

הקשר בין התנגדות למינוי ועדה קרואה כחלק מתהליך של שינוי ארגוני לבין מחויבות העובדים ושביעות רצונם

ח"ר אבו אלהיג'א

מבוא

הרשויות המקומיות הן ארגונים ציבוריים רב-משימתיים המשרתים "לקוחות" שונים ומעסיקים עובדים במגוון תחומים. ראשי הרשויות המקומיות וחברי המועצות נבחרים בבחירות דמוקרטיות לכהונה בת חמש שנים, כאשר תקופה זו יכולה להתקצר באמצעות התערבותו של שר הפנים, אשר רשאי להדיח את הדרג הנבחר, ובמקרים מסוימים אף מחויב לעשות כן, ולמנות ועדה קרואה במקום הדרג הנבחר כולו או חלקו.

השלטון המקומי בישראל נקלע בשנים האחרונות למשבר חריף שכלל, בחלק מהרשויות המקומיות, קריסה של מערך השירותים הכללי. מקורו של משבר זה, על פי תפיסת החוקרים, מצוי במכלול סיבות המתמצות בהידלדלות במשאבים החוץ-ארגוניים והפנים-ארגוניים (בארי וקואל, 2008). מצב זה תואר גם כמצב של פשיטת רגל כלכלית, היות ולחלק מהרשויות המקומיות לא היו מקורות לשלם את שכר עובדיהן נוסף על כך שהן לא יכולות היו לעמוד בפירעון חובותיהן לבנקים ולספקים (בן בסט ודהן, 2008). על פי הקריטריונים שהתגבשו במשרד הפנים, רשות מקומית תיחשב לכושלת אם היא לא מצליחה בהיבט הניהולי הפיננסי ואינה מצליחה לשמור על איזון תקציבי (בארי, 2009). מכאן, ובעקבות חוסר שביעות הרצון מתפקוד השלטון המקומי, אימץ השלטון המרכזי מדיניות ציבורית שמטרתה הבראת רשויות כושלות (בארי וקואל, 2008). בין היתר, השלטון המרכזי ביצע שינויים במישור החקיקתי, ובמסגרת חוק התכנית הכלכלית לשנת 2004 תוקן סעיף 206 לפקודת העיריות ברוח הגישה המתערבת. התיקון העניק סמכות לשר הפנים לפיה רשאי הוא, ובמקרים מסוימים אף מחויב, להתערב בסדרי השלטון המקומי. התערבות כזו

כוללת סמכות להפקיע את סמכויות הניהול מידיהם של מועצת הרשות ו/או ראש הרשות ולהפקידן בידי ועדה ממונה (בן בסט ודהן, 2008). מאז קום המדינה, מונו קרוב ל-60 ועדות קרואות ובין השנים 2005-2008 פעלו יותר מ-25 ועדות קרואות. על פי דו"ח מבקר המדינה לשנת 2008, נמצא כי 14 מועצות עיר פוזרו מתוקף סמכותו של שר הפנים על רקע אי-אישור התקציב העירוני, כאשר במקומן מונו ועדות קרואות על-מנת לייעל ולהבריא את הרשות הכשלות.

בהתאם לפרסומים באתר משרד הפנים, מטרתה של תכנית ההבראה היא להוביל את הרשות המקומית לעבוד במסגרת תקציב מאוזן. עם זאת, לפי בארי וקואל (2009), החלפת גוף נבחר בגוף ממונה הוא צעד דרסטי, ולעתים נתפסים חברי הוועדה כ"משיגי גבול" שנותנים יד להתערבות בלתי דמוקרטית בחיי הקהילה. מינוי כזה עלול לייצר בחלק מהמקרים התנגדויות, הן מצד העובדים בעירייה והן מצד התושבים. שאלת המחקר עליה יענה חיבור זה היא: מה הקשר בין התנגדות בהובלתו של ראש העיר הנבחר למינוי ועדה קרואה, כחלק מתהליך שינוי ארגוני, לבין מחויבות העובדים ושביעת רצונם.

סקירת ספרות

פרק זה יכלול את ההגדרות של משתני המחקר כפי שבאו לידי ביטוי בספרות התיאורטית, את מרכיביהם ואת הקשר ביניהם, תוך התמקדות במחקרים הרלוונטיים שבוצעו בתחום הנחקר. המסגרת התיאורטית של מודל המחקר והשערותיו נשענת על מקורות עיקריים העוסקים במינוי ועדות קרואות כחלק מתהליך הבראת רשויות מקומיות כושלות, תהליך הטומן בחובו שינויים ארגוניים ומבניים ושינוי בכוח האדם ובתרבות הארגונית. המחקר נועד לבדוק את הקשר בין ההתנגדות לשינוי ארגוני המתבטא במינוי ועדה קרואה, לבין מחויבות העובדים ושביעות רצונם.

בישראל לא בוצעה רפורמה במבנה השלטון המקומי מעולם (רזין, 2003). עם זאת, החל משנות השמונים של המאה העשרים, ארגונים ציבוריים נתונים לשינויים מבניים הנובעים מרפורמות מקיפות במגזר הציבורי (בן אליא, 2005). רפורמות המכונות "ניהול ציבורי חדש" (New Public Management), שמטרתן לשכלל את ביצועי המנהל הציבורי, לרבות הרשויות המקומיות, ולהתמודד עם דרישות האזרחים למקצועיות ואחריותיות (accountability) ולשירותים ברמה גבוהה יותר, על-ידי שיפור היעילות והאפקטיביות במתן שירותים ציבוריים ושיפור שיטות

הניהול (Atkinson & Wilks-Heeg, 2000). בהתאם לרוח הניהול הציבורי החדשה, האזרח נתפס כ"לקוח" והשלטון המרכזי, דרך פעולות השלטון המקומי, מבקש להגדיל את שביעות הרצון של האזרח כלקוח ולספק את צרכיו (Carvalho et. al., 2006). מהצד השני, נדבך חשוב של רפורמת הניהול הציבורי החדש הוא צמצום היקף התקציב הממשלתי וצמצום התקציבים והמשאבים המועברים לרשויות המקומיות מהשלטון המרכזי, תוך אילוף השלטון המקומי להסתמך על מקורות גיוס עצמיים של משאבים ומקורות מימון (Boddy & Fudge, 1984). רשויות מקומיות מסוימות הצליחו לעמוד בציפיות ובסטנדרטים החדשים וגילו ביצועים משופרים. מנגד, רשויות אחרות נותרו מאחור ולא עלה בידן לספק את הדרישות שהועלו, הן מצד התושבים והן מצד השלטון המרכזי (בארי וקואל, 2008). צמצום בתקציבים והידלדלות במשאבים פנים-ארגוניים ובמשאבים חוץ-ארגוניים, בנוסף לבעיה המבנית בה נתון השלטון המקומי שגורמת ליחסים קונפליקטואליים בין השלטון המקומי לבין המרכזי, מחד גיסא, והעלאת הדרישות והציפיות מרשויות מקומיות על-ידי מקבלי ההחלטות במישור הלאומי ועל-ידי התושבים מאידך גיסא, הסבו לשלטון המקומי קושי רב לעמוד בתביעות אלו והעמידו את השלטון המקומי בפני אתגרים ניהוליים קשים (בארי וקואל, 2009; טל, 2008; רזין, 2003). הקשיים שאוזכרו לעיל נתנו את אותותיהם בביצועי הרשויות המקומיות - חלקן נקלעו למשבר תפקודי וחלקן למשבר כלכלי (בארי וקואל, 2009).

גישות להתמודדות עם רשות מקומית כושלת

לפי בארי וקואל (2008) ניתן להבחין בארבע גישות מרכזיות העומדות בפני השלטון המרכזי, בהן הוא יכול לנקוט בבואו להתמודד עם רשויות מקומיות כושלות (Stoker, 2003):

הגישה המאפשרת: לפי גישה זו, על אף החריגה מהנורמות ועל אף הצגת ביצועים ירודים, השלטון המרכזי "מניח" את החוק היבש בצד ומתפשר, מתגמש ופותח במשא ומתן עם הרשות הכושלת וזאת מתוך תפיסה שהמצב אינו חמור ואינו מחייב טיפול כללי. גישה זו באה לידי ביטוי בחידוד תקנות ואזהרות כלליות ללא כל התערבות פרטנית כגון גריעת חלק מהסמכויות והעברתן למנהלים מקצועיים מטעם השלטון המרכזי כגון מינוי חשב מלווה או הדחת הדרג הנבחר ומינוי ועדה קרואה.

הגישה המקדמת: השלטון המרכזי מתגייס לקדם את הרשות הכושלת על-ידי הנחיה, תמיכה, מתן אינפורמציה וייעוץ. פעולות אלה יכולות להתבצע תחת אזהרה כי במידת הצורך יינקטו צעדים מחמירים בעתיד.

הגישה המתערבת: לפי גישה זו, השלטון המרכזי בוחן ביצועים, מאתר כשלים ומעניש רשויות חורגות וכושלות. ההענשה במקרה כזה כוללת איכפת החוק כלשונו, גריעת סמכויות והגבלת עצמאותה של הרשות, לדוגמה על-ידי מינוי חשב מלווה.

הגישה המנטרלת: גישה זו גורסת כי על השלטון המרכזי ליצור מציאות חדשה לחלוטין במסגרת הרשות הכושלת. על-פי גישה זו, השלטון המרכזי כופה שינוי על השלטון המקומי מתוך כוונה לחליץ אותו מהמשבר שבו הוא מצוי, לדוגמה, השלטון המרכזי צפוי לנטרל ולהפסיק את קיומה של המנהיגות הכושלת על-ידי מינוי ועדה ממונה במקום הדרג הנבחר כולו או חלקו (Stoker, 2003).

מינוי ועדה ממונה

ההתמודדות עם הכישלון בתפקוד השלטון המקומי כוללת מתן סיוע כספי נקודתי, מינוי חשבים מלווים והפעלת תכנית התערבות על-ידי מערכת המפעמים (הדרכה ופיתוח ארגוני בשלטון המקומי), מערכת הכוללת מרכזי הדרכה ופיתוח בשלטון המקומי והמסייעת בקידום ובהובלת תהליכי ההתמקצעות, הניהול והתהליכים הארגוניים ברשויות המקומיות. המערכת פועלת לקיום תהליכי למידה ושיפור מתמיד ברשויות המקומיות באמצעות כלי הדרכה, יעוץ, אימון, ופיתוח ארגוני(בארי וקואל, 2009).

לצד התמודדות שגרתית זו, במקרים קיצוניים ננקטת התערבות רדיקלית בסדרי השלטון המקומי, הכוללת הפקעת סמכויות הניהול מידיהם של מועצת הרשות ו/או ראש הרשות המקומית והפקדתן בידי ועדה ממונה (בן בסט ודהן, 2008). במקרה זה מאמץ השלטון המרכזי את הגישה המנטרלת, לפיה הוא מחויב ליצור מציאות חדשה לחלוטין במסגרת הרשות המקומית ולנטרל את המנהיגות הקיימת מתוך הנחה כי היא זו המכשילה את הרשות (Stoker, 2003). מינוי ועדה ממונה מתבצע על-ידי שר הפנים והיא מוגדרת כוועדה למילוי תפקיד ראש הרשות המקומית ו/או המועצה. הוועדה מורכבת מאנשי ציבור ומאנשי מקצוע הממלאים את תפקידיהם של ראש ומועצת הרשות או חלקם.

מינוי ועדה ממונה הוא ביטוי פורמלי נחרץ של השלטון המרכזי לאכזבתו מתפקודה של הרשות המקומית ולחוסר אמון ביכולתה לשקם את עצמה (בארי וקואל, 2009). סעיף 143 לפקודת העיריות מתאר את סמכות שר הפנים

והסיבות שבגינן רשאי השר להורות על עריכת בחירות חדשות ועל מינויה של ועדה ממונה במקום מוסדותיה הנבחרים של הרשות. עד שנת 2004, מינוי ועדה ממונה במקום המועצה וראש הרשות המקומית היה נתון לשיקול דעתו של שר הפנים. במסגרת תיקוני החקיקה בחוק התכנית הכלכלית של 2004, נוספו מקרים שבהם שר הפנים נטול מכל שיקול דעת והוא מחויב על פי החוק להורות על פיזור הדרג הנבחר כולו או חלקו ולמנות ועדה קרואה/ממונה.

מקרים שבהם שר הפנים מחויב להדיח את הדרג הנבחר, כולו או מקצתו, הם מקרים בהם נוצר כישלון בעניין יישום ו/או עמידה בדרישות תכנית ההבראה שאושרה על-ידי משרד הפנים, וכן מקרים בהם מועצת הרשות לא מאשרת את תקציב הרשות בתוך ששה חודשים מיום אישור תקציב המדינה. הדחת ראש העיר בהתאם למקרה האחרון תלויה בתוצאות הבדיקה של ועדת החקירה שממנה משרד הפנים לביורר התנהלות הרשות בעניין אי-אישור התקציב. המקרה הקלאסי שבו לא מאושר התקציב על-ידי חברי המועצה, הוא כאשר אין רוב קואליציוני לראש הרשות וקיימת מועצה "לעומתית" המתייצבת ברוב קולותיה נגד ראש הרשות ומתנגדת כמעט לכל מהלך המבוצע על-ידו, דבר העלול לגרום לכדי חוסר תפקוד מוחלט (רובנשטיין, 2004).

בתפקודה נושאת הוועדה הממונה "שני כובעים" והיא עשויה להיות בניגוד אינטרסים בין שולחיה לבין "לקוחותיה": מצד אחד היא אמורה לתת שירותים לתושבי הרשות המקומית במקום הדרג המורח, ומצד שני היא מייצגת את שולחיה, ומחויבת כלפי משרד הפנים בראש ובראשונה להביא להבראת הרשות המקומית דרך יישום תכנית ההבראה שנבנתה עבור הרשות הכושלת, הכוללת לעתים קרובות קיצוץ וייעול השירותים הניתנים לאזרח, אכיפה מוגברת בתחום גביית הארנונה ופיטורין של חלק לא מבוטל מעובדי הרשות המקומית (בארי וקואל, 2009). לפיכך, מינויה של ועדה ממונה לרשות היא בבחינת שינוי דרמטי עבור העובדים, שינוי שאינו יכול להתרחש ללא תגובה (בארי וקואל, 2008).

תופעת ההתנגדות למינוי ועדה ממונה כחלק מהתנגדות לשינוי ארגוני

לפי בארי וקואל (2008), אין שינוי שיכול להתרחש ללא תגובה, ובמיוחד שינוי דרסטי כגון מינוי ועדה קרואה, המתבטא באובדן העצמאות הפוליטית של נבחר הציבורי ומינוי כוח חיצוני במקומם. מינויה של ועדה ממונה הוא

בבחינת שינוי דרמטי עבור העובדים, ההנהלה והתושבים. המחקרים מתייחסים להתנגדות לשינוי כתופעה הנובעת מהחשש של בני האדם מהלא־נודע. רוב בני האדם מרגישים בנוח כל עוד הם מצויים במחיצתם של תנאים מוכרים וידועים, גם אם אלה אינם טובים ונעימים כפי שהיו רוצים (סמואל, 1996). Piderit (2000) מגדירה את ההתנגדות לשינוי כעמדה רב ממדית הכוללת ממד רגשי, ממד קוגניטיבי וממד התנהגותי. בדומה לה, פוקס (1999) מגדיר גם הוא את תופעת ההתנגדות כמורכבת ממספר ממדים הכוללים תגובה, עמדה או הבעת רגש שלילי כלפי השינוי. גם בארי וקואל (2008) מסווגים את ההתנגדות למינוי ועדה לממדים שונים: ממד אמוציונלי, ממד התנהגותי וממד רציונלי. הממד האמוציונלי נובע בעיקר מתחושות כגון חשש, אי־ודאות, כעס, איום וחוסר אונים. הממד ההתנהגותי מאופיין בהתנגדות פעילה שתכליתה מניעת השינוי והכשלתו. הממד הרציונלי מבוסס על נימוקים לוגיים ומציג חשיבה הגיונית על המצב הקודם, כגון: מצב הארגון לא בהכרח חייב שינוי, או צריך היה לתת עוד זמן והזדמנות להנהלה הקודמת והדברים היו מסתדרים ללא כל התערבות חיצונית.

לדידם של החוקרים, ההתנגדות למינוי ועדה עשויה לבוא לא רק מצד העובדים, אלא גם מצידם של התושבים אשר תופסים את מינוי הועדה כהתערבות השלטון המרכזי בחופש של האזרח לבחור את נציגיו לשלטון המקומי (בארי וקואל, 2009). על כן, תופעת ההתנגדות למינוי ועדה ממונה באה לידי ביטוי בספרות התיאורטית גם ככפירה בעצם זכותו המוסרית של השלטון המרכזי להתערב בשלטון המקומי (Chandler, 2008).

על־פי סמואל (1996), ניתן להבחין בשני דפוסי התנגדות עיקריים: האחד, התנגדות סבילה (passive resistance), דפוס לפיו ההתנגדות לשינוי מתבטאת בחוסר שיתוף פעולה, אדישות, התכחשות לכללים ולנהלים חדשים וניתוק מגע עם סוכני השינוי. ביטויי התנגדות אלה נועדו לשבש את מהלך השינוי בלי לתקוף את יוזמיו ותומכיו באופן גלוי. דפוס ההתנגדות השני הוא התנגדות פעילה (active resistance), לפיו ההתנגדות לשינוי מתבטאת באמצעות עצומות, מחאות, אסיפות ושביתות. בספרות המחקרית אשר עוסקת בגורמים להתנגדות לשינוי ארגוני נכתב על מספר גישות. פוקס (2007) מצביע על ארבעה גורמים עיקריים המעוררים התנגדות לשינוי: אי־ודאות, תחושת הפסד, ערעור מערכת הערכים ופגיעה בדימוי העצמי וליקויים בתהליך יישום השינוי.

לפי בארי וקואל (2008), מינוי המיועד להבראת רשות מקומית כושלת טומן בחובו צעדים הכוללים שינויים מגוונים אשר מרביתם יכללו מרכיב

של פיטורי עובדים ו/או הורדות שכר. במקרים רבים יידרשו גם מהלכים מורכבים יותר, הכוללים צמצום פעילויות הניתנות על-ידי הרשות לתקופה מסוימת. על כן, עובדים ברשות עשויים להפגין ההתנגדויות שונות ביחס לשינוי החל במעמדם. סמואל (1996) טוען שהנטייה האנושית היא לשאוף לתגמולים רבים וטובים יותר מאלה הניתנים בהווה. לכן, כל שינוי העלול למנוע תגמולים ייתקל בהתנגדות המיועדת לבטל את רוע הגזירה. שינוי מנוגד גם לתפיסה הכללית של האדם לפיה, בבסיס מהותו האדם שואף לשמר את הקיים ולהמשיך את מה שהיה. רוב האנשים מחפשים קביעות ויציבות והם מעוניינים בקרקע יציבה ומוצקה מתחת לרגליהם. מתוך כך צומחת התופעה המוכרת "התנגדות לשינוי" (פוקס, 2007).

ממדי ההצלחה של מינוי ועדה ממונה

אין אחידות דעים בין החוקרים השונים ביחס להגדרת ההצלחה של השינוי הארגוני וביחס למה הם מדדי ההצלחה. עם זאת, חוקרים רבים התייחסו לנושא מכיוונים שונים. Gilley ועמיתיה (2009) מצביעים על כך שתהליך של שינוי הדרגתי עשוי להיות מוצלח יותר משינוי כולל. לדידם, תהליך כזה נתפס כמאיים פחות, והם מדגישים כי במהלך השינוי, על המנהיגים והמנהלים המובילים אותו להיות מיומנים בטכניקות יישום שינויים ועליהם להיות ערניים לתגובות האנשים בארגון והבנתם (Gilley, Godek, & Gilley, 2009).

סוגיית הצלחתן של ועדות ממונות לא נחקרה באופן מקיף ומקצועי. עם זאת, החוקרים מתייחסים ליתרונות הוועדה הממונה כגוף מקצועי הנהנה מרקע ומניסיון בתחומים שונים, כגורמים היכולים לנבא הצלחה לוועדה הממונה בניגוד לדרג הנבחר. לפי בארי וקואל (2009), מינוי ועדה ממונה טומן בחובו יתרונות מול חסרונות: החלפת נבחרים בממונים מקצועיים הנעדרים שאיפות פוליטיות מקומיות מזדמנות, וניהול רציונלי ששם לנגד עיניו את טובת הציבור וטובת הרשות המקומית כארגון על פני טובתם האישית והפוליטית של נבחריה. לדידם של החוקרים, ועדה ממונה עשויה להוביל להנחלת תרבות ארגונית פרודוקטיבית, הדרושה לעתים בתהליך הבראה.

מנגד, עומד דו"ח מבקר המדינה על תפקוד הרשויות המקומיות לשנת 2008. במסגרת סמכויותיו, בדק מבקר המדינה את תפקוד הרשויות המקומיות והתייחס גם לתפקודן של הוועדות הממונות. לפי הדו"ח, נמצא כי במשרד הפנים לא גובשה משנה סדורה באשר לדרך התנהלותן של הוועדות הקרואות,

והוועדות שמונו בין השנים 2005-2007 פעלו ללא נהלים וללא הגדרות של יעדים ומטרות לזמן קצוב על-מנת לבחון את הישגיהן בצורה מדויקת ומושכלת. עוד מציין מבקר המדינה במסגרת אותו דו"ח, כי חברי הוועדות לא הוכשרו לתפקיד ובפועל גיבש משרד הפנים את מדיניותו תוך כדי פעולה ועל סמך הניסיון המצטבר.

דו"ח הביקורת הצביע על ליקויים, על כשלים תפקודיים ועל ניהול כספי לקוי במספר רשויות שבהן פעלה ועדה ממונה מטעם משרד הפנים. בחלק מהרשויות אף נמצא כי לא רק שלא חל כל שיפור, אלא שהמצב המשיך להידרדר לאחר מינוי ועדה קרואה. כדוגמה, על פי הדו"ח, בירכא, מאז מונתה הוועדה הקרואה באפריל 2007, לא רק שלא נרשם שיפור במצב הרשות המקומית, אלא שמצבה אף המשיך להידרדר. גם בביקורת בעיריית לוד נמצא כי התנהלותה של העירייה אינה תקינה, בעיקר בכל הנוגע לניהול משק וכספים, והדבר בא לידי ביטוי בין היתר באחוזי גבייה נמוכים בשנת 2007 ובגידול בהוצאות השכר. עם זאת, הצלחה לאין שיעור של ועדה ממונה אליה התייחס הדו"ח היא הוועדה בראשות מר מצנע שמונתה למועצה המקומית בירוחם, ובבדיקה נמצא כי עד מועד סיום הביקורת, יולי 2008, הייתה עבודתה של הוועדה הקרואה בירוחם מוצלחת, ומצבה של המועצה השתפר לאין שיעור (דו"ח מבקר המדינה, 2009).

הקשר בין התנגדות למינוי ועדה קרואה לבין שביעות רצון

שביעות הרצון במילוי תפקיד היא תגובה רגשית של הפרט המתהווה מהערכתו את תפקידו כממלא או כמאפשר למלא את ציפיותיו (Locke, 1976). מרבית המחקרים שבדקו את נושא שביעות הרצון היו בעלי אוריינטציה פסיכולוגית אינדיבידואלית, כשהשימוש הוא במונחים של צרכים, ציפיות וסיפוקם, תוך התבססות על התיאוריות המקובלות בהקשר זה והישענות על ההנחה כי מינוי ועדה קרואה עשוי להשפיע על שביעות רצון העובדים ועל תפקודם. תופעת ההתנגדות לשינוי ארגוני באה לידי ביטוי בספרות התיאורטית כרגש, עמדה או פעולה, או שילוב שלהם, המבטאים אי-הסכמה, אי-שביעות רצון או חוסר נכונות לקבל את השינוי (פוקס, 1998).

כאשר מתבצע שינוי בארגון, כגון צמצומים, מיזוגים או ארגון מחדש, השינוי עשוי לגרום לתחושות של חרדה, מתח וחוסר ביטחון אצל העובדים.

רגשות אלה משפיעים על הפרודוקטיביות של העובדים, אי לכך האינטרס של הספרות בחקר שביעות הרצון בעבודה, הוא קיומו של פוטנציאל השפעה גדול על מגוון רחב של התנהגויות העובדים בארגונים (George & Jones, 2008). מחקרים מצביעים על קשר בין השינוי הארגוני לבין המחויבות הארגונית ושביעות רצון העובדים. על פי Ashford ואחרים (1989), כאשר מתבצע שינוי בארגון, כגון צמצומים, מיזוגים או ארגון מחדש, השינוי עשוי לגרום לתחושות של חרדה, מתח וחוסר ביטחון אצל העובדים. רגשות אלה משפיעים על הפרודוקטיביות של העובדים, על שביעות רצונם ועל מחויבותם לארגון (Ashford, Lee & Bobko, 1989).

Pate, Martin & Staines (2000) בצעו מחקר אשר בחן את הקשר שבין שביעות רצון העובדים לבין התנגדות לשינוי. לדעתם, כאשר הארגון מצליח לכבד את האינטרסים של העובדים, מתפתחת מערכת יחסים על בסיס רמת אמונה גבוהה שמביאה לרמת שביעות רצון גבוהה בקרב העובדים. על בסיס זה, אם יש צורך בהטמעת שינוי ארגוני, העובדים נאותים ליישמו. מכך ניתן ללמוד כי עובדים בעלי תקווה הם בעלי יחס חיובי לשינוי. חיזוק לטענה זו ניתן למצוא במחקרם של Fugate, Kinicki & Prussia (2008), שמציינים כי תקוות מצד העובדים מתהליך השינוי הארגוני עשויות להוביל לשינוי בהשקפה האישית שלהם, על-ידי שכנוע עצמי כי בכוא העת הדברים החדשים בארגון יפעלו טוב יותר, בעקבות זאת מגמת ההתנגדות לשינוי הארגוני תהיה בדעיכה.

על פי סמואל (2005), "לעתים קרובות מגלים ארגונים כי שינוי הוא קשה למימוש, משום שהוא איננו מתקבל ברצון על-ידי העובדים, ומהחשש של בני-אדם מהלא-נודע, כי הסביבה שאנו חיים בה ומושפעים ממנה דינמית ואין וודאות וערובה למימוש התחזיות, זה יוצר אי-וודאות המאיימת על תחושת הביטחון והשליטה שלהם בהתרחשויות, ובמקרים רבים ההתנגדות לשינוי נובעת מחוסר אמון הדדי בקרב השותפים השונים בארגון" (סמואל, 2005). Yousef (2000), יישם מחקר שמטרתו הייתה לבדוק כיצד ממדים שונים של שביעות רצון העובדים משפיעים על עמדתם ביחס להטמעת שינוי ארגוני. ממצאי המחקר העידו על כך שקיים קשר שלילי בין שביעות רצון העובדים לבין ההתנגדות לשינוי. יתרה מזאת, התגלה כי קיים קשר שלילי בין ממד שביעות רצון מתנאי העסקה לבין המשתנה ההתנגדות לשינוי. בעקבות מידע זה, לקראת הטמעת השינוי הארגוני, החוקר הציע לארגונים ליידע את העובדים שצעד ארגוני זה לא יפגע בתנאי עבודתם אלא ישנה באופן מסוים את תוכן פעילותם השוטפת.

חיוזק מחקרי לכך ניתן על-ידי Pate, Martin & Staines (2000), שערכו מחקר אשר בחן את הקשר שבין שביעות רצון העובדים לבין התנגדות לשינוי. לדעתם, כאשר הארגון מצליח לכבד את האינטרסים של העובדים, מתפתחת מערכת יחסים על בסיס רמת אמונה גבוהה שמביאה לרמת שביעות רצון גבוהה בקרב העובדים. על בסיס זה, אם יש צורך בהטמעת שינוי ארגוני, העובדים נאותים ליישמה.

בהתבסס על מחקרי עבר המציגים את הקשר בין השינוי הארגוני לבין שביעות הרצון, ניתן לגזור השערת מחקר, לפיה קיים קשר שלילי בין שביעות הרצון מהעבודה להתנגדות לשינוי, כלומר ככל ששביעות הרצון גבוהה יותר כך רמת ההתנגדות פוחתת.

מתודולוגיה

המחקר מתייחס לשני משתנים בלתי תלויים - מחויבות ארגונית ושביעות רצון כגורמים המנבאים הצלחה לשינוי הארגוני המתבטא במינוי ועדה קרואה. אוכלוסיית המחקר: אוכלוסיית המחקר מורכבת מעובדים מכל המחלקות ברשות המקומית טמרה, שבה פוזרה מועצת הרשות בצו של שר הפנים ומונתה ועדה קרואה תחת הנהגתו של ראש העיר הנבחר, בעקבות אי-אישור התקציב. במחקר זה השתתפו 69 מעובדי עיריית טמרה מהמחלקות השונות של העירייה: גביה, הנדסה, חינוך, בריאות ועובדים סוציאליים. חלק מהנחקרים נמנים על הדרג הבכיר בעירייה, כגון מנהלי מחלקות, יועצים משפטיים, גזבר ומנכ"ל, והשאר הם פקידים בדרגות שונות.

ממצאים

מאפיינים סוציו-דמוגרפיים

לוח 1 מציג את המאפיינים הדמוגרפיים של אוכלוסיית המחקר, ולהלן עיקרי הממצאים: במחקר השתתפו יותר גברים (51%) מאשר נשים (49%). 92% מהנחקרים דיווחו שטווח הגילאים שלהם הוא 30-60 שנים. מרבית הנחקרים (94%) דיווחו שהם נשואים. 52% מהנחקרים בעלי תואר ראשון. 28% מהנחקרים דיווחו שהם בעלי 1-10 שנות ותק בעבודה, וכמחצית מהנחקרים דיווחו שטווח שנות שלהם בעבודה 10-20 שנים. רוב הנחקרים (73%) דיווחו

שתפקידם הוא "פקיד רגיל", לעומת 27% מהנחקרים שדיווחו שהם מנהלים.

לוח מס' 1 – מאפיינים דמוגרפיים של אוכלוסיית המדגם (אחוז, מספר)

מספר (n)	אחוז (%)	ערכי מדידה	משתנה
4	6	20-30 שנים	גיל
21	32	30-40 שנים	(N=65)
23	35	40-50 שנים	
16	25	50-60 שנים	
1	2	60-70 שנים	
43	62	גבר	מגדר
26	38	אישה	(N=65)
4	6	רווק	מצב משפחתי
63	94	נשוי	(N=67)
8	12	תיכונית	השכלה
34	52	תואר ראשון	(65=N)
12	19	תואר שני	
11	17	אחר	
19	28	1-10 שנים	מס' שנות וותק בתפקיד
34	51	10-20 שנים	(67=N)
14	21	20-30 שנים	
14	27	מנהל	תפקיד
38	73	פקיד	(52=N)

עמדות הנחקרים כלפי התנגדות למינוי ועדה קרואה

בשאלון הוצגו לנבדקים 18 היגדים שמציגים עמדות כלפי התנגדות למינוי ועדה קרואה. הנחקרים התבקשו לדרג את מידת הסכמתם להיגדים אלה. יש לציין כי בעת ניתוח הנתונים נהפכו ההיגדים (1, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17) שנוסחו באופן הפוך בשאלון.

רובם הגדול של הנבדקים נקטו עמדות חיוביות (ממוצע מעל 2.5) כלפי העמדות הבאות: 'אני מאמין שמינוי הוועדה יקל עלי בביצוע עבודתי', 'אני מאמין שמינוי ועדה קרואה ישתלם לעירייה', 'אני מאמין שמינוי ועדה קרואה יפגום באופן התנהלות העבודה בעירייה', 'אני נוטה להתנגד למינוי הוועדה', 'יש לי הרגשה לא טובה לגבי המינוי', 'מינוי הוועדה מרגיז אותי', 'אני מתלונן

על מינוי הוועדה בפני חברים', 'אני אמחה על מינוי הוועדה', 'אני פתוח לבחון ולנסות את המינוי\שינוי', 'אני חושש ממינוי ועדה קרואה', 'אני חושב לשתף פעולה עם המינוי (הוועדה)', 'אני משמיע בפני ההנהלה את התנגדותי למינוי הוועדה', 'מינוי הוועדה מלחיץ אותי', 'אני אחפש דרכים למנוע שינויים'. חלק מהנחקרים נקטו עמדות שליליות כלפי העמדות הבאות: 'אני די מתלהב לקראת מינוי הוועדה', 'אני מאמין שהמינוי ישתלם לי באופן אישי', 'אני חושב שטוב שעושים את המינוי', 'אדבר רבות בזכות מינוי הוועדה'. עמדות הנחקרים המשוקללות כלפי התנגדות למינוי ועדה קרואה בינונית באופן כללי ($M=2.78, SD=0.62$). עם זאת, ההיגד לגביו מידת ההסכמה הייתה הגבוהה ביותר ($M=3.28$) היה זה שבו טענו הנחקרים שהם מחפשים דרכים למנוע שינויים (לוח 2). מאידך גיסא, עמדה עם מידת הסכמה נמוכה במיוחד יוחסה למצב שבו הנחקרים מתלהבים לקראת מינוי הוועדה ($M=1.97$).

לוח מס' 2 – עמדות כלפי התנגדות למינוי ועדה קרואה

בקרב אוכלוסיית המחקר

(ממוצעים, סטיות תקן, כאשר 1= מסכים מאוד 2= מסכים 3= ניטרלי

4= לא מסכים 5= לא מסכים בכלל)

SD	M	ההיגדים (N=69)
0.94	1.97	אני די מתלהב לקראת מינוי הוועדה
0.96	2.07	אני מאמין שהמינוי ישתלם לי באופן אישי
1.06	2.36	אני חושב שטוב שעושים את המינוי
0.92	2.48	אדבר רבות בזכות מינוי הוועדה
1.11	2.51	אני מאמין שמינוי הוועדה יקל עלי בביצוע עבודתי
1.10	2.58	אני מאמין שמינוי ועדה קרואה ישתלם לעירייה
1.16	2.62	אני מאמין שמינוי ועדה קרואה יפגום באופן התנהלות העבודה בעירייה
1.13	2.77	אני נוטה להתנגד למינוי הוועדה
1.18	2.84	יש לי הרגשה לא טובה לגבי המינוי
1.16	2.90	מינוי הוועדה מרגיז אותי
1.01	2.94	אני מתלונן על מינוי הוועדה בפני חברים
0.92	2.97	אני אמחה על מינוי הוועדה

SD	M	ההיגדים (N=69)
1.19	3.06	אני פתוח לבחון ולנסות את המינוי\שינוי
1.30	3.07	אני חושש ממינוי ועדה קרואה
0.96	3.14	אני חושב לשתף פעולה עם המינוי (של הוועדה)
1.03	3.17	אני משמיע בפני ההנהלה את התנגדותי למינוי הוועדה
1.12	3.26	מינוי הוועדה מלחיץ אותי
0.90	3.28	אני אחפש דרכים למנוע שינויים
0.62	2.78	עמדות משוקללות כלפי התנגדות למינוי ועדה קרואה – אלפא קרונברג $\alpha=0.88$

עמדות הנחקרים כלפי מחויבות ארגונית

בשאלון הוצגו לנחקרים 16 היגדים שמציגים עמדות כלפי מחויבות ארגונית. הנחקרים התבקשו לדרג את מידת הסכמתם להיגדים אלה. ההיגדים נמדדים על סולם 1-5 ("לא מסכים בכלל", "5=מסכים מאוד"), יש לציין שנהפך סולם הערכים של ההיגדים (1, 2, 4, 5, 7, 11, 14, 16) שנוסחו בשאלון באופן הפוך. עמדות העובדים כלפי תפיסת המחויבות הארגונית באופן כללי (עמדות משוקללות) בינונית על סולם 1-5 ($M=2.70$, $SD=0.47$). עם זאת הביעו העובדים עמדות חיוביות יותר בממד המחויבות המתמשכת ($M=2.93$, $SD=0.33$) מאשר בממד המחויבות הרגשית ($M=2.51$, $SD=0.78$). (לוח 3)

לוח מס' 3 – עמדות כלפי מחויבות ארגונית (והממדים) בקרב העובדים (ממוצעים, סטיות תקן, כאשר 1=כלל לא מסכים עד 5=מסכים מאוד)

SD	M	משתנה (N=69)
0.47	2.70	עמדות משוקללות כלפי מחויבות ארגונית
0.78	2.51	• מחויבות רגשית
0.33	2.93	• מחויבות מתמשכת

עמדות כלפי שביעות רצון עובדי הרשות מעבודתם

בשאלון הוצגו לנחקרים 10 היגדים שמציגים עמדות כלפי שביעות רצון עובדי הרשות מעבודתם. הנחקרים התבקשו לדרג את מידת הסכמתם להיגדים אלה (סולם 1-5).

חלק מהנחקרים נקטו עמדות שליליות כלפי ההיגד 'רמת שכרי משקפת את השקעתי בעבודה'. לעומת זאת, הרוב הגדול (90%) של הנחקרים נקטו

עמדות חיוביות כלפי העמדות הבאות: 'אני מרוצה מתנאי העבודה', 'אני מרוצה מהממונה שלי', 'יש לי סיכויי קידום בעבודה', 'אני מקבלת פידבקים חיוביים מהממונה עלי', 'אני מרוצה מהאפשרות שיש לי להתקדם וללמוד בעבודה', 'אם הדבר היה תלוי בי הייתי נשארת במקום העבודה', 'אני מרוצה מהתפקיד שאני ממלאת', 'אני מרוצה מיחסי עם חברי לעבודה', 'אני מגלה עניין בעבודה'.

עמדות הנחקרים כלפי שביעות הרצון מעבודתם באופן כללי גבוהה יחסית (M=3.50, SD=0.68), עם זאת, ההיגד לגבי מידת ההסכמה הייתה הגבוהה ביותר היה זה שבו טענו הנחקרים שהם מגלים עניין בעבודתם (M=4.19) (לוח 4). מאידך, ההיגד לגבי הייתה מידה ההסכמה הנמוכה ביותר יוחס להיגד 'רמת שכרי משקפת את השקעתי בעבודה' (M=2.45).

לוח 4: עמדות כלפי שביעות רצון העובדים מעבודתם

(ממוצעים, סטיית תקן, כאשר 1=כלל לא מסכים עד 5=מסכים במידה רבה מאוד)

SD	M	ההיגדים (N=69)
1.14	2.45	רמת שכרי משקפת את השקעתי בעבודה
1.11	2.97	אני מרוצה מתנאי העבודה
1.18	3.19	אני מרוצה מהממונה שלי
1.15	3.28	יש לי סיכויי קידום בעבודה
1.30	3.41	אני מקבלת פידבקים חיוביים מהממונה עלי
1.26	3.52	אני מרוצה מהאפשרות שיש לי להתקדם וללמוד בעבודה
1.14	3.78	אם הדבר היה תלוי בי הייתי נשארת במקום העבודה
0.95	4.12	אני מרוצה מהתפקיד שאני ממלאת
0.78	4.12	אני מרוצה מיחסי עם חברי לעבודה
0.83	4.19	אני מגלה עניין בעבודה
0.68	3.50	עמדות משוקללות כלפי שביעות רצון העובדים מעבודתם אלפא קרונברג $\alpha=0.83$

בדיקת השערות המחקר

ההשערה הראשונה טענה שקיים קשר חיובי בין מחויבות ארגונית לבין התנגדות למינוי ועדה קרואה, כלומר, ככל שרמת המחויבות גבוהה יותר כך רמת ההתנגדות למינוי ועדה נמוכה יותר.

לבדיקת השערת המחקר בדבר הקשר בין מחויבות ארגונית לבין התנגדות למינוי ועדה קרואה, נערך מבחן פירסון, ברמת מובהקות 0.05, והתקבלו התוצאות הבאות ($r=0.20$, $\text{sig}=0.047$ לוח 5). התוצאות מעידות על קשר חיובי מובהק, כלומר, ככל שרמת המחויבות גבוהה יותר כך רמת ההתנגדות למינוי ועדה נמוכה יותר, לכן ההשערה אוששה.

נוסף על כך, נמצא קשר חלש מובהק בין מחויבות ארגונית רגשית לבין התנגדות למינוי ועדה קרואה. עם זאת, לא נמצא קשר מובהק בין מחויבות ארגונית מתמשכת לבין התנגדות למינוי ועדה קרואה.

לוח מס' 5 – מקדמי מתאם פירסון בין התנגדות למינוי ועדה קרואה לבין מחויבות ארגונית ומימדיה ($n=69$)

מחויבות מתמשכת	מחויבות רגשית	מחויבות ארגונית	משתנה
0.00	*0.23	*0.20	התנגדות למינוי ועדה קרואה

* $P < 0.05$

ההשערה השנייה טענה שקיים קשר שלילי בין שביעות רצון העובד מעבודתו לבין ההתנגדות למינוי ועדה קרואה, כלומר, ככל ששביעות רצון העובד מעבודתו גבוהה יותר, כך רמת ההתנגדות למינוי ועדה פוחתת.

לבדיקת השערת המחקר בדבר הקשר בין שביעות רצון העובד מעבודתו לבין ההתנגדות למינוי ועדה קרואה, נערך מבחן פירסון, ברמת מובהקות 0.05. התקבלו התוצאות הבאות ($r=-0.27$, $\text{Sig}=0.012$, לוח 6). התוצאות מעידות על קשר שלילי מובהק, כלומר, ככל ששביעות רצון העובד מעבודתו גבוהה יותר כך רמת ההתנגדות למינוי ועדה פוחתת, לכן ההשערה אוששה.

לוח מס' 6 – מקדמי מתאם פירסון בין התנגדות למינוי ועדה קרואה
לבין שביעות רצון העובד מעבודתו (n=69)

שביעות רצון העובד מעבודתו	משתנה
*-0.27	התנגדות למינוי ועדה קרואה

*P<0.05

דיון וסיכום

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבחון את הקשר בין התנגדות העובדים למינוי ועדה קרואה כחלק משינוי ארגוני, לבין מחויבותם הארגונית ושביעות רצונם מהעבודה. מרבית המחקרים שבחנו את נושא ההתנגדות לשינוי ארגוני התמקדו בשינויים המתבצעים על-ידי הדרג הניהולי בארגון. מחקר זה בא לבדוק סוג אחר של שינוי - שינוי כפוי המבוצע ברשויות המקומיות בהנחיית השלטון המרכזי באמצעות שר הפנים מתוקף הסמכות המוקנית לו על פי חוק.

מאחר שהשלטון המקומי בישראל נקלע בשנים האחרונות למשבר חריף שכלל קריסה של מערך השירותים, השלטון המרכזי החליט לאמץ מדיניות ציבורית שמטרתה הבראת רשויות כושלות, בין היתר באמצעות שינויים חקיקתיים המאפשרים התערבות בסדרי השלטון המקומי על-ידי השלטון המרכזי הכוללים שינויים במבנה הארגוני, הפקעת סמכויות ניהול מידי מועצת הרשות ו/או ראש הרשות והפקדתן בידי ועדה ממונה.

המחקר הנוכחי בוחן את השפעת מחויבות העובדים ושביעות רצונם על רמת התנגדות העובדים למינוי ועדה קרואה תחת הנהגתו של ראש עיר נבחר. השערות המחקר התבססו על ההנחות כי קיים קשר חיובי בין מחויבות העובדים לבין רמת ההתנגדות לשינוי וכן, קיים קשר שלילי בין רמת שביעות רצון העובדים לבין ההתנגדות למינוי ועדה קרואה.

בעקבות התמיכה בהשערות, כפי שהראו תוצאות המחקר, נדרשים מחקרים נוספים שיבחנו באופן רחב יותר את המשתנים העשויים לתרום להצלחת מהלך של מינוי ועדה קרואה. מחקר זה התבצע בחלוף חודשיים לאחר פירוק מועצת העיר טמרה ומינוי ועדה תחת הנהגתו של ראש העיר הנבחר. עם זאת, ברשויות אחרות נקט שר הפנים מהלכים דרסטיים יותר והדיח הן את ראש העיר והן את מועצת העיר. על כן, תוצאות מחקר זה עשויות להיות שונות במקום בו התערב שר הפנים באופן רדיקלי והדיח את הדרג הנבחר כולו.

ממצא חשוב במחקר זה הוא רמת המחויבות הרגשית הנמוכה. תוצאות

המחקר העידו על כך שהשינוי משפיע על מורל העובדים ועל רגשותיהם. חשיבות ממצא זה מתבטאת, כפי שהספרות המחקרית מראה, בכך שההבנה כי יש צורך בשינוי היא שלב אחד בדרך להשגתו. המפתח להשגת מחויבות לשינוי ולהפחתת ההתנגדות מונח בהבנה כי המוטיבציה של כל חברי הארגון עשויה להיות מושפעת מהשינוי ומתחושתם לגביו. על כן, ועל-מנת שניתן יהיה להבין על בוריו את הקשר בין התנגדות למינוי ועדה קרואה לבין מחויבות העובדים ושביעות רצונם, נדרשים מחקרים נוספים, רחבים יותר, שיבחנו את תוצאות מהלך זה של מינוי ועדה קרואה והשפעת המחויבות ושביעות רצון העובדים על ההתנגדות למינויה. מחקרים נוספים נדרשים במיוחד נוכח תוצאות בדיקת מבקר המדינה, המצביעות על כישלון הוועדות הממונות במרבית המקרים.

נוסף על כך, יש להרחיב מחקר זה לאוכלוסייה רחבה יותר ולמספר רב יותר של רשויות שבהן מונתה ועדה ממונה, זאת על-מנת לקבל תמונה מקיפה יותר, ולהעמיק את כיווני המחקר הנוכחי בניסיון למצוא ממצאים מובהקים. הרחבת המחקר עשויה לתרום להבנת תפיסת העובדים את תהליך השינוי הדרסטי הזה, ומחקרי המשך עשויים לעזור בבחינת השפעת המחויבות ושביעות רצון עובדי הרשויות על תהליכי שינוי וההתנגדות לשינוי.

מודעות לחשיבות מחויבות עובדי הרשות ושביעות רצונם עשויה לסייע למשרד הפנים לגלות כי ההתנגדות לא מגיעה מצד התושבים בלבד אלא גם מצד העובדים. גילוי זה יכול להוביל לחיפוש דרכים ואלטרנטיבות אחרות או להוביל לשינוי החקיקה הקיימת. עוד יש לזכור כי מינוי ועדה ממונה הוא פעולה הגורמת לגירעון בדמוקרטיה המקומית, ובמידה של כישלון הוועדה, כפי שקרה במספר רשויות מקומיות שמצבן המשיך להידרדר לאחר מינוי הוועדה, לא הייתה כל התערבות של שר הפנים בדמות הדחת הדרג הממונה ו/או החלפתו. על כן, ראוי לבחון מהלך זה של מינוי ועדה ממונה בכללותו.

נספחים

שאלון המחקר

השאלון מנוסח בלשון זכר והוא מופנה לשני המינים.

שאלון זה עוסק בנושא במינוי ועדה קרואה כחלק משינוי ארגוני - מהי משמעות המינוי בעיניך באופן כללי וכיצד אתה תופס את המינוי הזה. איש לא יראה, או יכול לזהות את תשובתיך, פרט לחוקרים העורכים את המחקר

ואשר יעשו בו שימוש מדעי בלבד. המסקנות שיתבססו על תשובותיך תהיינה כלליות ובשום אופן לא ניתן יהיה לזהותך.

בשאלון זה אין תשובות "נכונות" או "בלתי-נכונות", אך חשוב לנו לדעת את דעתך האישית. אנא הקף/י בעיגול את הספרה המתאימה ליד כל שאלה, באופן שישקף את התייחסותך לאותו סעיף או שאלה.

תשובותיך חשובות לנו, אני מעריך מאוד את השתתפותך ומודה לך מראש על שיתוף הפעולה במחקר חשוב זה.

אבו אלהיג'א ח'יר אקדים תודות על מעשים

נספח מס' 1

השאלות הבאות נוגעות לארגון בו אתה מועסק. ההיגדים הבאים נוגעים לעמדתך כלפי מינוי ועדה ממונה כפי שבוצע על-ידי שר הפנים. אנא ציין/ני באיזו מידה מתאר כל היגד את תחושותיך ומחשבותיך לגבי השינוי.

מס' /	מסכים מאוד	מסכים	נייטרלי	מסכים לא	לא מסכים בכלל
1	5	4	3	2	1
	אני מאמין שמינוי ועדה קרואה יפגום באופן התנהלות העבודה בעירייה				
2	5	4	3	2	1
	אני חושב שטוב שעושים את המינוי				
3	5	4	3	2	1
	אני פתוח לבחון ולנסות את המינוי /שינוי				
4	5	4	3	2	1
	אני מאמין שמינוי הוועדה יקל עלי בביצוע עבודתי				
5	5	4	3	2	1
	אני מאמין שמינוי ועדה קרואה ישתלם לעירייה				
6	5	4	3	2	1
	אני מאמין שהמינוי ישתלם לי באופן אישי				
7	5	4	3	2	1
	אני חושש ממינוי ועדה קרואה				
8	5	4	3	2	1
	יש לי הרגשה לא טובה לגבי המינוי				

מס' /	מסכים מאוד	מסכים	ניטרלי	לא מסכים	לא מסכים בכלל	
9	5	4	3	2	1	אני די מתלהב לקראת מינוי הוועדה
10	5	4	3	2	1	מינוי הוועדה מרגיז אותי
11	5	4	3	2	1	מינוי הוועדה מלחיץ אותי
12	5	4	3	2	1	אני נוטה להתנגד למינוי הוועדה
13	5	4	3	2	1	אני חושב לשתף פעולה עם המינוי (הוועדה)
14	5	4	3	2	1	אני אחפש דרכים למנוע שינויים
15	5	4	3	2	1	אני אמחה על מינוי הוועדה
16	5	4	3	2	1	אני מתלונן על מינוי הוועדה בפני חברים
17	5	4	3	2	1	אני משמיע בפני ההנהלה את התנגדותי למינוי הוועדה
18	5	4	3	2	1	אדבר רבות בזכות מינוי הוועדה

נספח מס' 2

המשפטים הבאים מייצגים את הרגשותיך והתייחסותך למקום העבודה. הנך מתבקש לציין ליד כל משפט עד כמה הנך מסכים או לא מסכים.

מס' /	מסכים מאוד	מסכים	ניטרלי	לא מסכים	לא מסכים בכלל	ההצהרה
1.	5	4	3	2	1	הייתי שמח מאוד לעבוד בארגון הזה עד פרישתני מהעבודה

לא מסכים בכלל	לא מסכים	ניטרלי	מסכים	מסכים מאוד	ההצהרה
1	2	3	4	5	.2. אני נוהג לשוחח על הארגון שלי עם אנשים מחוצה לו
1	2	3	4	5	.3. אני חושב שיכולתי להתקשר בקלות לארגון אחר כמו לארגון הזה
1	2	3	4	5	.4. אני חושב שאני קשור רגשית לארגון הזה
1	2	3	4	5	.5. אני חש כאחד מהמשפחה בארגון הזה
1	2	3	4	5	.6. אין לי תחושת שייכות חזקה לארגון
1	2	3	4	5	.7. אני באמת ובתמים מאמין כי בעיותיו של הארגון הזה הן גם בעיותיי
1	2	3	4	5	.8. לדעתי אין חשיבות בלהיות מסור למקום עבודה זה או אחר
1	2	3	4	5	.9. אני חושש ממה שיקרה לי אם אעזוב את עבודתי כי עבודה אחרת לא תחכה לי
1	2	3	4	5	.10. מבחינה כלכלית יהיה לי קשה מאוד לעזוב את הארגון גם אם אני רוצה בכך
1	2	3	4	5	.11. יותר מדי דברים בחיי (פרנסה, ותק, נוחיות, המאמץ שהושקע) נפגעים אם הייתי מחליט לעזוב את הארגון
1	2	3	4	5	.12. אני חש שיש לי אופציות מועטות, כאשר אני שוקל עזיבת הארגון

לא מסכים בכלל	לא מסכים	ניטרלי	מסכים	מסכים מאוד	ההצהרה
1	2	3	4	5	13. זה לא יעלה יותר מדי לעזוב את הארגון עכשיו
1	2	3	4	5	14. כרגע הישארותי בארגון הוא עניין של צורך חיוני יותר מאשר רצון
1	2	3	4	5	15. אחת הבעיות הרציניות של עזיבת הארגון היא חוסר באלטרנטיבות
1	2	3	4	5	16. אחת הסיבות שבגללן אמשיך לעבוד בארגון הזה היא שעזיבתי תדרוש קורבן גדול (ארגון אחר אולי לא יעניק לי את אותו ההטבות)

נספח מס' 3

סמך/ני בעיגול את המספר המגדיר בצורה הטובה ביותר את עמדתך:

לא בכלל	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
1	2	3	4	5	1. אם הדבר היה תלוי בי הייתי נשארת במקום העבודה
1	2	3	4	5	2. יש לי סיכויי קידום בעבודה
1	2	3	4	5	3. אני מקבלת/פידבקים חיוביים מהממונה עלי
1	2	3	4	5	4. אני מרוצה מהתפקיד שאני ממלאת

	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	בכלל לא
5.	5	4	3	2	1
אני מרוצה מהאפשרות שיש לי להתקדם וללמוד בעבודה					
6.	5	4	3	2	1
אני מרוצה מתנאי העבודה					
7.	5	4	3	2	1
רמת שכרי משקפת את השקעתי בעבודה					
8.	5	4	3	2	1
אני מרוצה מהממונה שלי					
9.	5	4	3	2	1
אני מרוצה מיחסי עם חברי לעבודה					
10.	5	4	3	2	1
אני מגלה עניין בעבודה					

שאלות דמוגרפיות

1. נא להקיף בעיגול את התשובה הנכונה:
2. מה הוא מינך? 1. גבר 2. אישה
3. מהו גילך? (בשנים) _____
4. מצב משפחתי: 1 רווק/ה 2. נשוי/ה 3. גרוש/ה /פרוד/ה 4. אלמן/ה.
5. מה מספר שנות הלימוד הפורמאליות שלמדת? _____ שנים.
6. מה היא השכלתך? 1. תיכונית 2. תואר ראשון 3. תואר שני 4. תואר שלישי
5. אחר _____
7. מה הוא תפקידך בעבודה? _____
8. כמה שנים את/ה עובד/ת במקום עבודתך? _____

מקורות

בארי, א' (2009). הבראת רשויות מקומיות כושלות בישראל: מבט משווה לאור הניסיון האנגלי. ירושלים: מכון פלורסהיימר, האוניברסיטה העברית.

בארי, א' וקואל, א' (2010). בחירות ללא נבחרי ציבור מכהנים: ועדות ממונות והיבטים דמוקרטיים במערכת הבחירות ברשויות המקומיות. בתוך א' בריכטה, ע' ויגודה-גדות וג' פדה (עורכים), עיר ומדינה בישראל: שלטון מקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים: כרמל, עמ' 50-85.

- בארי, א' וקואל, א' (2008). מדריך ליו"ר ועדה ממונה ברשות המקומית (פרק ג' ונספח ב'). מהדורה ראשונה. ירושלים: משרד הפנים, המנהל לשלטון מקומי, האגף למנהל מוניציפאלי.
- בן אליא, נ' (2005). רשות נתונה אופציות לעיצוב שלטון מקומי חדש. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- בן בסט, א' ודהן, מ' (2008). המשבר ברשויות המקומיות: יעילות מול ייצוגיות. המכון הישראלי לדמוקרטיה. ירושלים.
- טל, א' (2008) ועדות קרואות. הכנסת מרכז מחקר ומידע. ירושלים.
- מבקר המדינה (2009). פיזור מועצות נבחרות ומינוי ועדות קרואות בשלטון המקומי. דו"חות על הביקורת בשלטון המקומי לשנת 2008. ירושלים. עמ' 19-28.
- סמואל, י' (1996). ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים. הוצאת אוניברסיטת חיפה.
- סמואל, י' (2005). ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים. הוצאת אוניברסיטת חיפה.
- פוקס, ש' (1998). הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי. רמת גן: הוצאת אוניברסיטת בר אילן.
- פוקס, ש' (2007). לא רוצים שינוי. הד החינוך, 81 (8), 52-55.
- רובנשטיין, א' (2004). הרשויות המקומיות: בעיות מרכזיות וחלופות לפתרון. הכנסת מרכז מחקר ומידע. ירושלים.
- רזין, ע' (2003). רפורמות בארגון השלטון המקומי בישראל: בין ריכוז לכיזור, בין מסורתיות למודרניות. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Contant, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32 (4), 803-829.
- Atkinson, H., & Wilks-Heeg, S. (2000). *Local government from Thatcher to Blair: The politics of creative autonomy*. England: Polity Press.
- Boddy, M. & Fudge, C. (Eds.). (1984). *Local Socialism? Labour Councils and New Left Alternatives*. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Carvalho, J., Fernandes, M., Lambert, V. & Lapsley, I., (2006). Measuring fire service performance: A comparative study. *The International Journal of Public Sector Management*, 19 (2), 165-179.

- Chandler, J. A. (2008). Liberal justifications for local government in Britain: The triumph of expediency over ethics. *Political Studies*, 56, (2), 355-373.
- Fugate M., Kinicki A. J. & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1-36.
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Gilley, A., Godek, M. & Gilley, J. W. (2009a). Change, resistance, and the organizational immune system. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 74, (4), 4-10.
- Gilley, A., Godek, M. & Gilley, J. W. (2009b). The organizational immune system. In A. Gilley, J. W. Gilley, S. A. Quatro, & P. Dixon (Eds.), *The Praeger Handbook of Human Resource Management*, Vol. 2. Westport, CT: Praeger. pp. 376-378.
- Gilmor, T., Shea, G., & Useem, M. (1997) Side effects of Corporate Cultural transformation. *Journal of Applied Behavioral science*, 33, 174 – 189.
- Glover, J., Arya, A. (1996) The role of budgeting in eliminating tacit collusion. *Review of Accounting Studies* 1; 191-205.
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959). *The Motivation of Work*. New York: John Wiley and sons.
- Holland, J.L., (1984). *Making Vocational Choices*, Englewood Cliffs, Practice-Hall
- Iverson, R.D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The international journal of human resource management*, 7(1), 122-149.
- Jacobs, R. L. (2002). Institutionalizing organizational change through cascade training. *Journal of European Industrial Training*, 26(2-4), 177 – 182.
- Jick, T. D. (1995). Accelerating change for competitive advantages. *Organizational Dynamics*, 24(1), 77-82.

- Kanter (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kingdom, J. (2003). *Government and Politics in Britain*, Polity Press: UK.
- Kontogiorghes, C., & Bryant, N. (2004). Exploring employee commitment in a service organization in the health care insurance industry. *Organizational Development Journal*, 22(3), 59-74.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lamsa.A.M.,& Savolainen,T.(2000) The nature of Managerial commitment to strategic change. *Leadership and organizational development Journal*, 12(6). 297306- .
- Lamp.M.C.,& Cox, M.A.A. (1999).Implementing change un the national health service. *Journal of management in medicine*,13(5).288298-.
- Leach, S., (2006). *The Changing Role of Local Politics in Britain*, The Policy Press: UK
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of Job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: , Rand McNally. pp. 1297-1349.
- Pate J. & Martin G. & Staines H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: A process model and case study evidence. *Strategic Change*, 9, 481-496.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational Change. *Academy of Management Change Review*, 25 (4), 783794-.
- Stoker, G. (2003). *Transforming local governance: From thatcherism to new labour*. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29, 567-581.

