הזרמת המשאבים
5	4	3	2	1	65 . ספקים דורשים ויתורים רבים מהארגונים
5	4	3	2	1	66 . ספקים דורשים חסויות
5	4	3	2	1	67 . ספקים דורשים להשפיע על אופי ניהול הארגונים והשירותים
5	4	3	2	1	68 . מנקודת המוצא של הספקים הארגונים אינם חשובים במיוחד
5	4	3	2	1	69 . לספקים יש תנאים פורמאליים נוקשים כדי לקבל משאבים
5	4	3	2	1	70 . לספקים יש תרומה משמעותית רבה לארגונים
5	4	3	2	1	71 . לספקים יש כוח רב מול הארגון
5	4	3	2	1	72 . ספקים יכולים בקלות יחסית לשנות את תנאי האספקה שח המשאבים
5	4	3	2	1	73 . ללקוחות יש חלק משמעותי במימון הארגונים
5	4	3	2	1	74 . הלקוחות יכולים לבחור בין ארגונים שונים
5	4	3	2	1	75 . ללקוחות יש מידע על ארגונים חלופיים
5	4	3	2	1	76 . ללקוחות יש מידע על זכויותיהם
5	4	3	2	1	77 . ללקוחות הארגון (אופיים ומספרם) יש חשיבות מבחינת ספקי המשאבים של הארגונים.
5	4	3	2	1	78 . הלקוחות מאורגנים או משתפים פעולה יחד
5	4	3	2	1	79 . בקרב הלקוחות יש בעלי כוח והשפעה רבה
5	4	3	2	1	80 . הלקוחות מייצגים אוכלוסיה בעלת יכולת כלכלית
5	4	3	2	1	81 . הלקוחות יכולים להשפיע על אופי הארגון
5	4	3	2	1	82 . הלקוחות דורשים ויתורים
5	4	3	2	1	83 . מספר הלקוחות הפוטנציאליים של השירות קטן

מסכים מאוד	די מסכים	נייטרלי	די לא מסכים	כלל לא מסכים	היגד	
5	4	3	2	1	הארגון מיועד למספר קטן של לקוחות	84 .
5	4	3	2	1	יש ארגונים חדשים השואפים להיכנס לתחום	85 .
5	4	3	2	1	מדיניות הממשלה (או גורם משמעותי אחר) מעודדים כניסה של ארגונים חדשים	86 .
5	4	3	2	1	ההון הכספי ההתחלתי הנדרש מארגונים חדשים להיכנס לתחום אפסי/מועט	87 .
5	4	3	2	1	רמת הידע הנדרשת כדי להיכנס לתחום מועטה	88 .
5	4	3	2	1	ארגונים חדשים מציעים שיטות עבודה חדשניות	89 .
5	4	3	2	1	לארגונים המעוניינים להיכנס לתחום לא צפוי איום חריף מצד הארגונים הקיימים	90 .
5	4	3	2	1	לארגונים הקיימים אין משאבים משמעותיים כדי להרתיע ארגונים חדשים	91 .
5	4	3	2	1	ארגונים חדשים אינם חייבים להתגבר על נאמנות של לקוחות לארגונים קיימים	92 .
5	4	3	2	1	לארגונים חדשים יש משאבים רבים	93 .
5	4	3	2	1	לארגונים חדשים יש יתרונות רבים בפיתוח שירותים חדשים	94 .
5	4	3	2	1	לארגונים חדשים יש יתרונות בולטים בהשוואה לארגונים מסורתיים	95 .

נספח ה' – שאלון פוליטיקה ארגונית

המשפטים הבאים מתייחסים לתחושותיך לגבי היחסים בין העובדים, היחידות וההנהלה בארגון. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל היגד בסולם 1 (כלל לא מסכים), 2 (די לא מסכים), 3 (נייטרלי), 4 (די מסכים), 5 (מסכים מאוד).

מסכים מאוד	די מסכים	נייטרלי	די לא מסכים	כלל לא מסכים	היגד	
5	4	3	2	1	העדפה אישית (משוא פנים) ולא הצטיינות קובעת מי מקודם בתפקיד בארגון	.96
5	4	3	2	1	רק מי שעובד קשה בארגון זוכה לתגמול	.97
5	4	3	2	1	אנשים בארגון זה נוטים לבנות את עצמם על חשבון אחרים	.98
5	4	3	2	1	אם עמיתים לעבודה מציעים את עזרתם, זה מפני שהם מצפים להרוויח מזה משהו ולא מפני שבאמת אכפת להם	.99
5	4	3	2	1	תמיד הייתה בארגון זה קבוצת השפעה, שאיש מעולם לא עקף אותה	.100
5	4	3	2	1	מאז שאני עובד בארגון, מעולם לא ראיתי שמדיניות השכר או הקידום נקבעות על פי פוליטיקה	.101
5	4	3	2	1	אנשים כאן, בדרך כלל, לא משמיעים את קולם מתוך פחד או חשש מתגובת האחרים	.102
5	4	3	2	1	ראיתי כאן שינויים במדיניות הארגון, שנעשו רק על מנת לשרת את האינטרסים של מעטים ולא של יחידות שלמות או של הארגון כולו	.103
5	4	3	2	1	קידום בארגון זה, בדרך כלל, ניתן לעובדים שביצועיהם הכי טובים	.104

נספח ו' - שאלון פרטים אישיים

השאלות הבאות הן לגבי מידע כללי לגביך. הקף בעיגול את התשובה המתאימה לך ביותר, או כתוב בכתב ברור במקום המיועד לכך. אנא מלא את השאלון במלואו. התחייבות מלאה לשמירת סודיות מוחלטת של הפרטים!

1. מין: 1. זכר 2. נקבה
2. לאום: 1. יהודי 2. מוסלמי 3. נוצרי 4. דרוזי 5. אחר _____
3. שנת לידה: _____
4. ארץ לידה: _____
5. השכלה פורמאלית (נא לציין את כל התארים האקדמיים):
- א. השכלה על תיכונית
- ב. תואר ראשון: 1. עבודה סוציאלית
- ג. תואר שני: 1. עבודה סוציאלית
- ד. תואר שלישי: 1. עבודה סוציאלית
2. אחר _____
3. אחר _____
4. אחר _____
6. סוג הארגון בו אתה מועסק:
- א. פרטי.
- ב. עמותה.
- ג. ארגון ממשלתי.
7. סוג האוכלוסייה בה ארגונך מטפל:
- א. פיגור שכלי.
- ב. פגועי נפש.
- ג. קשישים.
8. כמה שנים הינך מועסק בארגון הנוכחי: _____
9. כמה שנים הינך מועסק בארגונים העוסקים באוכלוסייה זו: _____
10. כמה שנות ותק יש לך במקצוע העבודה הסוציאלית: _____
11. הגדרת תפקידך בארגון היא:
- א. עובד מן השורה
- ב. עובד סוציאלי
- ג. מנהל
12. מהו מעמדך בעבודה:
- א. קבוע
- ב. זמני

ג. חוזה אישי

13. מהו היקף המשרה שלך :

א. מלאה

ב. חלקית

14. מהי הכנסתך החודשית הממוצעת נטו?

א. עד 4000 ש"ח	ד. 8001-10000 ש"ח
ב. 4001-6000 ש"ח	ה. 10001-12000 ש"ח
ג. 6001-8000 ש"ח	ו. יותר מ-12000 ש"ח

תודה על שיתוף הפעולה במילוי השאלון

Abstract

In recent years privatization of social welfare services and delivering them by private and voluntary organizations has been a common academic and public discourse. Those privatization processes brought entry of new terms, such as market orientation and competition, which was the business organizations' solely heritage. Today, social welfare organizations and services need, in order to survive in a competitive environment, to adopt new public management values. The NPM (new public management) approach represent a new era in the public service field, which aims for improvement of social services' performance.

The current research examined two factors: competition (external to organization) and organizational politics (internal to organization), which are likely to promote or restrain adoption of NPM by managers and workers in community houses delivering services for people with mental retardation, mental illness and elderly persons. This research examined three NPM components: innovation, achievement and transparency.

In addition, the research hypothesize that there is a positive correlation between competition and adoption of the different aspects of new public management values (NPM) and a negative correlation between organizational politics and the adoption of new public management.

The research's sample included 156 managers and workers, employed in 80 organizations delivering services to people with mental retardation, mental illness and elderly. The questionnaires delivered to the participants and were collected personally. The collection of data was undertaken by a closed structured questionnaire contained: participants' recourse, personal details questionnaire, and factors questionnaire. The factors questionnaire comprised of four

parts: first part, NPM (innovation, achievement, transparency) organizational level questionnaire. Second part, NPM (innovation, achievement, transparency) employee level questionnaire. Third part, competition questionnaire that was based on Boehm's work (Boehm, 1996) in human services' field, and on a questionnaire developed in the industry field (Pecotich & Hattie & Low, 1999) and was based on Porter's five forces driving competition theory: threat of new entrants, rivalry among existing competitors, threat of substitute products/services, bargaining power of suppliers and bargaining power of customers (Porter, 1980). Fourth part of the full questionnaire was organizational politics (Vigoda-Gadot & Kapun, 2005). The data was analyzed in several dimensions. First we made reliability tests, followed by descriptive statistics, Pearson correlations, one sample t-tests, analysis of variances, and regression.

Research results mostly show positive correlation between competition components and adoption of several NPM characters. Some competition components appeared to be partially contributing to the prediction of NPM on organizational and employee levels. In contrast to the first hypothesis, threat of new entrants was found to have a negative effect on adoption of NPM. In addition, the research findings mostly indicate a negative effect of organizational politics in adoption of NPM. Beyond the research's hypothesizes employee income level was found to predict adoption of NPM. In relation to organizational factors, nonprofit organizations appeared to adopt NPM, more than private organization, and managers adopt NPM more than other employees.

The current research raised few directions of additional research. First, examination of the suggested research model in different social welfare organizations. Second, examination of

general social welfare services which are not population specified services. Third, since this research used a new competition examination tool, we suggest examining the application and validity of this tool in other researches. In addition, the research questionnaire refers to subjective views and understanding of organization's employees, we suggest examination of suppliers and customers views, in order to achieve a higher level of objectivity. Another direction of examination is comparative analysis of different nationality sectors. In Israel there are different nationality sectors, which have different cultural norms. This research did not equally sample those sectors and it we suggest to examine each sector individually. Final direction investigation is examination of other components of new public management values. The NPM approach represents a wider approach contains several other components, such as marketing orientation, accountability, resources exploitation and performance. Taking into consideration these components is essential when competition examination is on the agenda.



מؤسسة شاليم | The Shalem Fund
لتطوير خدمات للأشخاص ذو
التخلف العقلي في السلطات المحلية
for Development of Services for People with
Intellectual Disabilities in the Local Councils
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
התפתחותית ברשויות המקומיות



אוניברסיטת חיפה
UNIVERSITY OF HAIFA

**The Correlation between Competition and Organizational Politics to
the adoption of New Public Management Values in Organizations
Delivering Residency Services for People with Mental Retardation,
Mental Illness and Elderly**

Amir Azulay

Supervised by: Prof. Amnon Boehm

A thesis submitted in partial fulfillment of
The requirements for the Master degree
University of Haifa
Faculty of Health and Welfare Sciences
School of Social Work



This work was supported by a grant from Shalem Fund for Development of
Services for People with Intellectual Disabilities in the Local Councils in Israel

2012

קרן שלם/2012/592