

ניהול הסקטור הציבורי ודמוקרטיה – השתתפות בקבלת החלטות, הערכת ביצועים ואמון הציבור
ניתוח המקרה של הביטוח הלאומי בישראל

ד"ח מחקר שמומן על-ידי המוסד לביטוח לאומי
ירושלים

ד"ר שלמה מזרחי
המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, ביה"ס לניהול
אוניברסיטת בן-גוריון
shlomom@bgu.ac.il

פרופ' ערן ויגודה-גדות,
המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, ביה"ס למדע המדינה
אוניברסיטת חיפה

ניסים (נסי) כהן
המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, ביה"ס לניהול
אוניברסיטת בן גוריון
nissimco@bgu.ac.il

פברואר 2007

מחקר זה בא לבחון את פעילותו של המוסד לביטוח לאומי בישראל על מנת ללמוד על יחסי הגומלין בין אזרחים והסקטור הציבורי ממספר היבטים. ראשית, הפרויקט בוחן את איכות הניהול והביצועים במוסד לביטוח לאומי כפי שמוערכים על ידי מבוטחים ועל ידי העובדים בארגון. שנית, נבחנה מעורבות המבוטחים בתהליכי קבלת החלטות בארגון. נבחנה הטענה לפיה אופיים של יחסי הגומלין בין האזרחים לבין הארגון הציבורי משפיעים על הערכת האזרחים את ביצועי הארגון ועל מידת האמון שהם רוכשים לו. ככל שאזרחים חשים יותר אקטיביים ומשתתפים בתהליכי קבלת החלטות כך הם יטו להעריך את ביצועי הארגון באופן חיובי יותר ומידת האמון בו תעלה. שלישית, נבחנה מידת השיתוף והמעורבות של עובדי הארגון בתהליכי קבלת החלטות במטרה להעריך את הקשר בין רמת השיתוף והמעורבות לבין שביעות הרצון של העובדים וביצועיהם מול האזרחים. לבסוף, בחן המחקר מספר משתנים נוספים, בחלקם ייחודיים למוסד לביטוח לאומי, אשר ניסו לספק הסבר נוסף למידת האמון אשר חשים מבוטחיו ועובדיו של המוסד לביטוח לאומי.

המוסד לביטוח לאומי מצוי נכון לכתובת שורות אלו בעיצומו של תהליך אשר יעדו המוגדר הוא רפורמות ובחינה מחודשת של מדיניות המוסד. יש לציין כי מחקר זה החל בעיצומו של תהליכי שינוי ארגוני נרחבים אשר ביקש לעשותם מנכ"ל הביטוח הלאומי המכהן. תוצאותיו של תהליך זה עדיין אינן ידועות וטרם ניתן להעריך את השפעות תוצאותיו של התהליך על משתני מחקר זה. כך, מנסה המחקר להביא תמונת מצב עדכנית, אשר לא מן הנמנע שהייתה שונה לו בוצע המחקר בסופו או בתחילתו של תהליך זה. באופן כללי, ישנה שביעות רצון גדולה ממקום העבודה, בעיקר בשל תנאיו הסוציאליים הגבוהים יחסית למשק העבודה בישראל והביטחון הכלכלי שהוא מספק. כך גם, נמצאה מחויבות ארגונית גבוהה של עובדי ומנהלי המוסד לארגון. לצידה של שביעות רצון כללית זאת, נראה כי ישנה אי שביעות רצון מתהליך קבלת ההחלטות והחלטות מדיניות שונות, אשר לדעת רבים לא נעשות בשיתוף עימם ותוך לקיחת כלל ההשפעות והתוצאות בחשבון טרם מעשה. מתוך מרבית הראיונות עולה כי רמת האמון של העובדים והמנהלים במנהלת אינה גבוהה. אולם, מתוך ניתוח סטטיסטי של השאלונים עולה כי רמת האמון הנה בינונית בהשוואה למוסדות ציבוריים אחרים. בסניפים השונים (מחוץ למשרד הראשי) רמת האמון נמוכה מעט יותר. אף בתוך הסניפים עצמם נראה, כי תהליך קבלת ההחלטות במרבית הסניפים מצטייר כמצמצם בסופו של דבר למנהל הסניף בלבד. למרות מספר צעדים של שיתוף מסוים או שיתוף לכאורה, לא נמצאו כל סימנים אמיתיים המעידים על תהליכי שיתוף אמיתיים של עובדים או מנהלים. צעדי השיתוף/"שיתוף לכאורה" בסניפים נתפסים כשונים מסניף לסניף. למרבית הפלא, עולה כי פעמים קורה שדווקא פעילותו של הוועד והאינטרסים שלו מובילים בסופו של דבר לפגיעה בעובדים עצמם או בשיתופם בתהליכי קבלת ההחלטות.

אמון המבוטחים במוסד לביטוח לאומי נמצא אף הוא כנמוך יחסית. במרבית הסניפים, השתתפות מבוטחים אינה קיימת או מוגבלת במקרה הטוב ל"תיבת פניות לציבור". עם זאת, עלו מקרים בודדים בהם התבצעו יוזמות מקומיות של מנהלי סניפים לשיתוף של מבוטחים דרך הזמנה לסדנאות של מקבלי קצבאות או יציאה של עובדים ל"שטח" כדי ללמוד על רצונותיו ותפיסתו של המוסד בעיני הציבור. כך, עולה כי אופיו של מנהל הסניף הוא המשתנה המשפיע יותר מכל על אופי וגודל שיתוף הציבור. אולם גם יוזמות אלו אינם חלק ממדיניות שיטתית סדורה של המנהלים. עולה, כי הציבור אינו מודע לפעילויות רבות של המוסד לביטוח לאומי, למגבלות ולחסמים הפועלים ומופעלים עליו, מה שתורם לחוסר האמון בו.

על סמך אלו וממצאים נוספים המפורטים לעיל, נכתבו בסופו של הדו"ח מספר המלצות עיקריות שיכולות להוביל בעיננו לשיפור המצב הקיים. להלן עיקרי ההמלצות. פירוט של המלצות אלו מובא בסיפא של הדו"ח.

- חיזוק הקשר עם הציבור ושיתופו בתהליכי קבלת החלטות.
- השקעה בהסברה לציבור בכל נושא קביעת מדיניות הרווחה של מדינת ישראל.
- פיתוח אמצעי טכנולוגיה וערוצי תקשורת לשיתוף וחזוק הקשר עם הציבור שאינו בא במגע יום – יומי עם המוסד.
- חיזוק הקשר של הנהלת המוסד עם מנהלי הסניפים ושיתופם בתהליכי קבלת החלטות.
- שיקוף של ישיבות המנהלת ופרסום פרוטוקול המנהלת לכלל העובדים.
- שיתוף של עובדים בקבלת החלטות.
- תהליכי פיתוח מנהלים אותם יעברו דרגי הביניים כתנאי לקידוםם בדרגה וככלי להטמעת אמון פנימי בתהליכים ובמנהלים אחרים.
- ריבוי מפגשים ושיחות חתך של מנכ"ל המוסד (או מי שימונה על ידו) עם עובדים.
- הקמת פונקציה אשר תשתמש את ההנהלה כערוץ תקשורת עם העובדים.
- קביעה של מספר תחומי מדיניות אשר ייקבעו בשיתוף עם העובדים.
- קביעה של מספר תחומים / החלטות אשר יקבעו על ידי הצבעה של מנהלי הסניפים.
- ביצוע מתמשך וסדרתי של סקרי אמון ושביעות רצון בקרב עובדים ואזרחים.

מחקר זה בא לבחון את פעילותו של המוסד לביטוח לאומי בישראל על מנת ללמוד על יחסי הגומלין בין אזרחים והסקטור הציבורי ממספר היבטים. ראשית, הפרויקט בוחן את איכות הניהול והביצועים במוסד לביטוח לאומי כפי שמוערכים על ידי מבוטחים ועל ידי העובדים בארגון. מחקר קודם למחקר זה, אשר נעשה ברמה הארצית לימד ששביעות הרצון של הציבור בישראל משירותי הרווחה כולל המוסד לביטוח לאומי ירדה מ- 2.83 (בסולם של 1-5) ב-2001 ל- 2.62 בשנים 2002 ו-2003 ול- 2.57 בשנת 2004. לשם השוואה, ממוצע שביעות הרצון משירותים ציבוריים הייתה 3.10 (Vigoda-Gadot and Yuval, 2004). בשנת 2005 הייתה שביעות הרצון משירותים ציבוריים 2.9 בעוד ששביעות הרצון משירותי רווחה כולל ביטוח לאומי עמדה על 2.49. בשנת 2006 נשמרה מגמה זו, עם שביעות רצון משירותים ציבוריים בציון 3.12 בעוד ששביעות הרצון משירותי רווחה כולל ביטוח לאומי עמדה על 2.67. שנית, נבחנה מעורבות המבוטחים בתהליכי קבלת החלטות בארגון. נבחנה הטענה לפיה אופיים של יחסי הגומלין בין האזרחים לבין הארגון הציבורי משפיעים על הערכת האזרחים את ביצועי הארגון ועל מידת האמון שהם רוכשים לו. ככל שאזרחים חשים יותר אקטיביים ומשתתפים בתהליכי קבלת החלטות כך הם יטו להעריך את ביצועי הארגון באופן חיובי יותר ומידת האמון בו תעלה. שלישית, נבחנה מידת השיתוף והמעורבות של עובדי הארגון בתהליכי קבלת החלטות במטרה להעריך את הקשר בין רמת השיתוף והמעורבות לבין שביעות הרצון של העובדים וביצועיהם מול האזרחים. לבסוף, בחן המחקר מספר משתנים נוספים, בחלקם ייחודיים למוסד לביטוח לאומי, אשר ניסו לספק הסבר נוסף למידת האמון אשר חשים מבוטחיו ועובדיו של המוסד לביטוח לאומי. יש לציין כי מחקר זה החל בעיצומם של תהליכי שינוי ארגוני נרחבים אשר ביקש לעשותם מנכ"ל הביטוח הלאומי המכהן. תוצאותיו של תהליך זה עדיין אינם ידועות וטרם ניתן להעריך את השפעות תוצאותיו של התהליך על משתני מחקר זה. כך, מנסה המחקר להביא תמונת מצב עדכנית, אשר לא מן הנמנע שהייתה שונה לו בוצע המחקר בסופו או בתחילתו של תהליך זה.

הצורך במודרניזציה של הסקטור הציבורי נובע כיום בעיקר בשל קיומה של רמת אמון נמוכה של האזרחים בממשל ובביצועיו (Bouckaert and Van de Walle, 2003; Vigoda, 2002). התדמית השלילית של הממשל והמנהל הציבורי בעיני האזרחים, מוסברת הרבה פעמים כתוצאה ישירה של ביצועי הסקטור הציבורי, ובמילים אחרות, איכות שירות גבוהה מובילה לשבעות רצון רבה המסוגלת לגרום לחיזוק הדמוקרטיה על ידי הגברת האמון בממשל (Anderson, 1995; Glaser and Hildreth, 1999). יתר על כן, אמון בממשל מחזק ומייצב את המערכת הדמוקרטית (Borre, 2000). מנקודת מבט אחרת, יציבות דמוקרטית דורשת השתתפות ומעורבות של האזרחים (למשל, Box, 1998; 1999; Frederickson, 1982; 1997; King, Feltey, and Susel 1998; King and Stivers, 1998). ברנר ורוזנוין (Barner & Rosenwein, 1985: 59) טענו, כי ערכים דמוקרטיים הם במהותם ערכים השתתפתיים. בליבתה של תיאורית הדמוקרטיה קיימת התפישה שעל האנשים להיות מעורבים בעצמם בתהליכי הממשל. השתתפות ומעורבות האזרחים מגדילה את האמון בממשל ופוטנציאלית בסוכני הממשל, בשל כך שהם מגדילים את רמת האינפורמציה הקיימת בקרב האזרחים במגוון תהליכים ואת ההזדהות שלהם עם החלטות מדיניות ותוצאות (Yankelovich, 1991; Rose, 1999). כאן ליתר דיוק, מונחת התרומה הפוטנציאלית הגדולה של מחקר זה. הפרויקט מנסה לשלב מספר הסברים אפשריים המוצעים בספרות לכדי מודל הסברי אינטגרלי אחד. המודל מציע קשר בין דפוסי ניהול בביורוקרטיה מודרניות ובין מעורבות האזרחים ורמת האמון בממשל. ליתר דיוק המודל מתייחס למידת האמון של האזרחים בסוכני הממשל כמשתנה תלוי ואל רמת הביצועים של המגזר הציבורי כמשתנה מתווך, כאשר איכות הניהול במגזר הציבורי ומידת ההשתתפות והמעורבות של ציבור האזרחים בתהליך קבלת ההחלטות במנגנון הציבורי, נחשבים כמשתנים בלתי תלויים. ואולם, אנו גם נטען כי למידת האמון יש השפעה על מידת ההשתתפות והמעורבות של ציבור האזרחים, בהנחה שככל שמידת האמון בסוכני הממשל גדלה, אזי אזרחים ייטו להשתתף בתהליך קבלת ההחלטות וכך תחזק התנהגות הפוליטית הדמוקרטית. כל אחד מהמשתנים הללו לרבות יחסי הגומלין ביניהם נלמדו בספרות הקיימת אך לא קיים מודל אינטגרטיבי אשר יחבר אותם כדי לספק הסבר מלא יותר למשתנה התלוי – מידת האמון בסוכני הממשל. המחקר ינסה יאפיין את ביצועי המוסד לביטוח לאומי כפי שהם נתפסים על ידי האזרחים והעובדים.

הטיעון המרכזי של מחקר זה נוגע למעשה לקשר בין ארבעה משתנים עיקריים:

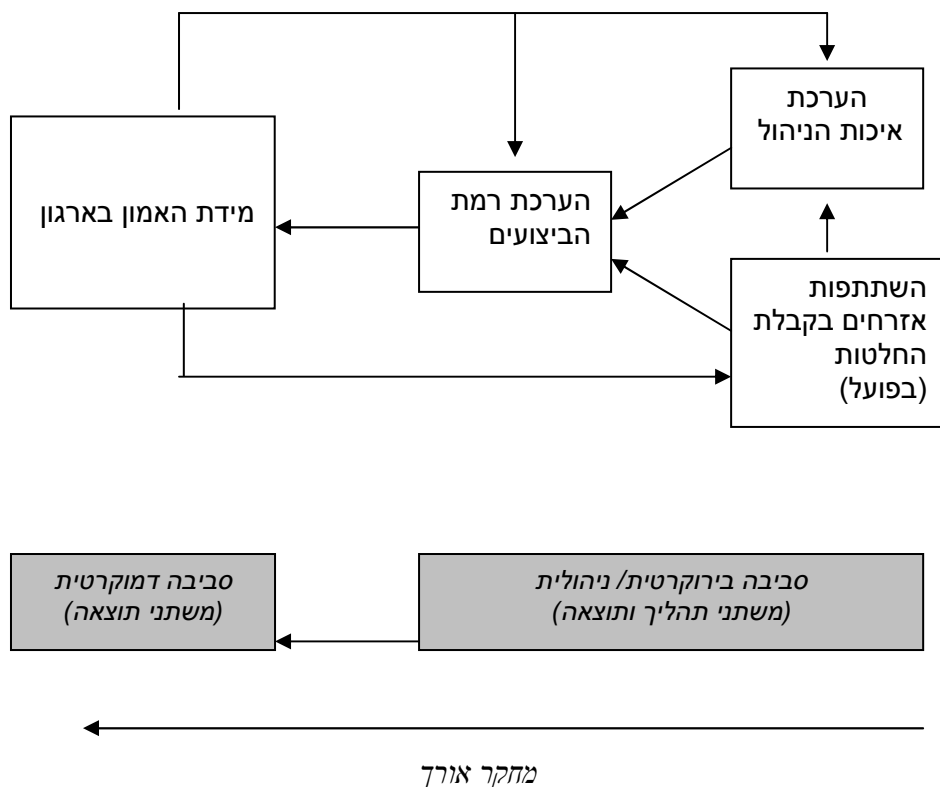
- 1) איכות הניהול של המנגנון הציבורי (כפי שמוערכת על ידי האזרחים והעובדים);
- 2) איכות הביצועים של המנגנון הציבורי (כפי שמוערכת על ידי האזרחים והעובדים);
- 3) מידת ההשתתפות והמעורבות של ציבור האזרחים והעובדים בתהליכי קבלת ההחלטות בארגון;
- 4) מידת האמון שרוכשים האזרחים והעובדים לארגון.

שלושת המשתנים הראשונים הינם בבחינת משתנים בלתי תלויים עיקריים, שמסבירים את המשתנה הרביעי. המחקר יציע קשרים אפשריים בין המשתנים הללו ויבחן אותה בכלים סטטיסטיים. באופן ראשוני, ניתן לטעון שככל שהשתתפות ומעורבות האזרחים בתהליכי קבלת החלטות במגזר הציבורי גבוהה יותר כך גם הערכת הניהול והביצועים תהיה גבוהה יותר והשילוב בין מעורבות לבין שביעות רצון מהתוצאה יוביל לחיזוק האמון בארגון ובמערכת הציבורית. במילים אחרות, שביעות הרצון מהתהליך תגביר את שביעות הרצון מהתוצאה והשניים יחזקו את האמון בארגון. החשיבות של תהליך קבלת ההחלטות מרעת משום שכפי שבא לידי ביטוי בתיאוריות של השתתפות פוליטית, השתתפות ומעורבות הציבור בתהליך גורמת ללקיחת חלק באחריות לתוצאות ואימוץ התנהגות יעילה יותר בכל הקשור לצריכת שירותים

ציבוריים. מכאן ניתן יהיה להסיק מסקנות תיאורטיות ומעשיות בדבר מקומו של הניהול הציבורי החדש בחברה דמוקרטית.

ניתן לתאר את מוקד המחקר באמצעות השרטוט הבא:

תרשים 1: מודל המחקר



המחקר בחן את הקשר בין המשתנים הללו תוך שימוש בשאלונים וראיונות עומק עם ציבור הלקוחות של המוסד ועם העובדים. כמו כן הסתמכנו על פרוטוקולים של ישיבות, תקנונים ותיעוד של פעילות הארגון. הנתונים שנאספו קודדו והוו בסיס לבחינה סטטיסטית מורכבת של הקשר בין המשתנים שצוינו לעיל.

תוך כדי עבודת המחקר, פותח מודל המחקר לשני מודלים שהותאמו לשתי אוכלוסיות מחקר שונות, בהתבסס על ניתוח פוזיטיבי של הממצאים השונים. מודל מחקר אחד נבנה עבור אוכלוסיית המחקר של עובדי המוסד ואילו השני עבור המבוטחים צורכי השירותים מהמוסד. הקשר בין המשתנים חודד וכן נוספו כאמור מספר משתנים מיוחדים (כנראה לא ייחודיים) למוסד לביטוח לאומי, כפי שיפורטו מיד. חשוב לציין כי בכך מתגבר המחקר על בעיה מוכרת של שימוש בכלי מדידה אחד ולכן גם מקטין את הטיה אפשרית המוצעת בספרות ומכונה Common Source Bias.

טרם הצגת מודל המחקר, יש להדגיש כי מרביתו של המחקר בא לבחון את השפעותיהן של **הערכות עובדים** ומנהלים במוסד לביטוח לאומי על ביצועי הארגון. כך, מנסה המחקר להציג את המציאות המתקבלת **כנגזרת של הערכות אלה**. השערתו המרכזית של מחקר זה היא כי שיתוף עובדים בתהליך קבלת ההחלטות במוסד לביטוח לאומי מגדיל את הערכתם של העובדים על ביצועי הארגון ומעלה את **איכות הביצועים** שלהם עצמם, וכך גם, תהליך ההשתתפות מעלה את **אמון** העובדים בארגון, מה שמוביל אף הוא ל**ביצועים גבוהים**. על מנת להעריך נכונה משתנים אלו, יש להצביע על המציאות כפי שהיא משתקפת בעיני עובדיו ומנהליו של המוסד לביטוח לאומי, היינו, כפי שהם **עצמם** מעריכים את המציאות (ולאו דווקא בהכרח כפי שהמציאות האובייקטיבית היא באמת). העיקרון המנחה את ההתמקדות בתפיסות סובייקטיביות טמון בהבנה כי לרוב האדם חושב ופועל על פי הערכתו שלו את המציאות ולא על פי מציאות "אובייקטיבית". לפיכך, יבחן הנייר ראשית את הערכת המצב כפי שהיא משתקפת בעיני העובדים והמנהלים ורק לאחר מכן ישווה אותה למציאות האובייקטיבית בשטח. כפי שמוצג בתרשים לעיל, משתנה בקרה במודל זה יהיה **מידת ההשתתפות הפוליטית של העובד**. תפיסותיו של כל עובד מושפעות ומשפיעות ממטען האמונות עימם הגיע לארגון המספק לו שירותים (למשל, ישנם עובדים אשר אינם מלכתחילה מעוניינים להשתתף בצורה עמוקה בתהליך קבלת ההחלטות ברמת המדינה בכלל או ברמת הארגון אליו הם משתייכים). כך, בשלב הראשון ייבחנו **משתנים אנדוגניים** אלו, אשר יצוינו ככאלה המשפיעים על דעתו של הפרט ברוב האספקטים הקשורים לעבודה וכן על מאפייני ההשתתפות, אמון, הערכת הביצועים והביצועים שלו בארגון.

בשלב הבא, נבחנו תפיסותיו של העובד לגבי **מידת השפעתם של גורמים חיצוניים ופנימיים על תהליך קבלת ההחלטות**. היינו, קיומם וכוחם של גורמים "מחלישי" ו"מחזקי" אמון של העובדים והמנהלים בהנהלת הארגון הבכירה (יכולים להיות ועדי עובדים ומנהלים ברמות שונות וכן גורמים חיצוניים לארגון המנסים לקלקל את האמון בהנהלתו של המוסד), כך גם קיומם של אפיקי השפעה ויכולת ההשפעה של העובדים והמנהלים על מדיניות הארגון מחוצה לו (הינו, להפעיל גורמי כוח חיצוניים לארגון, דוגמת חברי כנסת, עיתונות, ראשי רשויות מקומיות וכו' אשר יאכפו על הנהלת הארגון שינוי בעיצוב המדיניות), הערכת קיומן ויכולתן של קבוצות כוח בארגון להשפיע על המדיניות, הערכת היכולת של עובדי ומנהלי הארגון להשפיע על המתרחש בארגון. כאן אף ייבדקו המבנה הארגוני והתרבות הארגונית של מסגרת עבודתו, כפי שהיא מצטיירת על פי תפיסתו. משתנה שני שנבדק היה **השפעת קיומם/אי קיומם של מאפיינים אחרים של ניהול ציבורי חדש בעיני העובדים**. דוגמה למאפיינים אלו יהיה הגשת דוחות ביצוע והתקדמות, אשר הפכו לפופולאריים בסניפים. המחקר יבחן האם קיימים מאפיינים אלו, כיצד הם נתפסים בעיני העובדים ומה השפעתם על האמון של העובדים בארגון. המשתנה השלישי שייבדק הוא **רמת שביעות הרצון מתנאי העבודה**. כאן נבדקים התפיסות של עובדי ומנהלי המוסד לגבי איכות ואופי הניהול ולגבי תנאי העבודה שלהם. בשלב זה אף יבדקו שביעות הרצון של העובדים והמנהלים מהתגמולים שלהם מהעבודה (תנאי השכר, התנאים הסוציאליים, קביעות וכו'), מהדרישות בעבודתם (מטלות, הנחיות ממנהלים וכו') ומתנאי עבודתם (סביבה חברתית, הזדמנות לקידום וכו').

משתנה רביעי יהיה **אוטונומיה בעבודה**. כאן תיבחן מידת האוטונומיה וההשפעה של העובדים בתהליך קבלת ההחלטות בארגון, יבדקו הערכת הקשר שלהם ויכולת ההשפעה על מנהלת המוסד. כאן תעשה הבדיקה בחלוקה לשלושה רמות: עובדים ומנהלים זוטרים, הנהלת הסניף ומנהלת המוסד לביטוח לאומי. המשתנה החמישי הוא **איכות הניהול**. בדיקת הערכתם של עובדי ומנהלי המוסד את איכות הניהול נבחנת במספר רמות: הערכתם את מנהלת המוסד, הערכתם

¹ ראה את תרשים המודל בנספח מספר 1 ואת השאלון בנספח מספר 3.

את ההנהלה הבכירה (מנהלי האגפים או מנהל הסניף) ואת המנהלים הזוטרים (מנהלי מחלקה ועד ראשי אגפים / תחום). מלבד בדיקת הערכת העובדים את כל רמת ניהול, תיבדק אף הערכתה של כל רמת ניהול את הרמות האחרות. כך, תיבדק הערכתם של העובדים והמנהלים את מאפייני הניהול והדרישות הארגוניות (ברמת הנורמות של הארגון כולו) המתבקשים מהם, ותתבצע השוואתם של נורמות אלו לתרבות הארגונית הספציפית בסניף בו הם עובדים (לעובדי ומנהלי המטה – ההתייחסות היא למשרד הראשי). אחת ההנחות של המודל היא כי קיים שוני בין הסניפים השונים לבין המשרד הראשי, כמו גם בין הסניפים עצמם, בתרבות הארגונית ובנורמות העבודה. שלושת המשתנים האחרונים שנבחנו **שביעות הרצון, האמון והערכת הביצועים** על פי הערכותיהן של עובדי ומנהלי המוסד לגבי הארגון (בין היתר, גם כלפי קביעת המדיניות). נושא זה פורט בהרחבה לעיל.

תקציר תיאור מודל המחקר – **מבוטחים**²

בדומה למודל המחקר בנושא העובדים, אף כאן יודגש טרם הצגת מודל המחקר, כי מרביתו של המחקר בא לבחון את השפעותיהן של **הערכות** מבוטחי המוסד לביטוח לאומי על ביצועי הארגון. אף כאן מנסה הניר להציג את המציאות המתקבלת כנגזרת של הערכות אלה. אם השערתו המרכזית של נייר זה היא כי שיתוף הלקוחות בתהליך קבלת ההחלטות במוסד לביטוח לאומי מגדיל את הערכתם של המבוטחים מקבלי השירותים על ביצועי הארגון ומעלה בסופו של תהליך את **איכות הביצועים** של הארגון, וכך גם, תהליך ההשתתפות בקבלת ההחלטות מעלה את **אמון** הלקוחות בארגון, מה שמוביל אף הוא בסופו של תהליך **לביצועים גבוהים** – הרי שעל מנת להעריך נכונה משתנים אלו, יש להצביע על המציאות כפי שהיא משתקפת בעיני לקוחותיו של המוסד לביטוח לאומי. היינו, כפי שהם **עצמם** מעריכים את המשתנים השונים (ולאו דווקא בהכרח כפי שהמציאות היא באמת).

מודל המחקר נבנה על פי התפיסה כי ישנה חשיבות לתדירות שבה מבוטחים צורכים באופן ישיר שירותים מהמוסד לביטוח לאומי. לפיכך, נצפה כי משתנים מסוימים יהיו רלבנטיים בעיקר למבוטחים שפונים בתדירות גבוהה ופחות רלבנטיים לאלו שצורכים שירותים בתדירות נמוכה מאוד. בהתאם לתדירות צריכת השירותים תחולק אוכלוסיית המחקר למספר קבוצות משנה תוך בחינת המשתנים הרלבנטיים לכל קבוצה. בהתאם לחתכים אלו ניתן להציג המלצות ממוקדות לקבוצות המשנה הללו. כפי שמוצג בתרשים לעיל, משתנה בקרה במודל זה יהיה **תפיסות פנימיות של העובד בנושא השתתפות פוליטית**. תפיסותיו של כל לקוח מושפעות ומשפיעות ממשען האמונות עימם הגיע לארגון המספק לו שירותים (למשל, ישנם אנשים אשר אינם מלכתחילה מעוניינים להשתתף בצורה עמוקה בתהליך קבלת ההחלטות). כך, בשלב הראשון נבחנו **משתנים אנדוגניים** אלו, אשר יצוינו ככאלה המשפיעים על דעתו של הפרט ברוב האספקטים הקשורים לעבודה וכן על מאפייני ההשתתפות, אמון, הערכת הביצועים והביצועים שלו בארגון עימו הוא בא במגע.

המשתנה הראשון שנבדק היה **מידת השיתוף בתהליך קבלת ההחלטות** כפי שהיא נתפסת בעיני המבוטח. נבחנו איכות ועומק השיתוף של עובדי ומנהלי המוסד בשלושה רמות: עובדים וניהול זוטרי, הנהלת הסניף ומנהלת המוסד. כך תיבדק גם הערכת המבוטח את המשקל שמייחסים לדעתו / טובתו בתהליך קבלת ההחלטות המוביל להספקת המוצר הציבורי כמו גם האם הוא מעריך אלמנטים שונים של שיתוף כאמיתיים או מדומים. משתנה נוסף שנבדק הוא **נגישות וקשר עם הציבור**. הערכות הקשר הללו מושפעות בין היתר מתדירות המפגש עימו, הכרות אישית עם עובדים ומנהלים ברמות השונות בארגון וכו'. **מודעות לפעילויות הארגון** יהיה המשתנה השלישי שייבחן. כאן תהיה ההכרות עם מכלול

² ראה את תרשים המודל בנספח מספר 2 ואת השאלון בנספח מספר 4.

הפעילויות, היוזמות והמעורבות של המוסד לביטוח לאומי (ללא קשר עם הכרות סוכניו האנושיים) כפי שהן נתפסות אצל הלקוח כגורם המשפיע על מידת האמון שלו בארגון.

המשתנה הרביעי הוא **מידת השפעתם של גורמים חיצוניים ופנימיים על תהליך קבלת ההחלטות**. כאן נבחנו קיומם והשפעתם של גורמים המחלישים או מחזקים את אמון המבוטח בארגון (בין היתר: אמצעי תקשורת, גופים שונים כגון מוסד הסתדרות וכיוצא באלה, אך גם מנהלים ועובדים הפועלים מתוך הארגון עצמו). כמו כן, נבדקה בשלב זה הערכתו של הלקוח את קיומם ואפקטיביות של אפיקי השפעה חיצוניים של הלקוח על הארגון (**נגישות של קבוצת אינטרס כגון נכים וכו'**).

משתנה חמישי שנבדק נוגע לתפיסותיו של המבוטח לגבי **מידת האוטונומיה של הארגון בקביעת המדיניות**. כאן יבדקו האם התושב מזהה בעובדי המוסד לביטוח לאומי את ספקי המוצר הציבורי או כעושה דברה של הכנסת / הממשלה (היינו, לבדוק האם למשל מעריכים הלקוחות כי עובדי ומנהלי המוסד הם המחליטים על גובה הקצבה או רק פועלים על פי הנחיות האוצר) וכן האם הוא מבחין ומזהה בין המוצר הציבורי לשירות הניתן לו על ידי עובדי המוסד. **רמת שביעות הרצון מתהליך השירות והתוצאה** (רק לחלק מאוכלוסיית המחקר אשר ידווח כי קיבל שירותים מהמוסד בפרק הזמן שיוגדר) יהיה משתנה מסביר שישי. כאן, נבדק האם הלקוח שבע רצון מאמין כי עובדי המוסד הנם "לטובתו" ומנסים לשרתו ככל יכולתם, בהתאם למסגרת החוק או שמא הם אלו ש"מקשים" עליו לקבל את המוצר הציבורי. אחרון ייבדק כאן כיצד מושפעות הערכותיו של התושב מ "**מבחן התוצאה**" הסופי (האם נצפה כי השגת המוצר הציבורי בהתאם לציפיותיו של הלקוח תגדיל את האמון שלו בארגון ואת הערכתו את הארגון כאיכותי יותר או שמא התהליך הוא החשוב בהערכתו אלו). שני המשתנים האחרונים מתוך השמונה הנם **האמון והערכת הביצועים** של הלקוח והקשר ביניהם. אף נושא זה מפורט בהרחבה לעיל.

ממצאי המחקר

המוסד לביטוח לאומי מצוי נכון לכתובת שורות אלו בעיצומו של תהליך אשר יעדו המוגדר הוא רפורמות ובחינה מחודשת של מדיניות המוסד. הניסיון לתהליך הרפורמה החדש מכוון למכלול של תחומי מדיניות, מתוך רצון לבצע בחינה מחדש של תפקידו, מטרותיו ותוכניותיו של המוסד לביטוח לאומי בשורה ארוכה של נושאים. ניסיונות אלו החלו עם כניסתו לתפקיד של מנכ"ל הביטוח הלאומי, כשלוש שנים לפני תחילתו של מחקר זה. מנכ"ל המוסד מציין כי כאשר נכנס לתפקידו, סבל המוסד לביטוח לאומי מבעיות רבות: המוסד זכה לביקורת מגורמים רבים ולחוסר אמון של הציבור, התחזקות של משרד האוצר ומעורבות רבה של זה בצמצומה של מדינת הרווחה וקשיים נוספים רבים (בן שלום, 11.01.2007). לצורך כך, צוות מומחים בעלי שם בתחומי החברה, הכלכלה והרווחה מתוך המוסד לביטוח לאומי ומחוצה לו, עבדו על שורה של המלצות, אבני דרך, מגמות וכיווני פעולה. כל אלו כללו התייחסות הן לרמת המקרו בתחומי הביטוח הסוציאלי, כמו גם התייחסות להיבט הארגוני והביצועי – הכלים ליישום המדיניות (בן שלום, 11.01.2007; "מדיניות המוסד לביטוח לאומי לקראת היובל הבא", ללא תאריך). כך, מלבד צוות ההיגוי המרכזי בראשותו של המנכ"ל הנכנס, הוקמו עוד תשעה צוותים שונים, כאשר בכל צוות בין כ- 20 ל- 25 חברים שונים, אשר תכליתם הייתה לבחון שורה של נושאים כגון: "מעמד הביטוח הלאומי", "קביעת יעדים חברתיים", "יחסי גומלין בין שוק העבודה והמוסד לביטוח לאומי", "מערכות מידע", "ועדות רפואיות", "אכיפה" ועוד ("מדיניות המוסד לביטוח לאומי לקראת היובל הבא", ללא תאריך). תהליך זה, כפי שרואה אותו מנכ"ל המוסד, נמצא כיום בעיצומו, כאשר מלכתחילה כיוון המוסד ליעדים גבוהים במיוחד, מתוך תפיסה כי לא כולם יושגו בתקופה הקרובה וכי מטרתם של חלקן מהרפורמות היא להניע תהליך של שינוי אשר את פירותיו ניתן יהיה לקטוף רק בטווח הארוך (בן שלום, 11.01.2007). חשוב להדגיש, כי תמונת המצב

שמסקף מחקר זה נכונה לתקופה בו התבצע המחקר. לא מן הנמנע הוא כי ממצאים שונים יעלו כתוצאה מהצלחתן / כישלונן של רפורמות אלו ולפיכך ראוי לבחון את ממצאים אלו נכון לרוח התקופה. מלבד יוזמות מול הממשלה והאוצר לרפורמות במערך הביטחון הסוציאלי והבחנה בין אשכול "ביטוחי" ל"סוציאלי", להעלאות של קצבאות הזקנה למקבלי השלמת הכנסה, לקידום ענייני הנכים ושילובם בקהילה, תיקון בעיות בפנקס הליקויים, טיפול באלומות נוער ונוער במצוקה, עידוד השכלה כ"הזדמנות שנייה" טיפול בנפגעי תקיפה מינית, חינוך להורות ועוד, עיקרם של המאמצים לשינוי ברמת הארגון התמקדו בניסיון להגדרת מדדי ביצוע והכנסת שיטות ניהול מתקדמות מהסקטור הפרטי. ביניהם: פתיחת מוקד טלפוני נוסף בצפת, הקמת עמדות שירות רבות למבוטח ובמיוחד עמדות שירות עצמי, הנפקת דפי חשבון מרוכזים למבוטחים, הקמתה של מערכת ממוחשבת אינטגרטיבית חדשה ועוד. חלקם של היוזמות זכה להתרחש עוד נכון לכתיבת שורות אלו, בעוד שיוזמות רבות צפויות על ידי הנהלת המוסד לקרום עור וגידים בשלבים מאוחרים יותר, מתוך אסטרטגיה ניהולית שתכליתה לכוון לכמה שיותר שינויים מרחיקי לכת ושורשיים מתוך הבנה כי לא כל היעדים יושגו ומתוך תפיסה אסטרטגית כי תהליכים רבים רק יניעו את תחילת הדרך לשינוי אשר את סופו ניתן יהיה לראות בעוד שנים. עדיין, ניתן להצביע על שינויי תפוקות אובייקטיבים כתוצאה מהניסיונות לשינוי. כך לדוגמה בשנת 2004 עמד ממוצע זמן הטיפול הכולל בפניות הציבור אל המוסד לביטוח לאומי על 33.2 ימים לעומת 23.8 ו- 22.8 ב- 2006 וב- 2005 בהתאמה (בן שלום, 11.01.2007).

מתוך כלל הראיונות וניתוחי התוכן שנערכו לצורך מחקר זה, עולה כי ברמה הפורמאלית, מנהלת המוסד לביטוח לאומי היא הגוף היחיד אשר אמור לקבל החלטות מדיניות כלל – ארציות עבור המוסד וכי ככל הנראה, עקרון חשוב זה נשמר ומיושם גם במבחן המעשי. היינו, נראה כי לא מתקבלות החלטות מדיניות פורמאליות על ידי גורמים מהמנהלת שלא במסגרת ישיבת המנהלת, או על ידי גורמים אחרים במוסד וישנה למעשה חפיפה בין ה"דה-יורה" ל"דה-פאקטו" בנושא זה. עם זאת, נתקבלו מספר אינדיקציות על תרבות פוליטית של "קביעת עובדות בשטח" במקרים בהם אין מדיניות ברורה. בפועל, פורום מקבלי החלטות במנהלת מצומצם יותר מזה הפורמאלי. מספר הסמנכ"לים קטן יותר ממספרם במבנה ה"רשמי" שלה. לא ידוע על מקרה בו החלטתו של מנכ"ל לא עברה את אישור המנהלת (מבחינה פורמאלית – החלטות אמורות להתקבל במנהלת על סמך הצבעה כאשר המנכ"ל הוא ראשון בין שווים). מתוך מרבית הראיונות עולה כי ישנה באופן כללי תחושה אצל עובדי ומנהלי המוסד כי לא קיימים למעשה תהליכי שיתוף אמיתיים של עובדים או מנהלים (גם בדרג מנהלי האגפים, אשר ישנה תמימות דעים בקרב המרואיינים כי הינם ה"מומחים" בארגון).³

לדעת המרואיינים, ברמת העובד הזוטר (זה הפחות מוטרד מהשתתפות בתהליכי קבלת החלטות) ישנה שביעות רצון גדולה ממקום העבודה, בעיקר בשל תנאיו הסוציאליים הגבוהים יחסית למשק העבודה בישראל והביטחון הכלכלי שהוא מספק. לצידה של שביעות רצון כללית זאת, נראה כי ישנה אי שביעות רצון מתהליך קבלת ההחלטות והחלטות מדיניות שונות, אשר לדעת רבים לא נעשים בשיתוף עימם ותוך לקיחת כלל ההשפעות והתוצאות בחשבון טרם מעשה. התקבלו אינדיקציות כי פעמים רבות החלטות מדיניות נתקלות בקשיי יישום רבים במוסד (על ידי העובדים עצמם) או מחוצה לו (תיקוני חקיקה אשר לא עוברים בכנסת כי גורמים שונים מטרפדים אותם, או בשל בעיות פרוצדוראליות). כמו כן, נראה כי ככל שתפקידו של העובד גבוה יותר (ובעיקר נכון הדבר אצל הניהול הבכיר שאינו שייך לפורום המנהלת: ראשי אגפים, סגניהם וכו'), באופן כוללני ובהסתייגות, רמת שביעות הרצון פוחתת. המבנה הארגוני של המוסד, המורכב

³ לצורך מחקר זה, מלבד שאלוני העובדים והאזרחים, נערכו ראיונות עם מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, המשנה למנכ"ל, סמנכ"ל גמלאות, סמנכ"ל גבייה, סמנכ"ל מחקר ותכנון, סמנכ"ל לוגיסטיקה, מנהל סניף ירושלים, מנהל סניף רמלה, מנהלת סניף רמת גן, מנהל סניף אשקלון, ראש אגף המנהלת, ראש אגף הכספים המשמש אף כראש ועד העובדים בסניף הראשי, מנהלת אגף יישומי גמלאות, מנהלת אגף שירות לקוחות, עוזר המשנה למנהל הכללי ועוד מספר מנהלי מחלקות ועובדים זוטרים.

ממטה גדול (כשליש מהעובדים משויכים ל"משרד הראשי") ו-23 סניפים הפזורים ברחבי הארץ (כולל הסניף החדש בבני ברק) משפיע אף הוא על תפיסת אפשרויות שיתוף העובדים. באופן פורמאלי, לכל מנהל סניף ישנה אוטונומיה מסוימת לניהול העובדים שבסניפו, כאשר לכל תחום (גמלאות, גבייה וכו') ישנו ראש מנהלת / מנהל היושב במשרד הראשי ואמון על התכנים המקצועיים של כל תחום. מנהלי הסניפים, הכפופים למנכ"ל המוסד, החלו להיפגש בצורה ממוסדת יותר מאז כניסתו לתפקיד של המנכ"ל החדש (טרם לכך, למשל, לא היה קיים כנס מנהלי סניפים), אולם התחושה של רבים במוסד היא כי תדירות המפגשים אינה מספקת. כן עולה, כי תדירות המפגשים תלויה אף באופיו של מנהל הסניף. מנהלי סניפים אשר מעוניינים יותר לנסות ולהשפיע על תוצאות מדיניות באופן ישיר ויוזמים מפגשים עם המנכ"ל, צפויים להיפגש עימו יותר מאחרים. כך גם, מתוך העולה מראיונות ומשיחות עם מנהלים בכירים במוסד, עולה כי שיתופם של מבוטחים בתהליך קבלת ההחלטות (ברמת המדיניות) נמוך מאוד, כמעט ואינו קיים. מבוטחים אינם מוזמנים להשמיע את הצעותיהם דעתם בנושא הניהול הציבורי במוסד ונראה אף כי לא קיימת הפנמה בחשיבות השתתפות זאת אצל מנהלי המוסד.⁴

השחקן העיקרי הבולט לעין שמעכב שינויים ורפורמות אשר מאושרות במנהלת המוסד הינו ועד העובדים החזק (או נכון יותר: קואליציית ועדי העובדים של כלל הסניפים עם ועד עובדי הסניף הראשי אשר נתגבשה במהלכה של השנה האחרונה לאחר של שנים רבות בהם היו הועדים מפולגים ביניהם). ועד העובדים משכיל לחבור לגופים מחוץ למוסד (בעיקר להסתדרות) כדי לעכב כל ניסיון לשינוי. בולטת מאוד הייתה אף הייתה התנגדותו של ועד העובדים הארצי לקיומו של מחקר זה. מועצת הביטוח לאומי הינה גורם נוסף הקשור פורמאלי לקבלת ההחלטות במוסד. הרכבה של המועצה הינו שריד היסטורי של חלוקה שנקבעה עוד עם הקמתה לראשונה, בצורה המאזנת נציגים מהממשלה, ההסתדרות וארגוני מעסיקים. למרות שהיו מספר מרואיינים שייחסו כוח מסוים והשפעה של מועצת המוסד לביטוח לאומי על מדיניות הארגון, נראה כי בכל החלטות מדיניות פנימית (בשונה למשל מתיקוני חקיקה או החלטות מדיניות המשפיעות באופן מהותי על שחקנים מחוץ למוסד לביטוח לאומי) אין מועצת המוסד לביטוח לאומי משחקת כל תפקיד עיקרי. המצב מעט שונה כאשר אינטרסים חיצוניים מושפעים מההחלטות החדשות, או אז מהווה המועצה שחקן המשפיע על המדיניות (כאשר ככל הנראה, גם כאן כוחה די מוגבל).

מתוך מרבית הראיונות עולה כי רמת האמון של העובדים והמנהלים במנהלת אינה גבוהה. בסניפים השונים (מחוץ למשרד הראשי) רמת האמון נמוכה אף יותר. עובדי ובעיקר מנהלי המשרד הראשי (ובראשם פורום המנהלת עצמו) נתפסים על ידי עובדי הסניפים כ"לא – מחוברים" לשטח וכ"מובטלים סמויים". נראה כי הנהלת המוסד מבינה את החשיבות בשיתוף העובדים ומודעת לכך כי: "ללא שתוף פעולה עם העובדים איננו יכולים לזוז...". גורמים במנהלת מציגים מספר פרויקטים / דרכים אשר דרכם ובאמצעותם משותפים עובדים ומנהלים בעיצוב וקביעת המדיניות הציבורית במוסד. ביניהם: "צוותי שינוי" לשינוי ולייעול המורכבות על ידי עובדי ומנהלי המוסד, אפשרותו של כל עובד לשלוח "הצעות לייעול" למנהלת (כאשר הצעות "מוצלחות" מתגמלות את העובד / המנהל בתגמול כספי חד – פעמי במשכורת) והופעתם של עובדים בהצגת נושאים בפני המנהלת כ"אוטוריטה מקצועית". למרות זאת ולמרות התבטאויותיהם של מספר חברי מנהלת המוסד, כי המנהלת נוקטת בשיתוף מנהלים ועובדים בתהליכי קבלת ההחלטות, נראה כי בפועל נתפסות פעולות אלה בעיני העובדים בבחינת מס שפתיים וכי לדעתם הארגון פועל בריכוזיות גבוהה מאוד. כך גם, תהליכי שיתוף הננקטים על ידי רמת הניהול הבכירה אינה נתפסים לדעתם כשיתוף אמיתי אלא מעין תהליך שנועד לצייר מציאות כזו

⁴ שונים מתפיסה זו הינם מספר מצומצם של סמנכ"לים ומנהלי סניפים אשר מקיימת מפגשים עם קבוצות אזרחים כדי לשמוע את דעתם. לרוב, מתבצעים המפגשים עם קבוצות אינטרס / איגודים ספציפיים ולא מפגשים פתוחים לציבור (קבוצות נכים וכו'). הנושאים המועלים אינם נושאי מדיניות כלל הארגון, אלה עניינים המצומצמים לתחום העיסוק של המנהל היוזם בלבד. כאמור, אין כאן "הזמנה לכלל הציבור לדיון בנושא מדיניות הארגון" אלא הזמנה של נציגי קבוצות ספציפיות ולנושאים ספציפיים.

(מעין תהליך "דמוי השתתפות"). התחושה של עובדים ומנהלים רבים היא שלא רק מנהלי המטה הבכירים אינם משותפים בתהליך קבלת ההחלטות, אלא גם מנהלי הסניפים השונים של המוסד אינם שותפים לתהליך קבלת ההחלטות ברמת המדיניות, המתבצע בסניף הראשי.⁵ אצל רבים בארגון נתפסת החלטת המנהלת כהחלטתו האישית של המנכ"ל. יש לציין כי ישנם פרוטוקולים של ישיבות המנהלת (כל ישיבה מתועדת על ידי מזכיר המנהלת) אולם הם מופצים לחברי המנהלת בלבד. עובד או מנהל (גם ראש אגף או ס. סמנכ"ל) לא נחשפים בצורה יזומה לפרוטוקולים אלו והם אינם מוצגים בפניהם. עובדה זו משמשת עבור מנהלים בכירים בארגון להדגיש כי לא רק שאינם משותפים בתהליך קבלת ההחלטות בשלב מוקדם, אלא שאף הם ממודרים ממנו גם בשלבי הסופיים (היינו – ההחלטות מונחתות עליהם רק לאחר סיום התהליך). מתוך שיחות עם עובדים ומנהלים של המוסד עולה, כי כלל הדרכים אינן נתפסות כתהליך שיתוף אמיתי. הועלו טענות כי פעמים רבות ועדות השינוי היו בעצם הזמנה לבוא ולאשר תוכניות אשר כבר "נתפרו" עד לפרטים הקטנים ביותר וכי פעמים אף קרה שאותו מנהל הוזמן לשני "צוותי שינוי"/"ועדות שינוי" אשר חלו באותו הזמן. "הצעות ייעול" אשר נשלחו על ידי עובדים ומנהלים פעמים רבות לא זכו ליחס, לטענתם, כאשר אלו שכן התייחסו אליהן זכו לטיפול איטי מאוד. כמו כן, לא נראה כי ברובן של ישיבות המנהלת מופיעים על דרך קבע מנהלים מחוץ לפורום מקבלי ההחלטות. חשוב להדגיש, כי כפי שיראה זאת הדוח בהמשך, גם מהניתוח הסטטיסטי של המחקר עולה כי מידת השיתוף נתפסת בעיני העובדים כנמוכה. עם זאת, מתוצאותיו של הניתוח הסטטיסטי עולה גם כי ככל הנראה מידת השיתוף אינה זו המשפיעה ביותר על אמון העובדים.

אכן, כאשר בוחנים את המתרחש בסניפי המוסד השונים מצטיירת תמונה דומה. כך למשל, דרך בחינתם של סניפי ירושלים, רמלה, רמת גן ואשקלון, נוספו חיזוקים להנחה כי המוסד לביטוח לאומי הנו למעשה ארגון ריכוזי מאוד. נראה, כי העיקרון לפיו מנהלת המוסד לביטוח לאומי היא הגוף היחיד אשר אמור לקבל החלטות מדיניות כלל – ארציות עבור המוסד מתקיים גם בסניפים. עוד נראה, כי מנהלי הסניפים מתרכזים בעיקר בעמידה במטרות הייעודיות אשר הוגדרו על פי הנהלת המוסד, מתוך תפיסה שאסטרטגיה זו משרתת בצורה הטובה ביותר את מטרותיהם האישיות. העומס הרב הינו גורם נוסף המונע מהנהלת הסניף "להפש הרפתקאות" או ליזום מהלכים אסטרטגיים אשר ישפיעו על מדיניותו הרוחבית של הארגון. עם זאת, אף כאן, נתקבלו מספר אינדיקציות על תרבות פוליטית של "קביעת עובדות בשטח" במקרים בהם אין מדיניות ברורה מצד המשרד הראשי. בתוך הסניף – נראה כי תהליך קבלת ההחלטות מצטמצם בסופו של דבר למנהל הסניף בלבד. למרות מספר צעדים (מקוריים) של שיתוף לכאורה, לא נמצאו כל סימנים אמיתיים המעידים על תהליכי שיתוף אמיתיים של עובדים או מנהלים. גם כאן, ברמת העובד הזוטר (זה הפחות מוטרד מהשתתפות בתהליכי קבלת החלטות) ישנה שביעות רצון גדולה ממקום העבודה, בעיקר בשל תנאיו הסוציאליים הגבוהים יחסית למשק העבודה בישראל. אצל עובדי הסניף קיימת תפיסה לפיה הם "עובדים קשה" בעוד במנהלת קיימת "אבטלה סמויה"/גלויה. נראה כי עובדי ומנהלי הסניף רוחשים אמון מועט מאוד כלפי מנהלת המוסד. כך גם נראה כי כלפי הנהלת הסניף האמון עולה במעט, אך עדיין אינו רב. גם בסניף ירושלים, השחקן העיקרי הבולט לעין שמעכב לשינויים ורפורמות אלו הינו ועד העובדים (במקרה זה, פחות הועד של הסניף ויותר "ועד ארצי סניפים"). במקומות בהם השכילו מנהלי הסניפים לפעול בשיתוף עם ועד העובדים נראה כי הצליחו להעלות את רמת האמון בהם. שוב יודגש אף כאן, כי ישנו פער בין חוות הדעת של המרואיינים במחקר לעומת הנתונים הסטטיסטיים, שם נמצא כי האמון לא בהכרח נמצא כנמוך אצל כלל העובדים וכי לא נמצאה שונות אמיתית (השפעה של ממש) בין מידת השיתוף לרמת האמון של העובדים.

⁵ כאמור, בנושא מנהלי הסניפים ישנו קושי מבני / פורמאלי המקשה על שיתופם: המספר הגדול של מנהלי הסניפים כמו גם ריחוקם הגיאוגרפי משפיע על יכולתם להשתתף בצורה רצינית בתהליך קבלת ההחלטות. לא קיימת פונקציה "מחוזית" במוסד.

בראש הסניף עומד מנהל הסניף, אשר בעיני עובדי ומנהלי המוסד נתפס כזוכה לאוטונומיה רחבה יחסית בתחומים הספציפיים לו. תפקידו של מנהל הסניף כפי שהגדירו אחד מהם, הינו: "...לספק שירותים בהתאם להנחיות מנהלת המוסד והחוק". המנהל אמון על התכנים הניהוליים, בעוד מנהלי התחומים במשרד הראשי (סמנכ"לים בעיקר) אחראים להעביר לעובדי הסניף את התכנים המקצועיים. בהכירו את סניפו, יכול לבחור המנהל כיצד לחלק את שעות העבודה של עובדיו (שעות קבלת קהל מול שעות טיפול בתיקים, שעות מענה טלפוני, מיקום עמדות מידע, יעד משך זמן המתנה / טיפול במבוטח וכדומה). למנהל הסניף לא ניתנת כל עצמאות תקציבית שהיא. על מנת לקבל תקציב חריג עליו לפנות למשרד הראשי ולהציף כלפי מעלה את בקשתו. עדיין, גם אם נתפס המנהל בעיני רבים כ"שריף המקומי" וכבעל סמכויות אוטונומיות נרחבות יחסית, הרי שלמעשה אוטונומיה יחסית זו ניתנת לו רק במגוון מצומצם מאוד של תחומים. בתוך התחומים והמחלקות הספציפיות לסניף, יכול המנהל להרחיב או לצמצם מחלקות ותחומים בהתאם לשיקול דעתו, אך הוא מנוע מלבצע פעולות שהשלכותיהן משפיעות באופן מהותי על כוח האדם או על התחומים השונים. מנהל הסניף טוען כי לא רק שאין לו אפשרות לקבוע מדיניות ציבורית אלא שאף העומס הרב המוטל עליו אינו מותר בידו זמן לחפש היכן וכיצד ניתן לשנות/לקבוע מדיניות שהיא "חוץ-סניפית". עם זאת, במקרים בהם אין הנחיות ברורות נראה כי מנהל הסניף יקבל החלטה של מדיניות שלכאורה אמורה הייתה להיקבע על ידי מנהלת המוסד. אולם, קביעת מדיניות מעין זו תעשה רק במקרים בהם מעריך המנהל כי פעילותו זו לא "תעבור את הגבול" ותעורר עליו את מנהלת המוסד או גורמים אחרים במוסד.

בפועל, נראה כי האוטונומיה של מנהלי הסניפים, בניגוד למצטייר בעיני העובדים והמנהלים ואפילו בעיניהם של חלק ממנהלי הסניפים עצמם, מוגבלת מאוד. נושא האוטונומיה התקציבית הינו זה המשקף יותר מכל את חוסר זה באוטונומיה. מתוך כלל הראיונות שעלו, עולה כי האוטונומיה התקציבית היחידה שניתנת למנהלי הסניפים הינה סעיף "כיבודים" או "שיפוצים" המאפשר שיקול דעת של המנהל רק בנושאים אלו ותחת הגבלה של כמה עשרות אלפי שקלים בשנה. פעולת ההשתתפות של מנהל הסניף בקביעת המדיניות הציבורית של המוסד מוגבלת לניסיונות השפעה חיצוניים שלו על ועדות מועצת המוסד לביטוח לאומי, על מנהלת המוסד או על גורמים שונים במשרד הראשי על מנת שישפיעו הם על המנהלת. נקודה חשובה שעלתה היא יכולתם של מנהלי סניפים שונים להפעיל השפעה מבחוץ על מנת לשנות ולהשפיע על המדיניות של הארגון (פנייה לראשי רשויות / אנשי מועצת המוסד / חברי כנסת – כדי שהם ישפיעו על המנהלת). כאמור, למנהל הסניף לא ניתנת כל עצמאות תקציבית שהיא. לכן, על מנת לשנות או להוסיף תקנים, תוכניות, פרויקטים או יוזמות שונות הוא מחויב לפנות למנהלת המוסד או לגורמים מחליטים אחרים במוסד כגון ועדות של מועצת המוסד או גורמים מחליטים בתוך הסניף הראשי. מנהל הסניף נפגש עם מנהלת המוסד "במקרה הטוב" פעם בארבעה חודשים. מציאות זאת מובילה לכך שאם מתבצע ניסיון ליזום ולשנות את המדיניות – פעמים רבות הוא מגיע קודם כל דרך ניסיון השפעה על אותם גורמים נוספים במשרד הראשי. כך, נתפס בעיני המנהל כי חלק נכבד מעבודתו הוא לעבוד מול המשרד הראשי או מועצת המוסד על מנת להשיג משאבים שונים. נראה, כי תלות מבנית זו משפיעה במישור הלא-פורמאלי על אופן חלוקת המשאבים בסניפים השונים של המוסד. מערכת יחסים טובה של מנהל עם מחלקות, אגפים ותחומים שונים בסניף הראשי – מובילה בהכרח לתוצאות טובות יותר. כפי שמסביר זאת אחד ממנהלי הסניפים: "למנהל סניף שאין יחסים טובים עם המשרד הראשי או הוועדות השונות קשה מאוד לפעול...".

כפי שלמנהל הסניף כמעט ולא ניתן לקבוע מדיניות כלל - ארצית, כך גם באופן כללי, המנהלים והעובדים בסניפים השונים חשים שאינם שותפים לתהליך קבלת ההחלטות בנושאי מדיניות שונים הנוגעים לכלל המוסד. השתתפות העובדים בתהליך קביעת המדיניות הפנימית בתוך הסניף קיימת במידה גדולה יותר. אולם, גם כאן נראה שהיא מוגבלת לנושאים מסוימים וכי פעמים שהיא נעשית על מנת להציג בעיני העובדים תדמית של הנהלה משתפת. אף על פי שהמבנה

הניהולי של הסניף הינו שטוח יחסית עובדים רבים לא נפגשו עם מנהל הסניף או חשים שהם יכולים לפנות אליו ישירות כדי להשפיע. במרבית הסניפים, השתתפות מבוטחים אינה קיימת או מוגבלת במקרה הטוב ל"תיבת פניות לציבור". מנהל הסניף יפגש עם מבוטחים רק במקרה של "בעיה" וזאת לאחר פרוצדורה של קביעת פגישה מסודרת. לא ידוע על מהלכי שיתוף או יוזמות לשתף מבוטחים בתהליך קבלת ההחלטות הפנימי של הסניף (כגון שעות קבלת קהל, מיקום עמדות מידע וכיוצא באלו). מפגשים של מרבית מנהלי הסניפים עם הציבור מתבצעת רק עם קבוצות ספציפיות מהציבור (כגון ארגוני נכים וכיוצא באלו) ולא דרך מפגשים פתוחים לציבור הרחב. מרביתם של מנהלי הסניפים מזכירים מפגשים עם קבוצות אלו, גורמים ברשויות המקומיות שבתחום הסניף ובמשרדי הממשלה השונים כדרך עיקרית ללמוד על רצון הציבור ושיתופו. עם זאת, עלו מקרים בודדים בהם התבצעו יוזמות מקומיות של מנהלי סניפים לשיתוף של מבוטחים דרך הזמנה לסדנאות של מקבלי קצבאות או יציאה של עובדים ל"שטח" כדי ללמוד על רצונותיו ותפיסתו של המוסד בעיני הציבור. כך גם למשל, במקרים בודדים מתפרסמים בעיתונות ימים של "קו פתוח" למבוטח (בסניף אשקלון הדבר אחת לפעם בחודש וחצי לערך), בו ניתן להתקשר לעובדי המשרד ומבוטחים יכולים לקבל אינפורמציה – ערוץ שיתוף שלא קיים במקומות רבים בסניפי המוסד. כך, עולה כי **אופיו של מנהל הסניף** הוא המשתנה המשפיע יותר מכל על אופי וגודל שיתוף הציבור. אולם גם יוזמות אלו אינם חלק ממדיניות שיטתית סדורה של המנהלים.

אף בתוך הסניפים עצמם נראה, כי תהליך קבלת ההחלטות במרבית הסניפים מצטייר כמצטמצם בסופו של דבר למנהל הסניף בלבד. למרות מספר צעדים של שיתוף מסוים או שיתוף לכאורה, לא נמצאו כל סימנים אמיתיים המעידים על תהליכי שיתוף אמיתיים של עובדים או מנהלים. צעדי השיתוף/"שיתוף לכאורה" בסניפים נתפסים כשונים מסניף לסניף. כך למשל, בעוד שבירושלים דומה כי השיתוף נעשה בעיקר על ידי בחינת דוחות וסקרי משוב של העובדים, ברמלה נתפס השיתוף ברמה הפחות פורמאלית, דוגמת שיחות אישיות או שיחות מסדרון, מה שעשוי ללמד כי סוג ורמת השיתוף בתוך הסניפים שונה מקום למקום (לא מן הנמנע הוא כי קיימים במוסד סניפים המשתפים את עובדיהם ברמה גבוהה יותר) ובאשקלון נתפס השיתוף כמדיניות "דלת פתוחה" של מנהל הסניף. כך, גם ניתן לשער כי אופיו הניהולי של כל מנהל סניף מכתוב את גודל, סוג ואיכות השיתוף בכל מקרה. גם בסניפים השונים, השחקן העיקרי הבולט לעין אשר מסוגל לעכב או לקדם שינויים ורפורמות הינו ועד העובדים. במרבית המקומות ועדי העובדים המקומיים אינם משמעותיים בהשפעתם כפי שמצטיירת יכולתו של הועד הארצי לשנות ולהשפיע. כדוגמה לכך, מביא מנהל סניף ירושלים את הניסיון (הארצי) לחייב את עובדי מחלקת החקירות (עובדים מרבית היום בשטח – חקירת תיקים של מבוטחים שנחשד כי הם מקבלים קצבה שלא כדין) להחתים כרטיס. התנגדותו של הוועד והגיבוי שהוא נותן לעובדים טרפדה ניסיון זה, כמו גם צעדים אחרים של ההנהלה. נראה אף, כי מנהלי הסניפים מעריכים פחות את המנהלת על כך שפעמים רבות קיבלה החלטות ופרסמה בפומבי את החלטותיה מבלי לקחת מראש בחשבון את מהלכיו/תגובתו של וועד העובדים ("**מקרה צפת**") עולה לא פעם בשיחות עם עובדי ומנהלי המוסד ומשמש דוגמה טובה לכך: חודשים ספורים לאחר הגעתו של מנכ"ל המוסד, פרסמה המנהלת כי יינתנו שירותי מענה טלפוני על ידי עובדי חברה חיצונית שתשב בצפת. נעשה מכרז, הושכרו המבנים, הוכנה התשתית לכך – לאור התנגדות ועד העובדים היה עיכוב, אך בסופו של דבר התוכנית יצאה אל הפועל).

למרבית הפלא, עולה כי פעמים קורה שדווקא פעילותו של הוועד והאינטרסים שלו מובילים בסופו של דבר לפגיעה בעובדים עצמם או בשיתופם בתהליכי קבלת ההחלטות. דוגמה לכך היא ניסיונה של ההנהלה להביא לידי כך שמי שיחליטו על "עובדים מצטיינים" יהיו העובדים עצמם (בשונה משיבה של מנהלים אשר מחליטים על כך כיום), אולם וועד העובדים התנגד לכך מחשש שמהלך זה בעצם "עוקף" אותו ומבסס לראשונה החלטה משותפת של עובדים ומנהלים מבלי לעבור דרכו. חוסר הסכמתו והתנגדותו של ועד העובדים הארצי להפצת שאלוני מחקר זה, למרות שהוסבר כי תכליתם הוא למעשה לשפר את המצב הקיים ולהביא להגברת השיתוף של העובדים בתהליכי קבלת ההחלטות, מראה אף

הוא כי חלק מהסיבות לאי שיתופם של העובדים אינו טמון רק בסגנון הניהול כי אם בתרבות הארגונית ובאינטרסים של שחקנים שונים במוסד ובאופן פרדוקסאלי גם בוועד העובדים הארצי עצמו. מלבד ניתוח התוכן ועיבודם של כלל הראיונות שנערכו במסגרתו של מחקר זה, הופצו שאלוני מחקר לאישוש ותיקוף מודל המחקר והממצאים הנוספים. להלן פירוט העיבודים הסטטיסטיים אשר נערכו במסגרת מחקר זה. יצוין כי שאלוני המחקר הופצו אצל שתי אוכלוסיות מחקר: מבוטחים ועובדים. כך, העיבוד הסטטיסטי של השאלונים התחלק אף הוא על פי אוכלוסיות מחקר אלו.

עיבודים סטטיסטיים – מבוטחים

מערך המחקר ואוכלוסיית היעד

נתוני המחקר הנוכחי נאספו בסקר עמדות של מבוטחי המוסד על בסיס מדגם אקראי של האוכלוסייה הבוגרת (בני 18 שנים ומעלה). השאלון בחן עמדות, תפיסות, ונטיות התנהגות של הציבור ביחס למוסד לביטוח לאומי. השאלון הופץ לנבדקים מאזורים גיאוגרפיים שונים באמצעות מראיינים שתודרכו על-ידי צוות המחקר. מרבית השאלונים (68.14%) חולקו בסניפים שונים של המוסד לביטוח לאומי, בעוד שכשליש מהשאלונים (31.85%) הועברו למבוטחים בנקודות שונות ברחבי הארץ, מתוך כוונה לבחון עמדות אלו גם אצל מבוטחים שלא צרכו ישירות שירותים מעובדי המוסד. הוסבר למשתתפים שהשאלון אנונימי וכי המידע שיימסרו באמצעותו ישמר בסודיות וישמש למטרות סטטיסטיות בלבד.

מאפייני המדגם

474 נבדקים השתתפו במדגם. מתוכם 323 נשאלו בתוך סניפי הביטוח הלאומי (להלן: "מדגם הסניפים") ו-151 בנקודות שונות שאינן בקרבת סניפי המוסד (להלן: "המדגם הכללי"). במדגם הסניפים התחלקה ההתפלגות המגדרית של הנשאלים ל- 48.8% מתוכם גברים ו- 51.2% נשים; 49% נשואים; ממוצע הגילאים של הנחקרים 33.8 (סטיית תקן של 13.4); ממוצע שנות הלימוד של הנשאלים 12.98 (סטיית תקן של 2.46). שיעור היהודים בקרב המשיבים עמד על 83.6%, 10.28% מוסלמים, 4.25% נוצרים, 1.41% דרוזים, והיתר הגדירו עצמם כבני דת אחרת. מבין המשיבים, 6.96% הגדירו עצמם כדתיים מאוד, 12.7% כדתיים, 33.6% כמסורתיים ו- 46.72% כחילוניים. 63.09% מהמשיבים דיווחו על הכנסה של עד 4000 ש"ח נטו לחודש, 13.3% אחרים בעלי הכנסה בין 4001 ל-5000 ש"ח נטו לחודש, 6.86% בעלי הכנסה שבין מ-5001 עד 6000 ש"ח נטו לחודש, 5.15% בעלי הכנסה שבין מ-6001 עד 7000 ש"ח נטו לחודש, 3.86% בעלי הכנסה שבין מ-7001 עד 8000 ש"ח נטו לחודש ו- 7.72% טוענים שמרוויחים מעל 8000 ש"ח נטו לחודש. מתוך המשיבים, רק 14.17% הגדירו עצמם כעובדים במגזר הציבורי.

במדגם הכללי התחלקה ההתפלגות המגדרית של הנשאלים ל- 48.63% מתוכם גברים ו- 51.37% נשים; 56.75% נשואים; ממוצע הגילאים של הנחקרים 38.95% (סטיית תקן של 26.88); ממוצע שנות הלימוד של הנשאלים 13.71 (סטיית תקן של 2.52). שיעור היהודים בקרב המשיבים עמד על 93.2%, 6.12% מוסלמים והיתר הגדירו עצמם כבני דת אחרת. מבין המשיבים, 2.22% הגדירו עצמם כדתיים מאוד, 5.92% כדתיים, 23.7% כמסורתיים ו- 68.15% כחילוניים. 41.4% מהמשיבים דיווחו על הכנסה של עד 4000 ש"ח נטו לחודש, 17.18% אחרים בעלי הכנסה בין 4001 ל-5000 ש"ח נטו לחודש, 9.37% בעלי הכנסה שבין מ-5001 עד 6000 ש"ח נטו לחודש, 7.03% בעלי הכנסה שבין מ-6001 עד 7000 ש"ח נטו לחודש, 12.5% בעלי הכנסה שבין מ-7001 עד 8000 ש"ח נטו לחודש ואותו האחוז טוענים שמרוויחים מעל 8000 ש"ח נטו לחודש. מתוך המשיבים כאן, 25.18% הגדירו עצמם כעובדים במגזר הציבורי. אצל שתי קבוצות המשיבים, רובם של המאפיינים קרובים מאד, גם אם לא זהים, לחתך האוכלוסייה בישראל.

מסגרתו התיאורטית של מחקר זה פורטה לעיל בהרחבה. נציין כאן רק כי במסגרתו של מחקר זה התרכזנו ב – 8 אשכולות ניתוח:

1. תפיסות פנימיות של המבוטח בנושא השתתפות פוליטית (משתנה בקרה).
2. מידת השיתוף של המבוטח בתהליך קבלת ההחלטות (בשלושה רמות: עובדים וניהול זוטרי, הנהלת הסניף ומנהלת המוסד).
3. נגישות וקשר עם הציבור (מושפעות בין היתר מתדירות המפגש עימו, הכרות אישית עם עובדים ומנהלים ברמות השונות בארגון וכו').
4. מידת השפעתם של גורמים חיצוניים ופנימיים על תהליך קבלת ההחלטות (בין היתר: אמצעי תקשורת נגישות של קבוצת אינטרס, אך גם מנהלים ועובדים הפועלים מתוך הארגון עצמו).
5. מידת האוטונומיה של הארגון בקביעת המדיניות (מי בסופו של דבר מחליט על המדיניות).
6. רמת שביעות הרצון מתהליך השירות והתוצאה (רק לחלק מאוכלוסיית המחקר אשר ידווח כי קיבל שירותים מהמוסד בפרק הזמן שיוגדר).
7. אמון המבוטח במוסד (ברמות השונות).
8. הערכת הביצועים של המוסד בעיני המבוטח (כנ"ל).

להלן ממצאי עיבוד השאלונים למשתנים השונים, על פי שתי קבוצות הניתוח ("מדגם הסניפים" ו"המדגם הכללי")⁶: משתנה מידת השיתוף של המבוטח בתהליך קבלת ההחלטות עומד על 2.09 מתוך 5 (סטיית תקן של 0.73) במדגם הכללי ועל 2.32 מתוך 5 (סטיית תקן של 0.82) במדגם הסניפים. באופן כללי, מבוטחי המוסד חשים כי מידת שיתופם בתהליך קבלת ההחלטות הנו נמוך מאוד יחסית. כאשר בקרב המשיבים שענו על השאלונים בתוך הסניפים התחושה הייתה קצת פחות חזקה יחסית לאלו שלא הגיעו לסניף לצורך שירותים. משתנה נגישות וקשר עם הציבור קיבל מדד של 2.04 מתוך 5 (סטיית תקן של 0.77) במדגם הכללי ועל 2.15 (סטיית תקן של 0.8) במדגם הסניפים. אף כאן, מהממצאים ניתן לראות כי המבוטחים מעריכים את מידת נגישותו של המוסד אליהם ואת הקשר של סוכניו עימם כנמוך מאוד יחסית. רמת שביעות הרצון משירותי המוסד לביטוח לאומי עמדה על 2.30 מתוך 5 (סטיית תקן של 0.75) במדגם הכללי ועל 2.55 (סטיית תקן של 0.94) במדגם הסניפים. מתוך הנתונים עולה כי מידת שביעות הרצון של המבוטחים מהמוסד נמוכה יחסית. אף כאן, דווקא בקרב הנשאלים בתוך סניפי המוסד הייתה שביעות הרצון מעט יותר גבוהה מאלו שנשאלו במדגם הכללי. מידת השפעתם של גורמים חיצוניים ופנימיים על תהליך קבלת ההחלטות זכה לציון כמעט זהה בשני המדגמים, כאשר נראה כי המבוטחים מעריכים את מעורבותם של גורמים חיצוניים כגון קבוצות כוח שונות או תקשורת המוסד כגבוהה. במדגם הכללי עמד הממוצע על 2.94 מתוך 5 (סטיית תקן של 0.86) ובמדגם הסניפים עמד המדד על 2.74 (סטיית תקן של 0.97). מידת האוטונומיה של הארגון בקביעת המדיניות עמדה על 2.54 מתוך 5 (סטיית תקן של 1.16) במדגם הכללי ו- 2.84 (סטיית תקן של 1.25) במדגם הסניפים. היינו, בקרב המגיעים לסניפים נתפסה מידת האוטונומיה של המוסד ועובדיו כגבוהה יותר מאשר אלו שלא נשאלו בתוך הסניפים. משתנה שוויון וייצוגיות זכה למדד של 2.52 (סטיית תקן של 0.62) במדגם הכללי, בעוד שבקרב העונים בתוך הסניפים השונים הוערך המוסד במידה גבוהה יותר, 3.07 (סטיית תקן של 0.95). אמון המבוטחים במוסד לביטוח לאומי זכה לממוצע נמוך יחסית

⁶ ראה גרפים של שתי קבוצות המחקר בנספח 7 + נספח 8.

ועמד על 2.34 (סטיית תקן של 0.79) במדגם הכללי ו- 2.54 (סטיית תקן של 1.08) במדגם הסניפים. הערכת הביצועים של המוסד בקרב המבוטחים עמדה על רמה נמוכה של 2.36 (סטיית תקן של 0.79) במדגם הכללי, בעוד במדגם הסניפים זכתה לציון מעט גבוה יותר של 2.65 (סטיית תקן של 0.95) במדגם הסניפים. **משתנה תפיסות פנימיות של המבוטח בנושא השתתפות פוליטית** עמד על 2.06 מתוך 3 (סטיית תקן של 0.42) במדגם הכללי ועל 1.94 מתוך 3 (סטיית תקן של 0.40) במדגם הסניפים. היינו, נראה כי באופן כללי תפיסותיהם של מרבית המשיבים, בשתי קבוצות המדגם, משקפות רמה ממוצעת של פעילויות והתייחסות כללית לנושא השתתפות פוליטית.

מתאמים בין המשתנים⁷

הקשר בין משתניו הבלתי תלויים של המודל למשתנה המוסבר, הערכת הביצועים, נמצא על פי עיבוד הנתונים של שתי קבוצות המחקר כדלהלן.

בקרב משיבי השאלון שענו בתוך סניפיו השונים של המוסד לביטוח לאומי ("מדגם הסניפים") נמצא קשר בינוני עם מובהקות חזקה ($\text{sig} = 0, 0.47$) בין משתנה מידת השיתוף בקבלת החלטות למשתנה הערכת הביצועים. קשר בינוני עם מובהקות חזקה ($\text{sig} = 0, 0.48$) נמצא אף בין משתנה קשר ונגישות אצל הציבור למשתנה הערכת הביצועים. קשר חזק יחסית עם מובהקות חזקה נמצא בין משתנה שביעות הרצון של המבוטחים להערכתם את ביצועי המוסד ($\text{sig} = 0, 0.71$). הקשר שנמצא בין משתנה השפעת הגורמים החיצוניים כפי שהוא נתפס אצל המבוטחים על הערכתם את ביצועי המוסד נמצא אף הוא בינוני עם מובהקות חזקה ($\text{sig} = 0, 0.43$). הקשר בין משתנה האמון של מבוטחי המוסד להערכתם את ביצועי המוסד כגבוהים נמצא כבינוני - חזק עם מובהקות חזקה ($\text{sig} = 0, 0.66$). קשר בינוני עם מובהקות חזקה (0.47) נמצא גם בין משתנה שוויון וייצוגיות למשתנה הערכת הביצועים.

בקרב משיבי השאלון שענו שלא בתוך סניפיו השונים של המוסד לביטוח לאומי (המדגם הכללי) נמצא, בדומה למדגם הסניפים, קשר בינוני עם מובהקות חזקה ($\text{sig} = 0, 0.52$) בין משתנה מידת השיתוף בקבלת החלטות למשתנה הערכת הביצועים. אף כאן, קשר בינוני עם מובהקות חזקה ($\text{sig} = 0, 0.51$) נמצא בין משתנה קשר ונגישות אצל הציבור למשתנה הערכת הביצועים. קשר חזק יחסית עם מובהקות חזקה (ואף גדול מעט יחסית לקשר בין משתנים אלו במדגם הסניפים) נמצא בין משתנה שביעות הרצון של המבוטחים להערכתם את ביצועי המוסד ($\text{sig} = 0, 0.73$). גם כאן, הקשר בין משתנה האמון של מבוטחי המוסד להערכתם את ביצועי המוסד כגבוהים נמצא כבינוני - חזק עם מובהקות גבוהה ($\text{sig} = 0, 0.71$). בשונה ממדגם הסניפים, קשר חלש יחסית עם מובהקות גבוהה ($\text{sig} = 0, 0.28$) נמצא בין משתנה שוויון וייצוגיות כפי שתפסו אותו המבוטחים למשתנה הערכת הביצועים.

עיבודים סטטיסטיים – עובדים

מערך המחקר ואוכלוסיית היעד

נתוני המחקר הנוכחי נאספו בסקר עמדות של עובדי המוסד לביטוח לאומי על בסיס מדגם אקראי של תפקידים, מחלקות, דירוג או וותק. השאלון בחן עמדות, תפיסות, ונטיות התנהגות של עובדים ומנהלים ביחס למוסד לביטוח לאומי. השאלון הופץ לעובדי המשרד הראשי ועובדים בסניפים באמצעות מראיינים שתודרכו על-ידי צוות המחקר. הוסבר לעובדי המוסד המשתתפים במדגם כי השאלון אנונימי וכי המידע שיימסרו באמצעותו ישמר בסודיות וישמש למטרות סטטיסטיות בלבד.

⁷ מתאמים עם מובהקות נמוכה מ- 0.051 לא דווחו. ראה טבלה מלאה בנספח 5 + נספח 6.

160 נבדקים השתתפו במדגם העובדים. כשני שלישים מתוכם במשרד הראשי והשאר בסניפי המוסד. ההתפלגות המגדרית של הנשאלים ל- 13.8% מתוכם גברים ו- 86.2% נשים; 49% נשואים; ממוצע הגילאים של הנחקרים עמד על 42.25 (סטיית תקן של 9.18); ממוצע שנות הלימוד של הנשאלים 14.4 (סטיית תקן של 2.41). שיעור היהודים בקרב המשיבים עמד על 100%. 11.25% מהמשיבים דיווחו על הכנסה של עד 4000 ש"ח נטו לחודש, 15.62% אחרים בעלי הכנסה בין 4001 ל-5000 ש"ח נטו לחודש, 11.88% בעלי הכנסה שבין מ-5001 עד 6000 ש"ח נטו לחודש, 24.38% בעלי הכנסה שבין מ-6001 עד 7000 ש"ח נטו לחודש, 10% בדיוק בעלי הכנסה שבין מ-7001 עד 8000 ש"ח נטו לחודש ו- 15.63% טוענים שמרוויחים מעל 8000 ש"ח נטו לחודש.

כלי המחקר: עמדות ותפיסות כלפי מערכות מנהל ציבורי בישראל

בדומה למודל המבוטחים, גם מסגרתו התיאורטית של מודל העובדים פורטה לעיל בהרחבה. נציין כאן רק כי במסגרתו של מחקר זה התרכזנו ב – 11 אשכולות ניתוח:⁸

1. תפיסות פנימיות של העובד בנושא השתתפות פוליטית.
2. מידת השיתוף של העובד בתהליך קבלת ההחלטות.
3. השפעת קיומם של מאפייני NPM בעיני העובדים (דוחות ביצוע, משובי מנהלים וכו').
4. מידת האוטונומיה של העובד בעבודה (על פי תחושתו הסובייקטיבית).
5. רמת שביעות הרצון מהעבודה (מתנאי עבודה, חברים לעבודה, מנהלים ישירים ובכירים וכו').
6. מידת השפעתם של גורמים חיצוניים ופנימיים על תהליך קבלת ההחלטות בעיני העובד.
7. נטיות לעזיבה אצל העובד.
8. מחויבות ארגונית של העובד למקום עבודתו.
9. הערכת איכות הניהול במוסד בעיני העובד.
10. הערכת הביצועים של המוסד בעיני העובד.
11. אמון העובד במוסד (ברמות השונות).

להלן ממצאי עיבוד השאלונים למשתתפים השונים:⁹ משתנה מידת השיתוף של העובד בתהליך קבלת ההחלטות עומד על 2.53 מתוך 5 (סטיית תקן של 0.92). באופן כללי, עולה מתוך השאלונים כי עובדי המוסד חשים כי מידת שיתופם בתהליך קבלת ההחלטות הנו נמוך מאוד יחסית. משתנה השפעת קיומם של מאפייני NPM בעיני העובדים קיבל מדד של 3.20 (סטיית תקן של 0.72). מהממצאים ניתן לראות כי העובדים מעריכים את השפעת קיומם של מאפיינים אלו כלא יעילה יחסית. מידת האוטונומיה של העובד בעבודה עמדה במדגם על 3.56 (סטיית תקן של 1.02). בסה"כ רובם של עובדי המוסד חשים כי ניתנת להם מידה לא קטנה של אוטונומיה בעבודתם. מתוך הנתונים עולה כי רמת שביעות הרצון של העובדים מהעבודה הנה רבה יחסית. רמת שביעות הרצון של העובדים עמדה על 3.41 (סטיית תקן של 0.75). מידת השפעתם של גורמים חיצוניים ופנימיים על תהליך קבלת ההחלטות בעיני העובד זכה לציון 3.01, כאשר נראה כי המבוטחים מעריכים את מעורבותם של גורמים חיצוניים כגון קבוצות כוח שונות או תקשורת המוסד כמשמעותית יחסית (סטיית תקן כאן עמדה על 0.67). משתנה נטיות לעזיבה אצל העובד עמד על 2.18 (סטיית תקן של 1.12). היינו, רובם

⁸ רובם של המשתתפים הוסברו במודל האזרחים לעיל ולפיכך לא הזרנו כאן על פירוטם.
⁹ ראה גרפים של אוכלוסיית מחקר זו בנספח 10.

של העובדים אינם מגלים על פי נתוני השאלונים נטיות חזקות לעזיבת הארגון. המחויבות הארגונית של עובדי המוסד למקום עבודתם נמצאה כגבוהה יחסית ועמדה על 3.72 (סטיית תקן של 0.89). הערכת איכות הניהול במוסד בעיני העובד עמדה על תוצאה של 3.34 (סטיית תקן של 0.70). הערכת הביצועים של המוסד בעיני העובד עמדה על 3.45 (סטיית תקן של 0.78). היינו, ביצועי המוסד נתפסים אצל עובדיו כ"כ כגבוהים יחסית. אחרון, אמון העובד במוסד לביטוח לאומי זכה למוצק לא נמוך יחסית ועמד על 3.43 (סטיית תקן של 0.88). משתנה הבקרה, תפיסות פנימיות של העובד בנושא השתתפות פוליטית עמד על 2.03 מתוך 3 (עם סטיית תקן של 0.37). גם כאן נראה כי באופן כללי, תפיסותיהם של מרבית העובדים משקפות רמה ממוצעת יחסית של פעילויות והתייחסות כללית לנושא השתתפות פוליטית.

מתאמים בין המשתנים¹⁰

הקשר בין משתניו הבלתי תלויים של המודל למשתנה הערכת הביצועים, נמצא על פי עיבוד הנתונים של קבוצת המחקר כדלהלן: בקרב משיבי השאלון שהשתתפו במחקר, נמצא קשר בינוני עם מובהקות נמוכה מאוד ($\text{sig} = 0.07$) בין משתנה מידת השיתוף בקבלת החלטות למשתנה הערכת הביצועים. קשר חלש יחסית בעל מובהקות חזקה נמצא בין משתנה מידת האוטונומיה של העובד בעבודה (על פי תחושתו הסובייקטיבית) להערכתו את ביצועי המוסד ($\text{sig} = 0.30$). הקשר שנמצא בין משתנה רמת שביעות הרצון של העובדים מהעבודה לבין הערכתם את ביצועי המוסד נמצא נמוך אף הוא עם מובהקות חזקה ($\text{sig} = 0.37$). קשר שלילי חלש בעל מובהקות חזקה ($\text{sig} = 0, -0.31$) נמצא בין משתנה מידת השפעתם של גורמים חיצוניים ופנימיים על תהליך קבלת ההחלטות בעיני העובד לבין משתנה הערכת הביצועים של המוסד. הקשר בין משתנה נטיות לעזיבה אצל העובד ומשתנה הערכתו את ביצועי המוסד כגבוהים נמצא כשלילי חלש עם מובהקות בינונית ($\text{sig} = 0.01, -0.26$). קשר בינוני עם מובהקות חזקה נמצא בין המחויבות הארגונית של עובדי המוסד למקום עבודתם, לבין הערכתם את ביצועי הארגון כגבוהים ($\text{sig} = 0, 0.58$). קשר בינוני עם מובהקות חזקה ($\text{sig} = 0.52$) נמצא בין משתנה הערכת איכות הניהול במוסד בעיני העובד למשתנה הערכת הביצועים. הקשר שנמצא בין משתנה אמון העובד במוסד (ברמות השונות) לבין הערכתו של העובד את ביצועי המוסד נמצא בינוני עם מובהקות חזקה ($\text{sig} = 0.57$).

רגרסיות ושונות מוסברת¹¹

במודל מחקר מוצע זה שימש משתנה האמון כמשתנה מוסבר (X) אשר מושפע ממספר משתנים בלתי תלויים (Y, Z, \dots) כמפורט במודל המחקר. כחלק מהניסיון לאושש את מודל המחקר, נבחנו מספר רגרסיות על מנת להסביר את השונות המוסברת ולבחון עד כמה מסבירים משתנים אלו את מידת האמון של עובדי המוסד ומבוטחיו. מתוך הניתוח הסטטיסטי עולה כי אצל מודל העובדים (ראו נספח 11), המשתנים הבלתי תלויים של המחקר מסבירים 56.5% מכלל המשתנה המוסבר (Adjusted R Square), שונות מוסברת גבוהה יחסית. בבחינת המשקל היחסי הגבוה ביותר בהשפעה / הסבר על משתנה האמון, נמצא כי דווקא משתנה מחויבות ארגונית מסביר חלק ניכר מהאמון של העובדים ($\text{Beta} = 0.34$). לאחריו משתנה שביעות הרצון מהעבודה ($\text{Beta} = 0.23$), הערכת הביצועים ($\text{Beta} = 0.225$) ושיתוף בתהליכי קבלת החלטות ($\text{Beta} = 0.11$). אצל מודל המבוטחים אשר נשאלו בתוך סניפי המוסד השונים (ראו נספח 12), עולה כי המשתנים הבלתי תלויים של המחקר מסבירים 47.3% מכלל המשתנה המוסבר (Adjusted R Square), אף

¹⁰ ראה טבלה מלאה בנספח 9.
¹¹ ראה נספחים 11, 12, 13.

כאן השונות המוסברת גבוהה יחסית. למשקל היחסי הגבוה ביותר בהשפעה / הסבר על משתנה האמון, זכה משתנה הערכת הביצועים לציון הגבוה והמשמעותי ביותר ($Beta=0.42$). אצל מודל המבוטחים הכללי (ראו נספח 13) עלה כי המשתנים הבלתי תלויים של המחקר מסבירים רק 24.6% מכלל המשתנה המוסבר (Adjusted R Square). כאשר מתוכם משתנה שביעות הרצון הוא זה הגבוה ביותר ($Beta=0.42$) ולאחריו משתנה הערכת הביצועים ($Beta=0.37$).

סיכום והמלצות

מחקר זה ניסה לסייע הן בהבנתנו התיאורטית את הסקטור הציבורי בישראל והן בשיפור פני המוסד לביטוח לאומי על סניפיו השונים. בהינתן שהמוסד לביטוח לאומי עובר שינויים מבניים ורפורמות לא מעטות, יוכל המחקר המוצע לסייע בהבנת הדגשים הנחוצים, סיבות להצלחה וכשלון ומכאן גם החשיבות במחקר מתמשך בנושא שיתפרס על פני מספר שנים. תזמונו של המחקר והעובדה כי הוא נערך בעיצומה של תקופת ניסיון לרפורמות שונות של המנכ"ל הנכנס השפיעה ללא כל ספק על תמונת המציאות העולה ממנו. ייתכן מאוד כי תמונת מצב זאת תשתנה בעקבות שינויים / הצלחות / כישלונות של רפורמות אלו. ממצאיו של המחקר מראים כי באופן כללי זוכה כיום המוסד לביטוח לאומי למידת אמון לא גבוהה מהציבור הישראלי. נתון זה משתלב בתמונה כללית של צורך בשיפור המצב בכלל הסקטור הציבורי בישראל (ראה דוחות המרכז לניהול ומדיניות ציבורית באוני' חיפה – ויגודה-גדות ומזרחי, 2006). כך גם, מצטייר המוסד לביטוח לאומי כארגון אשר לא משתף די את מבוטחיו בקביעת מדיניות. חוסר ידע של הציבור לגבי פעילויות שונות שיוזם ומבצע המוסד, כמו גם תפיסתו של מרבית הציבור כי המוסד לביטוח לאומי הוא שקובע את מדיניות הרווחה וגודל הגמלאות / קצבאות משפיעים על תפיסתו את המוסד כ"שליילי". זאת, כאשר בעיני רבים מעובדי ומנהלי המוסד נתפסים גורמים חיצוניים למוסד כמשפיעים אף הם על מידת האמון בו. כך גם זכה המוסד לציונים נמוכים במידת הנגישות והקשר עם הציבור, שיתופו ושביעות הרצון מביצועיו. מרביתם של מבוטחי המוסד, אשר אינם באים במגע יום יומי עם המוסד (ובמיוחד נכון הדבר אצל המעמד הבינוני ומעלה, אשר לרוב אינם נזקקים לגמלאות), אינם מודעים לפעילותיו של המוסד. להערכתנו הסיבה העיקרית לכך היא מיעוט מודעות לפיתוח אמצעי תקשורת וערוצים טכנולוגיים של קשר עם פלח אוכלוסייה גדול זה. באופן כללי, מצא המחקר אף כי עובדי ומנהלי המוסד תופסים את סגנון הניהול בארגון כריכוזי וכלא משתף. בדרגי הניהול הבכירים יותר ישנו חוסר אמון משמעותי למדי ותפיסה כי שכבות רבות של עובדים אינם חשים אמון רב כלפי מנהלי הסניפים בכלל והנהלת המטה בפרט. עם זאת, ברמת העובדים עצמם נראה כי האמון בהנהלת המוסד גבוה יותר. שיתופם של העובדים נתפס בעיני רוב מנהלי ועובדי הארגון אף הוא כנמוך מאוד. עם זאת, נמצאה שביעות רצון ממקום העבודה ומחויבות ארגונית גבוהה למוסד וכך גם, מזהים העובדים את ביצועי הארגון כגבוהים. כך, ניתן למעשה להצביע על נתק די גדול בין הנהלת המוסד וחלק ממנהלי הסניפים לבין העובדים, כאשר אופיו הניהולי של מנהל הסניף הנו אחד הגורמים המשמעותיים בעיצוב האמון ואופי ההשתתפות של עובדים ומבוטחים. קיים נתק גדול בין וועד העובדים, אשר אמור לשמש ככלי לשיתוף עובדים לבין ההנהלה. פעמים אף קורה כי דווקא ועד העובדים הוא שמונע שיתוף של עובדים מתוך אינטרסים פנימיים. שיתופם של מנהלי הסניפים בעיצוב של מדיניות הארגון עולה כנקודה הנתפסת אצל רבים ממנהלי ועובדי המוסד כבעייתית. בתור שדרת הניהול הבאה במגע יום יומי עם הציבור הישראלי נתפס שיתופם של אלו בעיצוב המדיניות כהכרחי.

על סמך כל אלו, להלן מספר המלצות עיקריות שיכולות להוביל בעינינו לשיפור המצב הקיים:

- חיזוק הקשר עם הציבור ושיתופו בתהליכי קבלת החלטות. שיתוף זה יכול להיעשות הן על ידי קיום ימים פתוחים לציבור בהם יוזמן הציבור הרחב להשמיע ולשמוע על פעילויות המוסד ומדיניותו. כך גם על ידי ניתוח

קבוצות מיקוד ועל ידי פיתוח יזמי אחר של קשר רציף עם הציבור ("שימוע ציבורי", מה שמקובל במקומות שונים בעולם זה מכבר).

- **השקעה בהסברה לציבור בכל נושא קביעת מדיניות הרווחה של מדינת ישראל.** בעיקר בהצבעה על משקלם של גורמים חיצוניים לעומת משקלו של המוסד לביטוח לאומי בעיצובה של מדינת הרווחה והאילווצים השונים שבמסגרתם המוסד פועל.
- **פיתוח אמצעי טכנולוגיה וערוצי תקשורת לשיתוף וחיזוק הקשר עם הציבור שאינו בא במגע יום – יומי עם המוסד.** כאן עיקר החשיבות היא בהשקעה באתר המוסד ובפונקציות / תכנים אשר קיימות בו. כך גם בפרסום באמצעי תקשורת שונים את פעילותיו ויוזמותיו של המוסד.
- **חיזוק הקשר של הנהלת המוסד עם מנהלי הסניפים ושיתופם בתהליכי קבלת החלטות.** כאן לתדירות המפגשים עם מנהלי הסניפים ולאופי התכנים של מפגשים אלו משקל מכריע. יש לשקול להקים מפגשים על בסיס מחוזי / גיאוגרפי (כ – 6 עד 8 מנהלי סניפים בכל פעם).
- **שיקוף של ישיבות המנהלת ופרסום פרוטוקול המנהלת לכלל העובדים.** מדיניות של זרימת מידע בכל הערוצים לגבי ישיבות אלו וקבלת דעותיהם ומעורבותם של עובדי הקו בתהליכי שיפור שירות ושיפור ניהול.
- **שיתוף של עובדים בקבלת החלטות.** קיומם של ערוצי תקשורת בין כלל העובדים למנהלת המוסד יכולים לשפר משמעותית את תחושת העובדים ולהעלות את אמונם בהנהלת הארגון.
- **תהליכי פיתוח מנהלים אותם יעברו דרגי הביניים כתנאי לקידוםם בדרגה וככלי להשמעת אמון פנימי בתהליכים ובמנהלים אחרים.** כאן ניתן להשתמש במגוון כלים של פיתוח ארגוני, הכשרה, ניהול קריירות, הדרכות, העשרה והעצמה לאורך זמן.
- **ריבוי מפגשים ושיחות חתך של מנכ"ל המוסד (או מי שימונה על ידו) עם עובדים.** כאן, מומלץ יהיה לקיים על בסיס שבועי מפגש עם חתך מייצג של עובדים מסניפים שונים, תוך אפשרות לבקש מהם לפני כן לבדוק ולהתרשם אצל חבריהם לעבודה במה ואיך היו רוצים להשפיע / לשפר את מדיניות הארגון.
- **הקמת פונקציה אשר תשתמש כערוץ תקשורת עם העובדים.** במידה וקיימת פונקציה כזו, יש להגדיר מחדש את תפקידה כמי שאחראי על קשר עם העובדים, מזהה את הלכי הרוח בארגון ופועל לשיפור התקשורת בין ההנהלה לעובדים.
- **קביעה של מספר תחומי מדיניות אשר ייקבעו בשיתוף עם העובדים.** ניתן לשקול לצורך כך, הקמת ועדה משותפת לכל נושא כזה. כאן הכוונה היא רק למספר מצומצם של תחומי מדיניות אשר הצבעה של עובדים היא זו שתכריע מה תהיה המדיניות. למשל: איזה פעילויות נוספות ינסה המוסד לשפר בשנה הקרובה: שיקום נפגעי איבה או חיזוק משפחות חד הוריות. ניתן אולי אף לשתף את כלל העובדים בהצבעה ממוחשבת (באתר האינטרנט הפנימי של המוסד) במספר מצומצם יותר של נושאים.
- **קביעה של מספר תחומים / החלטות אשר יקבעו על ידי הצבעה של מנהלי הסניפים.** אף כאן, הכוונה היא למספר מסוים של נושאים אשר יוחלט עליהם מראש. ניתן להשתמש לצורך כך באמצעים טכנולוגיים. למשל: פורום לנושא מסוים באתר המורשה לצפייה רק למנהלי הסניפים. כל מנהל יכתוב את דעתו ויקרא את דעתם של מנהלי הסניפים האחרים. לאחר פרק זמן תתבצע הצבעת שווים גלויה באותו האתר.

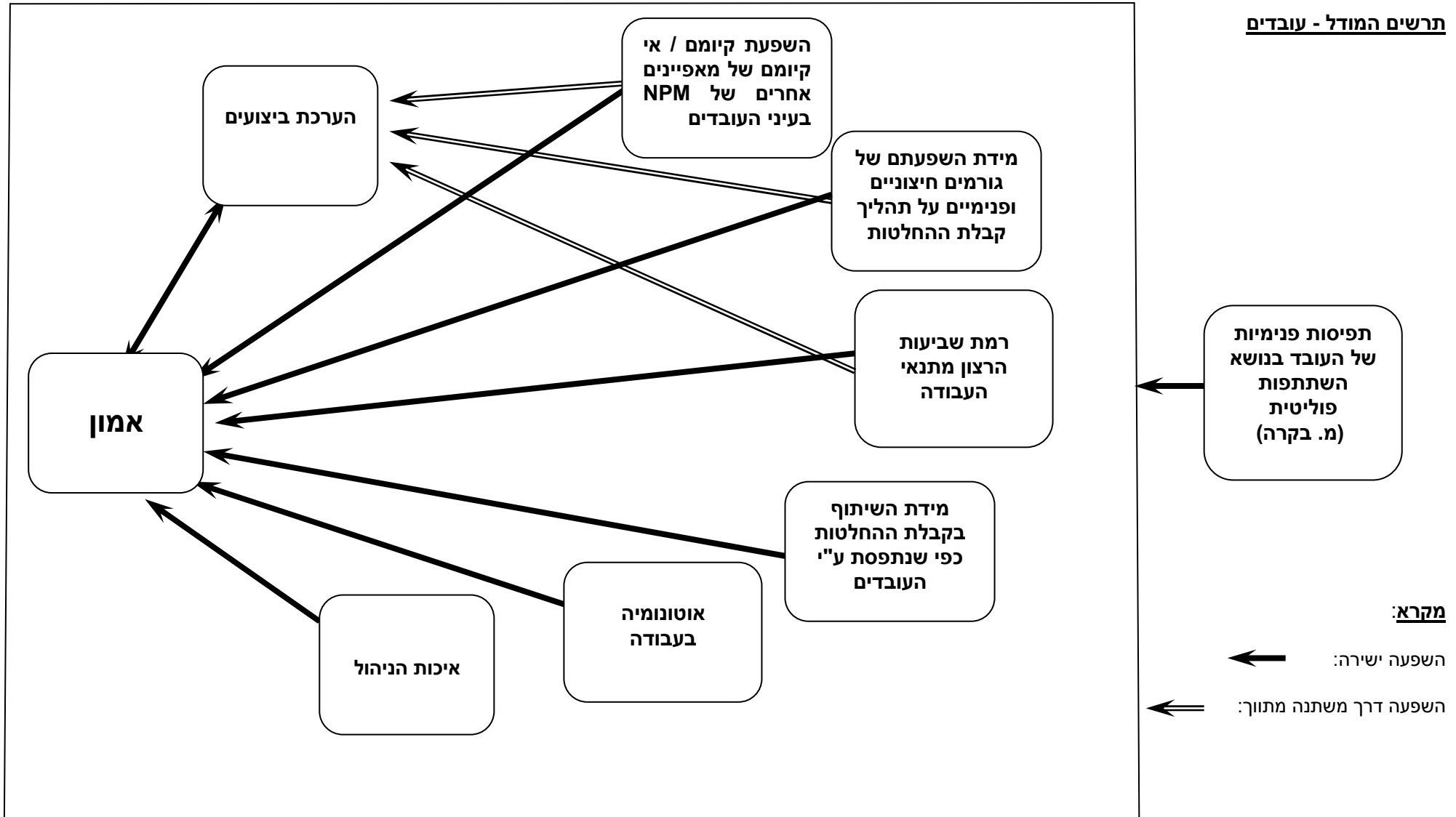
- ביצוע מתמשך וסדרתי של סקרי אמון ושביעות רצון בקרב עובדים ואזרחים. מומלץ שסקרים אלו של העובדים יתבצעו בכלל הסניפים. אצל המבוטחים יש לבחון את מדד האמון ושביעות הרצון מדי שנה ותוך הקפדה על מדגם מייצג: סקטוריאלי, מעמדי, גיאוגרפי וכו'.

- Anderson, C. (1995). *Blaming the Government: Citizens and the Economy in Five European Democracies*. ME Sharpe, Armonk.
- Barner, Carol, and Rosenwein, Robert .E. (1985). *Psychological Perspectives on Politics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bouckaert, Geert, S. Van de Walle, B. Maddens and J.K. Kampen (2002) *Identity vs. Performance: an Overview of Theories Explaining Trust in Government: Second Report*. Public Management Institute, Leuven.
- Bouckaert, Geert and Steven Van de Walle (2003) "Quality of Public Service Delivery and Trust in Government", in: *Governing Networks: EGPA Yearbook*, Ed. Ari Salminen. Amsterdam: IOS Press, pp. 299-318.
- Box, R.C. (1998). *Citizen Governance: Leading American Communities into the 21st Century*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Box, Richard C. (1999). "Running Governments Like a Business: Implications for Public Administration Theory and Practice", *American Review of Public Administration* 29(1): 19-43.
- Borre, Ole (2000). "Critical Issues and Political Alienation in Denmark", *Scandinavian Political Studies* 23: 285-309.
- Frederickson, George H. (1982). "The Recovery of Civism in Public Administration." *Public Administration Review* 42(6): 501-509.
- Fredrickson, George. H. (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glaser, Mark A. and B.W. Hildreth (1999). "Service Delivery Satisfaction and Willingness to Pay Taxes," *Public Productivity and Management Review* 23: 48-67.
- King, C.S., Feltey, K.M., and Susel, B.O. (1998). "The question of participation: Toward authentic public participation in public administration", *Public Administration Review* 58: 317-326.
- King, Cherly M., and Stivers, Camilla. (1998). *Government Is Us: Public Administration in an Anti-government Era*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mizrahi, Shlomo (2002) "Workers' Participation in Decision Making Processes and Firm Stability", *British Journal of Industrial Relations*, 40: 689-707.
- Rose, Lawrence (1999). "Citizen (Re)Orientations in the Welfare State: From Private to Public Citizens?", in: *Citizenship and Welfare State Reform in Europe*, Ed. Jet Bussemaker. London: Routledge, pp. 131-148.
- Vigoda, E., (2002). "Administrative agents of democracy? A Structural Equation Modeling (SEM) of the relationship between public sector performance and citizenship involvement", *Journal of Public Administration Research and Theory* 12(2): 241-272.
- Vigoda-Gadot, Eran and Shlomo Mizrahi (2005) *The Performance of the Israeli Public Sector: A Citizens Survey and National Assessment*. Haifa: The University of Haifa and Ben-Gurion University. Working paper no. 5 (Hebrew).
- Vigoda-Gadot, Eran and Shlomo Mizrahi (2006) *The Performance of the Israeli Public Sector: A Citizens Survey and National Assessment*. Haifa: The University of Haifa and Ben-Gurion University. Working paper no. 6 (Hebrew).

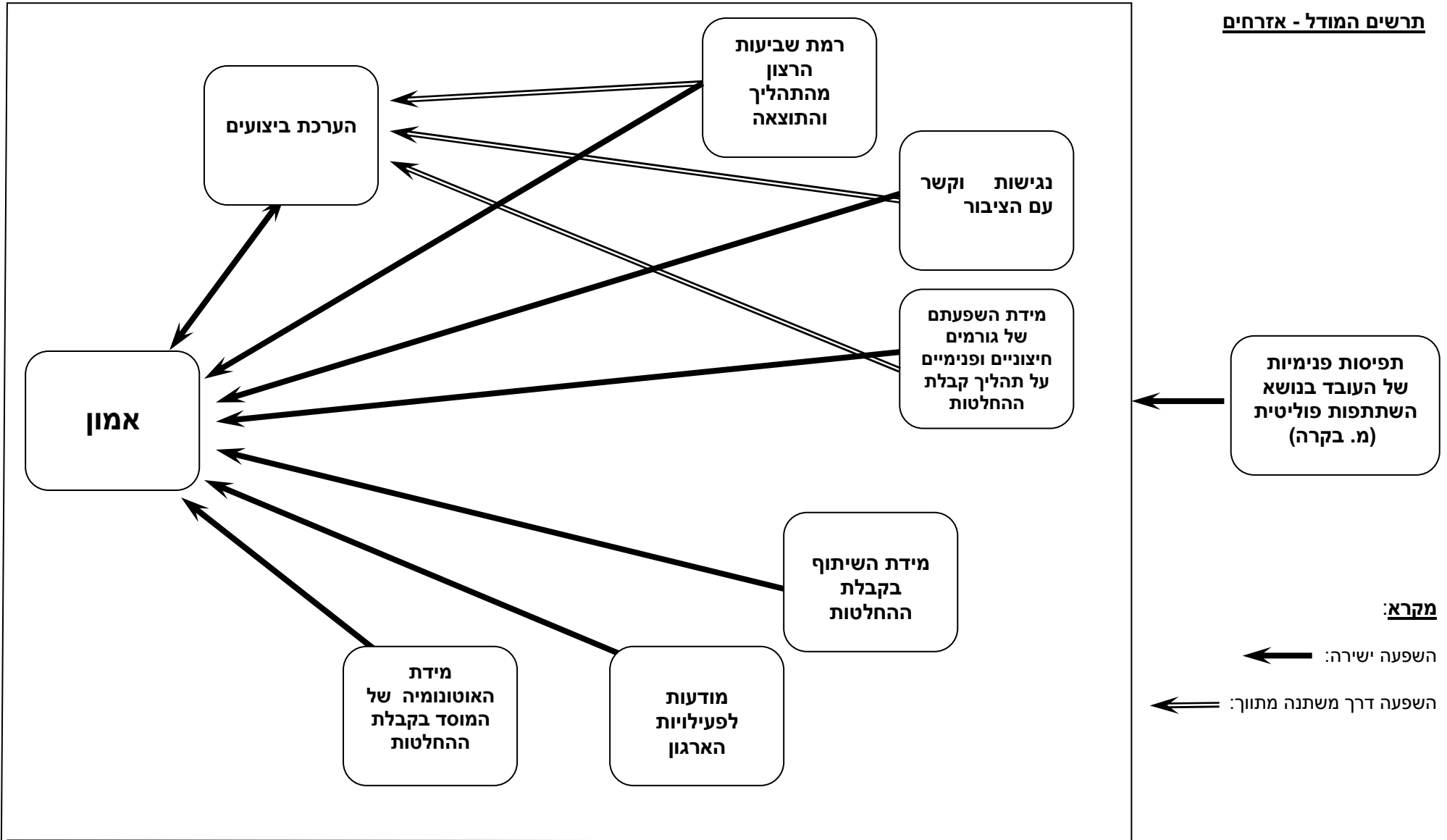
Vigoda-Gadot, E., and Yuval, F. (2004). The state of bureaucracy: Public opinion about the performance of government agencies in Israel and the role of socioeconomic and demographic variables. *International Journal of Public Opinion Research*, 16, 1, 63-80.

Yankelovich, D. (1991). *Coming to Public Judgment: Making a Democracy Work in a Complex World*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.

תרשים המודל - עובדים



תרשים המודל - אזרחים



יולי, 2006

עובד/ת יקר/ה,

שאלון זה הנו חלק ממחקר אקדמי הנערך באוניברסיטת בן-גוריון בנגב ואוניברסיטת חיפה אודות תפקוד המגזר הציבורי בישראל. השאלון מתמקד בעמדותיך כעובד המגזר הציבורי. הנתונים שיאספו יסייעו מאד בקידום הידע לגבי תחושותיהם של עובדים, מידת שביעות רצונם מהמתרחש בעבודה והקשר שלהם עם אזרחים מקבלי שירות. המחקר נערך בהסכמת הנהלת המוסד שאישרה את הפצת השאלונים.

משך מילוי השאלון מוערך בכ –12 דקות בלבד !

השאלונים **אנונימיים לחלוטין** ואין כל דרך לזהות את המשתתפים במחקר. אנו מבקשים ממך למלא את כל השאלות, כולל אלו בחלק המידע הכללי, מבלי לדלג על אף אחת גם אם הדבר קשה לפעמים. אין תשובות נכונות יותר או פחות ורוב השאלות נוגעות לדעותיך ומידת הסכמתך עם תופעות שונות.

השאלות מנוסחות בלשון זכר אך ורק מטעמי נוחות ומכוונות לנשים וגברים כאחד.

אנו מודים לך מאד על נכונותך להשתתף במחקר חשוב זה.

מיקום מילוי השאלון : משרד ראשי / סניף _____ .

תאריך מילוי השאלון : _____ .

דרגה : עובד – רכז תחום / מנהל עד דרגת מנהל תחום (לא כולל) / מנהל תחום ומעלה

המשפטים הבאים מתייחסים למידת שיתופך בתהליכי קבלת החלטות בארגון. אנא הקף בעיגול מספר מ – 1 עד 5 המציין עד כמה אתה משתתף בתהליכים אלה בסולם 1 (אף פעם) עד 5 (תמיד).

(שימו לב: עובדי הסניף הראשי יתייחסו לשאלות שבהן מופיע "הסניף שלך" כאל: "המשרד הראשי").

תמיד				אף פעם	
5	4	3	2	1	עד כמה אתה משתתף בהחלטות הנוגעות לקביעתה של מדיניות כלשהי במוסד לביטוח לאומי (לא רק בסניף שלך)?
5	4	3	2	1	עד כמה אתה מקבל מידע לגבי החלטות מנהלת המוסד לביטוח לאומי ושיקוליה?
5	4	3	2	1	עד כמה אתה משתתף בהחלטות של הנהלת הסניף שלך?
5	4	3	2	1	עד כמה אתה מקבל מידע לגבי החלטות הנהלת הסניף שלך ושיקוליה?
5	4	3	2	1	עד כמה אתה מקבל מידע לגבי החלטות המנהל ברמה שמעליך?
5	4	3	2	1	עד כמה אתה משתתף בהחלטות הנוגעות לקידום של עובדים מתוך הצוות הקיים בסניף בו אתה עובד?

המשפטים הבאים מתייחסים למחשבותיך ונטיותיך ביחס לעבודה. הקף בעיגול מספר מ – 1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך ביחס לכל אחד מהמשפטים בסולם 1 (כלל לא מסכים) עד 5 (מסכים מאד).

מסכים מאד				כלל לא מסכים	
5	4	3	2	1	לדעתי, המנהלים בסניף מעוניינים לייעל את ביצועי העובדים בארגון.
5	4	3	2	1	לדעתי, המנהלים בסניף אינם בוחרים בפעולות / כלים הנכונים על מנת לייעל את ביצועי העובדים בארגון.
5	4	3	2	1	לדעתי, מנהלת הביטוח הלאומי אינה בוחרת בפעולות / כלים הנכונים על מנת לייעל את ביצועי העובדים בארגון.
5	4	3	2	1	לדעתי, דוחות ודיווחים רבים אודות ביצועים גבוהים של העובדים אינם משקפים באמת יעילות והישגים איכותיים "בשטח".
5	4	3	2	1	לדעתי, מרוב שהמנהלים מבקשים דוחות ביצוע ודיווחים על ביצועים – הדבר גוזל זמן ופוגע בביצועים עצמם.
5	4	3	2	1	יותר מכל, ועד העובדים מספק לי אינפורמציה על תהליך קבלת ההחלטות של המנהלים בארגון.
5	4	3	2	1	מעורבות ועד העובדים בתהליך קבלת ההחלטות היא אחת הדרכים היחידות שלי להשפיע על ההחלטות בארגון.
5	4	3	2	1	הקידום כאן נקבע על סמך העדפות אישיות של מנהלים ולא ע"פ ביצועים.
5	4	3	2	1	בסניף שלי יש קבוצת אנשים רבי השפעה שאיש מעולם לא העז לצאת נגדה.
5	4	3	2	1	בדרך כלל אנשים כאן לא מביעים דעות מחשש שהדבר יפגע בהם בדרך כלשהי בעתיד.
5	4	3	2	1	רק מי שעובד קשה מספיק זוכה כאן לתגמול חיובי.
5	4	3	2	1	ראיתי שינויים במדיניות הסניף אשר משרתים מטרות של מספר אנשים ולא משרתים את מטרות המוסד לביטוח לאומי כולו.
5	4	3	2	1	קורה שעובדים מסוימים כאן מקבלים העלאה בשכר או קידום בגלל לחצים פוליטיים.
5	4	3	2	1	פעמים רבות המוסד לביטוח לאומי מבצע מדיניות שלא הוא קבע אותה או היה שותף בהחלטתה.

בחלק הבא אתה מתבקש להקיף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המתאר את מידת שביעות הרצון שלך מהיבטים שונים בעבודה. אנא ציין עד כמה אתה מרוצה מכל מרכיב של העבודה:

מרוצה מאד				מאד לא מרוצה	
5	4	3	2	1	סוג עבודתך הנוכחית.
5	4	3	2	1	הממונים עליך.
5	4	3	2	1	חבריך לעבודה.
5	4	3	2	1	שכרך הנוכחי.
5	4	3	2	1	ההזדמנויות לקידום.
5	4	3	2	1	עד כמה אתה מרוצה באופן כללי מעבודתך?

המשפטים הבאים מייצגים תחושות שונות ביחס להיבטים שונים בעבודה. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל משפט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאד).

מסכים מאד				כלל לא מסכים	
5	4	3	2	1	לעיתים קרובות אני חושב על עזיבת הארגון.
5	4	3	2	1	הייתי מחליף את מקום עבודתי לו ניתן היה הדבר.
5	4	3	2	1	לאחרונה אני מעיין במדור "דרושים".

המשפטים הבאים מתייחסים למחשבותיך ותחושותיך בנושא מידת האוטונומיה שלך בעבודה. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך ביחס לכל אחד מהמשפטים בסולם 1 (כלל לא מסכים) עד 5 (מסכים מאד).

מסכים מאד				כלל לא מסכים	
5	4	3	2	1	יש לי הרבה השפעה לגבי עבודתי.
5	4	3	2	1	יש לי מספיק סמכות בכדי לממש את מיטב יכולתי בעבודה.
5	4	3	2	1	עבודתי מאפשרת לי לקבל הרבה החלטות בעצמי.
5	4	3	2	1	יש לי מספיק חופש בנוגע לביצוע העבודה.

המשפטים הבאים נוגעים לדעותיך ומחשבותיך ביחס למנהלים בארגון. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין עד כמה נכון המשפט ביחס לארגון בו אתה עובד בסולם: 1 = כלל לא נכון 5 = נכון מאד.

נכון מאד				כלל לא נכון	
5	4	3	2	1	מנהליו הבכירים של סניף זה (לעובדי המשרד הראשי - מרמת מנהלי האגפים) מגדירים היטב יעדים ומצליחים במימושם.
5	4	3	2	1	המנהלים הזוטרים בסניף זה (לעובדי המשרד הראשי - עד רמת ראש אגף, לא כולל) מגדירים היטב יעדים ומצליחים במימושם.
5	4	3	2	1	מנהלת המוסד לביטוח לאומי מגדירה היטב יעדים ומצליחה במימושם.
5	4	3	2	1	ההנחיות שאני מקבל מהמנהלי הישיר אינן הגיוניות בעיני.
5	4	3	2	1	אם המנהל / הרמה שמעליי לא נותנים לי הנחיות ברורות - אני אבצע מה שנראה לי באותו הזמן כדבר הנכון ביותר לעשותו.

המשפטים הבאים מייצגים את דעתך על איכות ביצועי המוסד לביטוח לאומי. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל משפט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאד).

מסכים מאד				כלל לא מסכים	
5	4	3	2	1	סניף זה ממלא כראוי את המשימות המוטלות עליו.
5	4	3	2	1	לרוב, עובדי הסניף מגלים מיומנות ומקצועיות.
5	4	3	2	1	העובדים כאן מספקים לציבור שירות איכותי ומהיר.
5	4	3	2	1	בסניף זה יוזמים רעיונות וחידושים המשפרים את חיי האזרחים.
5	4	3	2	1	סניף זה משתמש בטכנולוגיה מתקדמת לשיפור השירות לאזרח.
5	4	3	2	1	סניף זה יעיל ונותן פתרונות איכותיים לצרכי הציבור.
5	4	3	2	1	סניף זה עושה שימוש ראוי במשאביו למען הציבור.
5	4	3	2	1	המוסד לביטוח לאומי ממלא כראוי את המשימות המוטלות עליו (לא רק בסניף זה).

המשפטים הבאים מייצגים תחושות שונות ביחס להיבטים שונים בעבודה. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל משפט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאד).

מסכים מאד				כלל לא מסכים	
5	4	3	2	1	יש לי אמון מלא במנהלת המוסד לביטוח לאומי.
5	4	3	2	1	יש לי אמון מלא במנהל הסניף שלי או מנהל האגף שלי.
5	4	3	2	1	יש לי אמון מלא בניהול הזוטר (ממנהל מחלקה עד מנהל תחום) שאני עובד עימו.
5	4	3	2	1	יש לי אמון מלא בעובדים שאני עובד עימם.
5	4	3	2	1	אני מוכן להשקיע מאמצים גדולים כדי לעזור לארגון להצליח.
5	4	3	2	1	אני מתאר ארגון זה בפני חברים כמקום עבודה מעולה.
5	4	3	2	1	אני מוצא שערכי וערכי הארגון מאד דומים אחד לשני.
5	4	3	2	1	אני גאה לספר לאחרים שאני חלק מארגון זה.
5	4	3	2	1	ארגון זה באמת מפיק את הטוב ביותר שבי בביצוע עבודתי.
5	4	3	2	1	מאד איכפת לי מעתידו של ארגון זה.

המשפטים הבאים נוגעים ליחסך כלפי בעיות במדינה ובחברה. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 3 המציין עד כמה המשפט מתאר את התנהגותך בסולם: 1 = אף פעם לא נכון, 2 = נכון בעבר, 3 = נכון כיום.

נכון כיום	נכון בעבר	אף פעם לא נכון	
3	2	1	אני דואג להתעדכן באופן קבוע לגבי המתרחש בפוליטיקה.
3	2	1	אני מצביע בבחירות לכנסת או לרשויות המקומיות.
3	2	1	בד"כ אני עושה אחת או יותר מהפעולות הבאות: שולח מכתבי תמיכה או מחאה לאנשי ציבור או לעיתונות, אני חבר בארגון ציבורי כלשהו (ועד ציבורי, נציגות עובדים), משתתף בהפגנות, כותב מכתבים לעיתון או לאנשי ציבור במישור המקומי.
3	2	1	לציבור יש פיקוח רב ביחס למעשיהם של אנשי ציבור כאשר הם מכהנים בתפקיד.
3	2	1	לרוב, מנהיגי המדינה מתחשבים בדעת הקהל.

נכון כיום	נכון בעבר	אף פעם לא נכון	
3	2	1	האדם הממוצע אינו מציית לחוק.
3	2	1	אנשים כמוני לא מסוגלים להשפיע על מעשי הממשלה.
3	2	1	אני מתריע אודות דברים פסולים במוסד לביטוח לאומי (בסניף או מחוץ לסניף).
3	2	1	אני נוהג להציע הצעות לייעול ושינוי בסניף.
3	2	1	לפעמים אני כותב מכתב למנהל/ים או יוזם פגישה כדי לנסות לפתור בעיה או תקלה בסניף.

הפריטים הבאים מתייחסים לעמדות כלליות שלך כלפי המוסד לביטוח לאומי. אנא ציין עד כמה אתה מסכים עם המשפטים הבאים (השתדל להשיב על פי מיטב שיפוטך ותחושתך הכללית):

נכון כיום	נכון בעבר	אף פעם לא נכון	
3	2	1	סניף זה מספק שירותים שווים לכל אדם המגיע לכאן לקבל שירותים, ללא הבחנה כל שהיא בין אדם לאדם.
3	2	1	המוסד לביטוח לאומי (לא רק סניף זה) מספק שירותים שווים, ללא הבחנה כל שהיא בין אדם לאדם.
3	2	1	המוסד לביטוח לאומי יעסיק כל עובד שהוא על פי כישוריו בלבד, ללא קשר לדת / גזע / מוצא.
3	2	1	סניף זה מעניק יחס שווה לערבים וליהודים.
3	2	1	המוסד לביטוח לאומי (לא רק סניף זה) מעניק יחס שווה לערבים וליהודים.
3	2	1	יש אוכלוסיות שלא מקבלות ייצוג הולם בממשלה ובכנסת.

באופן כללי, מה דעתך על השירותים של המוסד לביטוח לאומי עבור המגזר הערבי בישראל?

אם ברצונך בכך, באפשרותך להתייחס בשורות הבאות על השאלות שנשאלת עד כה או להרחיב ולהוסיף הערות:

לסיום, נבקש מידע כללי לגביך: אנא הקף בעיגול את התשובה המתאימה או רשום בכתב ברור במקום המיועד.

1. מין: א. זכר ב. נקבה 2. מצב משפחתי: א. נשוי ב. לא נשוי
3. גיל (בשנים): _____
4. אם לא נולדת בישראל כמה שנים אתה בארץ? _____
5. שנות לימוד (בשנים): _____
6. דת: א. יהודי ב. מוסלמי ג. נוצרי ד. דרוזי ה. אחר: _____
7. מידת דתיות: א. דתי מאד ב. דתי ג. מסורתי ד. חילוני
8. כיצד אתה מגדיר את עצמך? א. ישראלי ב. פלסטיני ג. ערבי ד. מזרחי ה. אשכנזי ו. אחר: _____
9. היכן אתה/מתגוררת (אנא רשום בבירור עיר המגורים או הישוב): _____
10. מה הכנסתך החודשית הממוצעת נטו?

א. עד 4000 ש"ח	ד. 6001-7000 ש"ח
ב. 4001-5000 ש"ח	ה. 7001-8000 ש"ח
ג. 5001-6000 ש"ח	ו. יותר מ- 8000 ש"ח

**אנו מודים לך על שיתוף הפעולה
צוות המחקר**



יולי, 2006

אזרח/ית יקר/ה,

שאלון זה הנו חלק ממחקר של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב ואוניברסיטת חיפה אודות תפקוד מערכות מנהל וממשל בישראל. השאלון מתמקד בעמדותיך כאזרח המקבל שירות ממערכות שונות של המנהל הציבורי ו**בביטוח הלאומי בפרט**. הנתונים שיאספו יסייעו מאד בקידום הידע לגבי תחושותיהם של אזרחי המדינה, מידת שביעות רצונם מהמתרחש במערכות ציבוריות והקשר שלהם עם עובדי ציבור.

זמן מילוי השאלון מוערך ב – 10 דקות בלבד!

השאלונים **אנונימיים לחלוטין** ואין כל דרך לזהות את המשתתפים במחקר. אנו מבקשים ממך למלא את כל השאלות, כולל אלו בחלק המידע הכללי, מבלי לדלג על אף אחת גם אם הדבר קשה לפעמים. אין תשובות נכונות יותר או פחות ורוב השאלות נוגעות לדעותיך ומידת הסכמתך עם תופעות שונות. השאלות מנוסחות בלשון זכר אך ורק מטעמי נוחות ומכוונות לנשים וגברים כאחד.

אנו מודים לך מאד על נכונותך להשתתף במחקר חשוב זה.

<p>מיקום מילוי השאלון : סניף _____</p> <p>תאריך מילוי השאלון : _____</p>
--

אנא בחר איזה מהשירותים הבאים הנך מבקש לקבל היום (היינו, מהי מטרת בואך למוסד לביטוח לאומי?):

1. קבלת / בירור בנושא קצבה 2. תשלום דמי ביטוח לאומי 3. בקשה להכרה כנכה 4. אחר _____.

כמה פעמים ב - 12 החודשים האחרונים הגעת אל הסניף לקבלת שירות (מלבד היום)?

א'. אף פעם ב'. פעם אחת ג'. עד 3 פעמים ד'. יותר מ 3 פעמים ה'. יותר מ 5 פעמים

מתי השתמשת לאחרונה בשירותי הביטוח הלאומי? _____

המשפטים הבאים מתייחסים להערכתך את המוסד לביטוח לאומי. הקף בעיגול מספר מ- 1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל משפט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאוד). השתדל להשיב על פי מיטב שיפוטה ותחושתך הכללית:

מסכים מאד				כלל לא מסכים	
5	4	3	2	1	לדעתי, סניף זה של המוסד לביטוח לאומי מעוניין לשתף את הציבור בקבלת החלטות חשובות.
5	4	3	2	1	המוסד לביטוח לאומי (לא רק בסניף זה אלא בכלל) משתף אותי בתהליך קבלת ההחלטות בו יותר מארגונים ציבוריים / ממשלתיים אחרים.
5	4	3	2	1	שיתוף אזרחים בתהליכי קבלת החלטות במוסד לביטוח לאומי (באם ישנו) אינו שיתוף אמיתי.
5	4	3	2	1	סניף זה רואה בציבור גורם חשוב שיש לשתפו בתהליכי התייעלות ושיפור ביצועים.
5	4	3	2	1	המוסד לביטוח לאומי (לא רק סניף זה) מספק לאזרחים מידע שוטף בנוגע להתנהלותו והחלטותיו.
5	4	3	2	1	נראה לי כי סניף זה מפתח דרכים סבירות לעמוד בקשר עם הציבור.
5	4	3	2	1	אני מכיר כאן חלק מעובדי ומנהלי הסניף בשמם.
5	4	3	2	1	אני מכיר / נפגשתי עם מנהל סניף זה.
5	4	3	2	1	ניתן לקבל מידע ולהעביר מידע לביטוח הלאומי בדרכים רבות ומגוונות.
5	4	3	2	1	הביטוח הלאומי מקפיד להסביר לאזרח את זכויותיו ומקיים עימו קשר רציף ויעיל.
5	4	3	2	1	שמעתי ואני מכיר היטב את כל השירותים שמספק המוסד לביטוח לאומי.
5	4	3	2	1	שמעתי ואני מכיר היטב את פעילותה של הנהלת הביטוח הלאומי.
5	4	3	2	1	ניתן לקבל מידע ולהעביר מידע לביטוח הלאומי בדרכים רבות ומגוונות.

בחלק הבא אתה מתבקש להקיף בעיגול מספר מ- 1 עד 5 המתאר את מידת שביעות הרצון שלך מביצועיו של המוסד לביטוח לאומי בכלל וסניף זה בפרט. אנא ציין עד כמה אתה מרוצה מכל מרכיב של הביצועים:

מאד מרוצה				מאד לא מרוצה	
5	4	3	2	1	עד כמה אתה מרוצה מרמת השירות של סניף זה?
5	4	3	2	1	עד כמה אתה מרוצה מרמת הניהול של המוסד לביטוח לאומי בכלל (לא רק סניף זה)?

5	4	3	2	1	עד כמה אתה מרוצה מהיחס של העובדים במוסד לביטוח לאומי בכלל (לא רק סניף זה)?
5	4	3	2	1	עד כמה אתה מרוצה באופן כללי מביצועיו של המוסד לביטוח לאומי בכלל (לא רק סניף זה)?
5	4	3	2	1	עד כמה אתה מרוצה באופן כללי מביצועי שאר מוסדות הסקטור הציבורי (חוץ מהביטוח הלאומי)?
5	4	3	2	1	ממפגשיך עם המוסד לביטוח לאומי, עד כמה אתה מרוצה מההשתדלות והדרך בה עובדי המוסד לביטוח לאומי מנסים לעזור לך?
5	4	3	2	1	ממפגשיך עם המוסד לביטוח לאומי, עד כמה אתה מרוצה מהתוצאה הסופית שקיבלת מפנייתך (ללא קשר לשירות ולהשתדלות)?

המשפטים הבאים נוגעים למידת היכרותך עם המוסד לביטוח לאומי. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל משפט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאד). השתדל להשיב על פי מיטב שיפוטר ותחושתי הכללית:

מסכים מאד				כלל לא מסכים	
5	4	3	2	1	לעיתים קרובות, גורמים כמו אמצעי תקשורת, ארגונים שונים או אפילו עובדים של המוסד הם היחידים שמספקים לי אינפורמציה על התנהלות המוסד לביטוח לאומי.
5	4	3	2	1	עובדים ומנהלים בסניף זה מראים לי שהמוסד לביטוח לאומי הוא בסופו של דבר ארגון טוב, איכותי ויעיל (בניגוד למה שאני שומע מגורמים מחוצה לו).
5	4	3	2	1	ישנם אנשים, קבוצות או ארגונים שיכולים להתארגן ולהשיג דברים מהביטוח הלאומי שאני לא יכול להשיג כי אני לא נמנה עימם.

השאלות הבאות מתייחסות להערכתך את מידת יכולותיו והשפעותיו של המוסד לביטוח לאומי. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל משפט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאד).

מסכים מאד				כלל לא מסכים	
5	4	3	2	1	בסופו של דבר, מי שמחליט כמה כסף אקבל (גמלה, קצבה וכו') זה עובדי ומנהלי המוסד לביטוח לאומי (ולא הממשלה או הכנסת).
5	4	3	2	1	מי שמחליט כמה כסף עלי לשלם (הסכום לגביית ביטוח לאומי) זה המוסד לביטוח לאומי ולא הממשלה / כנסת.
5	4	3	2	1	מי שמחליט בסופו של דבר את רוב ההחלטות החשובות בנוגע לקצבאות, גמלאות, שירותים וכו' זה מנהל הסניף או מנהלים אחרים בסניף הזה.

המשפטים הבאים מייצגים את דעתך על איכות ביצועי המוסד לביטוח לאומי. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל משפט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאד).

מסכים מאד				כלל לא מסכים	
5	4	3	2	1	סניף זה ממלא כראוי את המשימות המוטלות עליו.
5	4	3	2	1	לרוב, עובדי הסניף מגלים מיומנות ומקצועיות.
5	4	3	2	1	העובדים כאן מספקים לציבור שירות איכותי ומהיר.

5	4	3	2	1	בסניף זה יוזמים רעיונות וחדושים המשפרים את חיי האזרחים.
5	4	3	2	1	סניף זה משתמש בטכנולוגיה מתקדמת לשיפור השירות לאזרח.
5	4	3	2	1	סניף זה יעיל ונותן פתרונות איכותיים לצרכי הציבור.
5	4	3	2	1	סניף זה עושה שימוש ראוי במשאביו למען הציבור.
5	4	3	2	1	המנהלים בסניף זה מגדירים היטב יעדים ומצליחים במימושם.
5	4	3	2	1	המוסד לביטוח לאומי ממלא כראוי את המשימות המוטלות עליו (לא רק בסניף זה).

הפריטים הבאים עוסקים במידת האמון שיש לך כלפי המוסד לביטוח לאומי. התייחס לתקופה האחרונה בלבד ודרג את מידת האמון שאתה חש בסולם 1 (אמון מועט מאד) עד 5 (אמון רב מאד).

אמון רב מאד				אמון מועט מאד	
5	4	3	2	1	עד כמה יש לך אמון בעובדיו ומנהליו של סניף זה?
5	4	3	2	1	עד כמה יש לך אמון בעובדי המוסד לביטוח לאומי בכלל (לא רק סניף זה)?
5	4	3	2	1	עד כמה יש לך אמון במוסד לביטוח לאומי בכלל (לא רק סניף זה) באופן כללי?
5	4	3	2	1	עד כמה יש לך אמון בשאר מוסדות הסקטור הציבורי (חוץ מהמוסד לביטוח לאומי)?

המשפטים הבאים נוגעים ליחסך כלפי בעיות במדינה ובחברה. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 3 המציין עד כמה המשפט מתאר את התנהגותך בסולם: 1= אף פעם לא נכון, 2= נכון בעבר, 3= נכון כיום.

נכון כיום	נכון בעבר	אף פעם לא נכון	
3	2	1	אני דואג להתעדכן באופן קבוע לגבי המתרחש בפוליטיקה.
3	2	1	אני מצביע בבחירות לכנסת או לרשויות המקומיות.
3	2	1	בד"כ אני עושה אחת או יותר מהפעולות הבאות: שולח מכתבי תמיכה או מחאה לאנשי ציבור או לעיתונות, אני חבר בארגון ציבורי כלשהו (ועד ציבורי, נציגות עובדים), משתתף בהפגנות, כותב מכתבים לעיתון או לאנשי ציבור במישור המקומי.
3	2	1	אני מתריע אודות דברים פסולים בסביבתי / מקום עבודתי.
3	2	1	לציבור יש פיקוח רב ביחס למעשיהם של אנשי ציבור כאשר הם מכהנים בתפקיד.
3	2	1	האדם הממוצע אינו מצייט לחוק.
3	2	1	לרוב, מנהיגי המדינה מתחשבים בדעת הקהל.
3	2	1	אנשים כמוני לא מסוגלים להשפיע על מעשי הממשלה.

הפריטים הבאים מתייחסים לעמדות כלליות שלך כלפי מוסד זה. הקף בעיגול מספר מ-1 עד 5 המציין את מידת הסכמתך עם כל משפט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאד). השתדל להשיב על פי מיטב שיפוטך ותחושתיך הכללית:

מסכים מאד				כלל לא
-----------	--	--	--	--------

				מסכים	
5	4	3	2	1	סניף זה מספק שירותים שווים לכל אדם המגיע לכאן לקבל שירותים, ללא הבחנה כל שהיא בין אדם לאדם.
5	4	3	2	1	המוסד לביטוח לאומי (לא רק סניף זה) מספק שירותים שווים, ללא הבחנה כל שהיא בין אדם לאדם.
5	4	3	2	1	סניף זה יעסיק כל עובד שהוא על פי כישוריו בלבד, ללא קשר לדת / גזע / מוצא.
5	4	3	2	1	המוסד לביטוח לאומי מקפח אנשים כמוני ביחס לאנשים אחרים במדינה.
5	4	3	2	1	באם ענית על השאלה הקודמת בתשובות שבין 4 ל - 5, אנא ענה על השאלה הבאה: המוסד לביטוח לאומי מקפח אותי יותר משאר המוסדות במדינה.
5	4	3	2	1	סניף זה משתף / לא משתף בתהליך קבלת ההחלטות את כלל הציבור בצורה שווה, מבלי קשר לגזע / דת וכו'.

באופן כללי, מה דעתך על השירותים של המוסד לביטוח לאומי עבור המגזר הערבי בישראל?

אם ברצונך בכך, באפשרותך להתייחס בשורות הבאות על השאלות שנשאלת עד כה או להרחיב ולהוסיף הערות:

לסיכום, נבקש מידע כללי לגביך: אנא הקף בעיגול את התשובה המתאימה או רשום בכתב ברור במקום המיועד.

1. מין: א. זכר ב. נקבה 2. מצב משפחתי: א. נשוי ב. לא נשוי

3. גיל (בשנים): _____ 4. אם לא נולדת בישראל כמה שנים אתה בארץ? _____

5. שנות לימוד (בשנים): _____

6. דת: א. יהודי ב. מוסלמי ג. נוצרי ד. דרוזי ה. אחר: _____

7. מידת דתיות: א. דתי מאוד ב. דתי ג. מסורתי ד. חילוני

8. כיצד אתה מגדיר את עצמך? א. ישראלי ב. פלסטיני ג. ערבי ד. מזרחי ה. אשכנזי ו. אחר: _____

9. היכן אתה/מתגוררת (אנא רשום בבירור עיר המגורים או הישוב): _____

10. מה הכנסתך החודשית הממוצעת נטו? א. עד 4000 ש"ח ב. 4001-5000 ש"ח ג. 5001-6000 ש"ח ד. 6001-7000 ש"ח

ה. 7001-8000 ש"ח

ו. יותר מ- 8000 ש"ח

11. האם אתה מועסק כעובד המגזר הציבורי? א. כן ב. לא

**אנו מודים לך על שיתוף הפעולה
צוות המחקר**

נספח 5 – קורלציה של משתני המחקר – אזרחים "מדגם סניפים".

Correlations

		אמון	נגישות וקשר עם הציבור	שביעות רצון	גורמים חיצוניים ופנימיים	אוטנומיה	הערכת ביצועים	שיתוף בקב"ח	השתתפות פוליטית	שיוויון וייצוגיות
אמון	Pearson Correlation	1	.376**	.596**	.371**	.124*	.663**	.406**	.077	.423**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.038	.000	.000	.198	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
נגישות וקשר עם הציבור	Pearson Correlation	.376**	1	.521**	.221**	.095	.488**	.495**	.105	.264**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.111	.000	.000	.079	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
שביעות רצון	Pearson Correlation	.596**	.521**	1	.477**	.137*	.711**	.534**	.065	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.022	.000	.000	.280	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
גורמים חיצוניים ופנימיים	Pearson Correlation	.371**	.221**	.477**	1	.179**	.432**	.190**	.091	.250**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.003	.000	.001	.128	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
אוטנומיה	Pearson Correlation	.124*	.095	.137*	.179**	1	.138*	.122*	.065	.095
	Sig. (2-tailed)	.038	.111	.022	.003		.020	.041	.279	.113
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
הערכת ביצועים	Pearson Correlation	.663**	.488**	.711**	.432**	.138*	1	.472**	.071	.467**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.020		.000	.236	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
שיתוף בקב"ח	Pearson Correlation	.406**	.495**	.534**	.190**	.122*	.472**	1	-.030	.268**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.041	.000		.620	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
השתתפות פוליטית	Pearson Correlation	.077	.105	.065	.091	.065	.071	-.030	1	.135*
	Sig. (2-tailed)	.198	.079	.280	.128	.279	.236	.620		.024
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
שיוויון וייצוגיות	Pearson Correlation	.423**	.264**	.414**	.250**	.095	.467**	.268**	.135*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.113	.000	.000	.024	
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280

** - Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

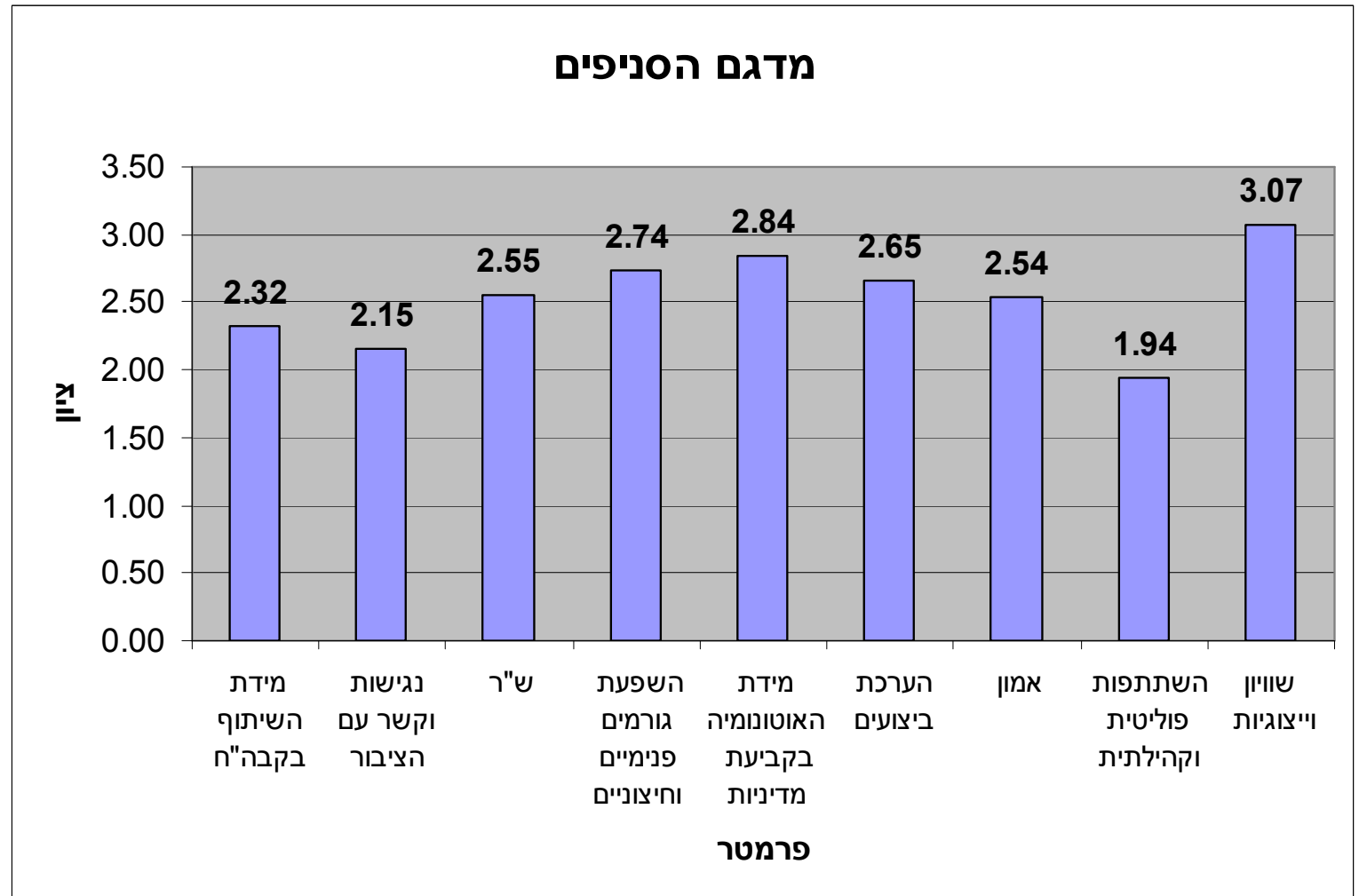
* - Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

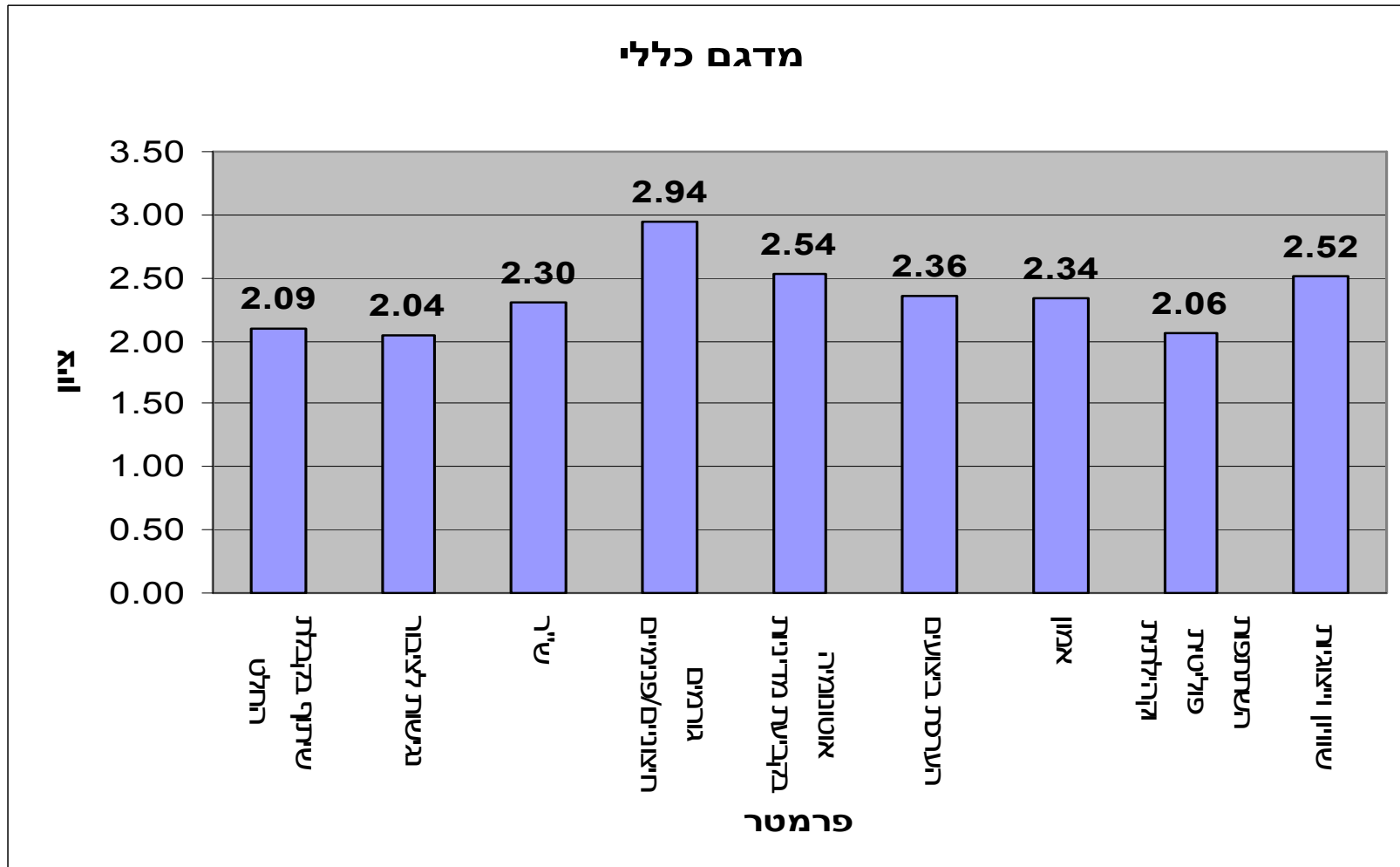
Correlations

		אמון	נגישות לציבור	שביעות רצון	גורמים חיצוניים ופנימיים	אוטנומיה	הערכת ביצועים	שיתוף בקב"ח	השתתפות פוליטית	שיויון וייצוגיות
אמון	Pearson Correlation	1	.522**	.740**	.127	-.039	.718**	.501**	.288**	.182*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.120	.632	.000	.000	.000	.026
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
נגישות לציבור	Pearson Correlation	.522**	1	.606**	.314**	.121	.510**	.540**	.316**	.200*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.140	.000	.000	.000	.014
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
שביעות רצון	Pearson Correlation	.740**	.606**	1	.163*	-.041	.733**	.581**	.259**	.273**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.046	.616	.000	.000	.001	.001
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
גורמים חיצוניים ופנימיים	Pearson Correlation	.127	.314**	.163*	1	.245**	.093	.026	.268**	.108
	Sig. (2-tailed)	.120	.000	.046		.002	.257	.751	.001	.186
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
אוטנומיה	Pearson Correlation	-.039	.121	-.041	.245**	1	-.056	.011	.208*	.024
	Sig. (2-tailed)	.632	.140	.616	.002		.495	.893	.011	.771
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
הערכת ביצועים	Pearson Correlation	.718**	.510**	.733**	.093	-.056	1	.520**	.137	.289**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.257	.495		.000	.093	.000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
שיתוף בקב"ח	Pearson Correlation	.501**	.540**	.581**	.026	.011	.520**	1	.136	.069
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.751	.893	.000		.096	.403
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
השתתפות פוליטית	Pearson Correlation	.288**	.316**	.259**	.268**	.208*	.137	.136	1	.164*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.001	.011	.093	.096		.044
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
שיויון וייצוגיות	Pearson Correlation	.182*	.200*	.273**	.108	.024	.289**	.069	.164*	1
	Sig. (2-tailed)	.026	.014	.001	.186	.771	.000	.403	.044	
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





נספח 9 – קורלציה של משתני המחקר – אוכלוסיית העובדים.

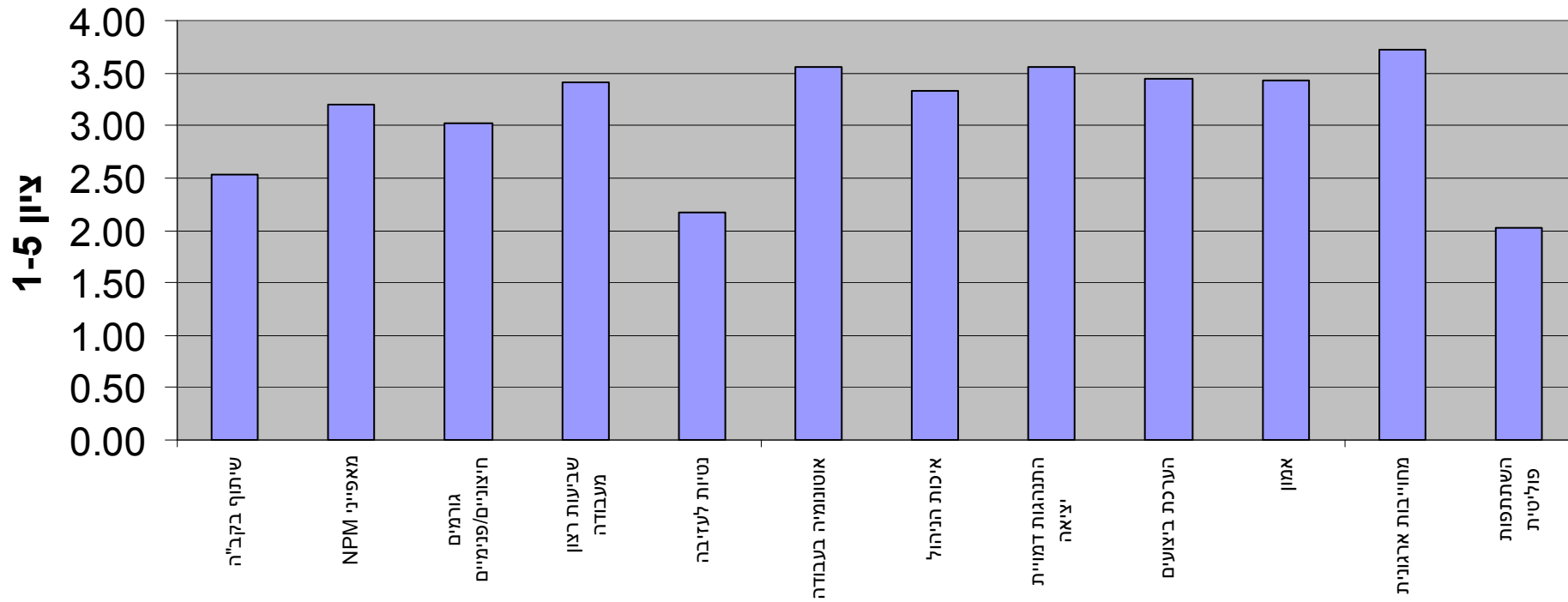
Correlations

		אמון	שיתוף בקבה"ח	מאפייני NPM	גורמים חיצוניים/פנימיים	שביעות רצון מעבודה	נטיית עזיבה	אוטונומיה בעבודה	איכות הניהול	התל' דמוית-יציאה	הערכת ביצועים	מחויבות ארגונית	השתתפות פוליטית
אמון	Pearson Correlation	1	.295**	-.058	-.411**	.565**	-.459**	.336**	.426**	-.065	.571**	.669**	.099
	Sig. (2-tailed)		.000	.477	.000	.000	.000	.000	.000	.420	.000	.000	.218
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
שיתוף בקבה"ח	Pearson Correlation	.295**	1	.106	-.244**	.343**	-.059	.485**	.194*	.070	.141	.203*	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000		.190	.002	.000	.468	.000	.016	.387	.079	.011	.000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
NPM מאפייני	Pearson Correlation	-.058	.106	1	.273**	-.014	.208**	.032	-.007	.112	-.076	-.125	.243**
	Sig. (2-tailed)	.477	.190		.001	.862	.010	.692	.933	.165	.346	.121	.002
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
גורמים חיצוניים/פנימיים	Pearson Correlation	-.411**	-.244**	.273**	1	-.259**	.278**	-.263**	-.233**	.068	-.311**	-.299**	.018
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001		.001	.000	.001	.003	.402	.000	.000	.822
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
שביעות רצון מעבודה	Pearson Correlation	.565**	.343**	-.014	-.259**	1	-.539**	.509**	.316**	.058	.373**	.551**	.106
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.862	.001		.000	.000	.000	.471	.000	.000	.188
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
נטיית עזיבה	Pearson Correlation	-.459**	-.059	.208**	.278**	-.539**	1	-.324**	-.201*	.105	-.261**	-.615**	.033
	Sig. (2-tailed)	.000	.468	.010	.000	.000		.000	.012	.195	.001	.000	.686
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
אוטונומיה בעבודה	Pearson Correlation	.336**	.485**	.032	-.263**	.509**	-.324**	1	.149	.185*	.306**	.408**	.291**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.692	.001	.000	.000		.064	.021	.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
איכות הניהול	Pearson Correlation	.426**	.194*	-.007	-.233**	.316**	-.201*	.149	1	.001	.529**	.389**	.112
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.933	.003	.000	.012	.064		.986	.000	.000	.165
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
התל' דמוית-יציאה	Pearson Correlation	-.065	.070	.112	.068	.058	.105	.185*	.001	1	.111	-.022	.120
	Sig. (2-tailed)	.420	.387	.165	.402	.471	.195	.021	.986		.170	.782	.138
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
הערכת ביצועים	Pearson Correlation	.571**	.141	-.076	-.311**	.373**	-.261**	.306**	.529**	.111	1	.583**	.101
	Sig. (2-tailed)	.000	.079	.346	.000	.000	.001	.000	.000	.170		.000	.210
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
מחויבות ארגונית	Pearson Correlation	.669**	.203*	-.125	-.299**	.551**	-.615**	.408**	.389**	-.022	.583**	1	.128
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.121	.000	.000	.000	.000	.000	.782	.000		.112
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
השתתפות פוליטית	Pearson Correlation	.099	.369**	.243**	.018	.106	.033	.291**	.112	.120	.101	.128	1
	Sig. (2-tailed)	.218	.000	.002	.822	.188	.686	.000	.165	.138	.210	.112	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

סקר אוכלוסיית העובדים



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 (a)	.596	.565	.58546

a Predictors: (Constant),

השתתפות פוליטית, גורמים חיצוניים/פנימיים, התנ'דמוית-יציאה, איכות הניהול, נטיות עזיבה NPM, מאפייני, שיתוף בקבה"ח, הערכת ביצועים, אוטונומיה בעבודה, שביעות רצון מעבודה, מחויבות ארגונית

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.275	11	6.570	19.169	.000 (a)
	Residual	49.016	143	.343		
	Total	121.291	154			

a Predictors: (Constant),

השתתפות פוליטית, גורמים חיצוניים/פנימיים, התנ'דמוית-יציאה, איכות הניהול, נטיות עזיבה NPM, מאפייני, שיתוף בקבה"ח, הערכת ביצועים, אוטונומיה בעבודה, שביעות רצון מעבודה, מחויבות ארגונית

b Dependent Variable: אמון

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.898	.533			1.684	.094
	שיתוף בקבה"ח	.107	.065	.110		1.645	.102
	מאפייני NPM	.077	.072	.062		1.067	.288
	גורמים חיצוניים/פנימיים	-.218	.081	-.166		-2.695	.008
	שביעות רצון מעבודה	.270	.088	.229		3.068	.003
	נטיות עזיבה	-.030	.059	-.038		-.498	.619
	אוטונומיה בעבודה	-.078	.062	-.089		-1.243	.216
	איכות הניהול	.065	.085	.050		.766	.445
	התנ'דמוית-יציאה	-.051	.037	-.077		-1.383	.169
	הערכת ביצועים	.261	.087	.225		3.007	.003
	מחויבות ארגונית	.341	.084	.341		4.041	.000
	השתתפות פוליטית	-.032	.143	-.013		-.224	.823

a Dependent Variable: אמון

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699 (a)	.488	.473	.76261

a Predictors: (Constant),

שויון וייצוגיות, אוטונומיה, השתתפות פוליטית, נגישות וקשר עם הציבור, גורמים חיצוניים ופנימיים, שיתוף בקבה"ח, הערכת ביצועים, שביעות רצון

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150.282	8	18.785	32.300	.000 (a)
	Residual	157.607	271	.582		
	Total	307.889	279			

a Predictors: (Constant),

שויון וייצוגיות, אוטונומיה, השתתפות פוליטית, נגישות וקשר עם הציבור, גורמים חיצוניים ופנימיים, שיתוף בקבה"ח, הערכת ביצועים, שביעות רצון

b Dependent Variable: אמון

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.135	.291			-.464	.643
	נגישות וקשר עם הציבור	-.009	.076	-.007		-.120	.905
	שביעות רצון	.216	.081	.187		2.678	.008
	גורמים חיצוניים ופנימיים	.063	.056	.057		1.113	.267
	אוטונומיה	.009	.038	.010		.226	.821
	הערכת ביצועים	.484	.076	.421		6.335	.000
	שיתוף בקבה"ח	.086	.070	.068		1.236	.217
	השתתפות פוליטית	.043	.114	.017		.375	.708
	שויון וייצוגיות	.127	.055	.115		2.297	.022

a Dependent Variable: אמון

נספח 13 – ממצאי רגרסיה – אזרחים – מדגם כללי

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 (a)	.622	.606	.49623

a Predictors: (Constant),

שוויון וייצוגיות, שיתוף בקבה"ח, גורמים חיצוניים ופנימיים, הערכת ביצועים, נגישות לציבור, שביעות רצון

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58.367	6	9.728	39.505	.000 (a)
	Residual	35.460	144	.246		
	Total	93.827	150			

a Predictors: (Constant),

שוויון וייצוגיות, שיתוף בקבה"ח, גורמים חיצוניים ופנימיים, הערכת ביצועים, נגישות לציבור, שביעות רצון

b Dependent Variable: אמון

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.399	.233			1.710	.089
	שיתוף בקבה"ח	.030	.073	.027		.402	.688
	שביעות רצון	.442	.089	.422		4.965	.000
	הערכת ביצועים	.376	.078	.376		4.833	.000
	גורמים חיצוניים ופנימיים	.007	.051	.007		.135	.893
	נגישות לציבור	.071	.073	.070		.976	.331
	שוויון וייצוגיות	-.074	.069	-.059		-1.075	.284

a Dependent Variable: אמון