

דבורה גסר¹, ציפי זלקוביץ

תפקיד דיקן² הסטודנטים: בין הוראה ללמידה

תקציר: מאמר זה מבקש להציג תוצאות של מחקר שנערך בקרב סטודנטים, מרצים, עובדי מינהל ובעלי תפקידים שונים בהנהלה, באשר למאפיינים המרכזיים של תפקיד דיקנית הסטודנטים ומהותו במכללת סמינר הקיבוצים. ממצאי מחקר זה מעלים כי תפקיד הדיקנית נמצא בתווך בין מינהל, למידה והוראה. התפקיד הוא רבגוני ונדרש בו היקף נרחב של ידע והתמצאות בתחומים ניהוליים, אקדמיים, טיפוליים ואסטרטגיים. כמו כן נמצא כי מאפיינים של התרבות הארגונית במכללה באים לידי ביטוי בתפקיד הדיקנית לצד אישיותה. הדיקנית מהווה כתובת לסטודנטים, כמו גם לבעלי תפקידים שונים במכללה, וזאת על אף שבהגדרתה היא דיקנית הסטודנטים.

מילות מפתח: דיקן סטודנטים, הגדרת תפקיד, תפיסת תפקיד, תרבות ארגונית מכללתית.

רקע תיאורטי

בשנים שחלפו חלו שינויים משמעותיים במערך המכללות. מוסדות רבים הפכו למכללות אקדמיות, הורחב מגוון מסלולי הלימוד ולמעגל הלומדים נוספו אוכלוסיות חדשות. כתוצאה מתהליך האקדמיזציה מחד, ומהרצון לשמור על האופי הייחודי של המכללות מאידך, חלו שינויים באופי הלימודים וכיחסם של הלומדים אל הלימודים ואל השירותים הניתנים להם במכללות. תהליכים אלה, הן בתוך המכללות והן בחברה כולה, הדגישו את הצורך בשינויים בתרבות הארגונית של המכללות ובמינוי בעלי תפקידים ייעודיים.

במכללות התעורר הצורך בתפקיד דיקן סטודנטים, כמי שישמש "כתובת" לסטודנטים ויטפל בפניותיהם הקשורות ללימודיהם ולחייהם האישיים. דיקן הסטודנטים הפך לאיש מפתח במערכות הקשרים המורכבות בין סטודנטים, מרצים, חברי הנהלה ומינהל. הסטודנטים מרבים לפנות אל הדיקן לעזרה ולייעוץ בבעיות אישיות, כלכליות ובקשיים לימודיים, ובמקרים של אי הבנות עם מרצים.

הגדרת תפקיד דיקן סטודנטים וטווח העיסוק

המושג דיקן הסטודנטים, מקורו במילה הלטינית decanus, בעל תפקיד שהוא איש אקדמיה הממונה על בית ספר, פקולטה או כלל הסטודנטים במוסד אקדמי (על פי מילון וובסטר).

1. דיקנית הסטודנטים במכללת סמינר הקיבוצים.
2. במחקר זה נעשה שימוש לסירוגין במושג דיקן ודיקנית משום שהמונח המקובל הוא בלשון זכר, בעוד המונח הקונקרטי במכללת סמינר הקיבוצים הוא בלשון נקבה.

במכללות האקדמיות, תפקיד דיקן הסטודנטים מעוגן במערכת הארגונית-מנהלית של המכללה. הדיקן נבחר או מתמנה בתהליך המקובל במכללה לגבי בעלי תפקידים. משך כהונתו נקבע על פי תקנון אקדמי נוהלי, וכך גם ההגדרה הפורמלית של התפקיד (Wolverton, M. and Gmelch, 1999).

תפקיד הדיקן נתפש כניהולי-אקדמי-פדגוגי. הוא מהווה דמות מרכזית בחיי המכללה, מוביל ויוזם נורמות התנהגות ולימודים. הדיקן מעורב בפרויקטים חינוכיים-חברתיים-תרבותיים, בהתאם ל"אני מאמין" של כל מכללה (דו"ח פורום אקדמי במופת 2000). הוא נדרש למצוא איזון בין ציפיות של גורמים שונים: מרצים, סטודנטים ואנשי מנהלה; בין היענות לרמה אקדמית למדיניות המוסד; בין תגובה ליוזמה. מורכבותו של התפקיד ומגוון התחומים והנושאים שבהם הוא עוסק, מחייבים את השתתפותו בפורומים של הנהלת המכללה ובקבלת החלטות מרכזיות ועקרוניות. השתתפות הדיקן בישיבות מאפשרת להנהלה ולוועדות לקבל החלטות תוך התייחסות לצרכים, לקשיים ולמציאות של הסטודנטים, מכיוון שלדיקן ישנו המידע הדרוש כדי לייצג את המכללה בפני הסטודנטים.

פורום דיקנים במופ"ת (2000), שעסק בהגדרת התפקיד ברמה חותכת מכללות, הוסיף רשימה של מיומנויות הנדרשות לצורך ביצוע התפקיד: הקשבה, אמפתיה, שיקוף, קבלה, תמיכה, יכולת פתרון בעיות/פתרון קונפליקטים, יכולת לקבל החלטות, יוזמה ומעורבות, אחריות אישית, גמישות, חשיבה רב-כיוונית ושמידה על סודיות ופרטיות. בפועל לא ניתנו הגדרות לתפקיד הדיקן, הוא נשאר אמורפי ונתון לפרשנות של כל אחד על פי אישיותו והצבר ידע של בעלי תפקידים קודמים.

תפקיד דיקן הסטודנטים מעוגן במערכת הארגונית-מינהלית של המכללה ונתפש כתפקיד ניהולי-אקדמי-פדגוגי. כאשר מנתחים תפקיד זה יש צורך להשתמש, בין השאר, בעולם מושגים של ניהול וארגונים. הספרות המקצועית בתחום הניהול מציינת מספר מושגים שיש להם קשר לתפקוד של בעל התפקיד ולתחושת האוטונומיה שלו. המושגים הרלוונטיים למחקר זה הם: תפקיד, תרבות ארגונית ניתוח ועיצוב עיסוקים ותפקידים, דרישות תפקיד ותפישת התפקיד. קונדה (2000), מגדיר תפקיד כצורך בהבנת הזיקה בין הפרט לבין קבוצות חברתיות. המושג מתייחס בצורה כללית ביותר למערך פעילויות מוגדר ומוכתב, הנובע ממשרה ספציפית בהגדרתה המוסדית. זו סדרה של פעולות או ביצועים המובילים לתוצאות או תפוקות בעלות משמעות (סמואל, 1996).

הגדרת תפקיד היא כלי ניהולי, מעין מפה, המאפשרת לבעל התפקיד, או לחילופין למנהל, להוביל תהליכים ולהשיג תוצרים ברורים מעצמו ומהאחרים ומקלה על יישום תוכניות. למושג **הגדרת תפקיד** מספר מונחים מקבילים: עיצוב עיסוק, ניתוח משרה, ניתוח עיסוקים. באופן טיפוסי הניתוחים וההבחנות נטו להתמקד בהיבט ההתנהגותי של התפקיד, אם כי כפי שציינו חוקרים (גלוברזון, 1988; סמואל, 1996), כדי ללמוד על תפקיד אין די בהבנת דפוסי ההתנהגות 'הנראים לעין', אלא ישנן שכבות קוגניטיביות ורגשיות השייכות לגוף הידע של התפקיד.

קשה לבצע תוכנית מסודרת כלשהי ללא הגדרת תפקיד, המהווה חלק במכלול תפקידי הניהול. במרבית המקרים שבהם לא קיימת הגדרה של תפקיד, או שהגדרה עמומה ואינה מכסה את מכלול ההיבטים של התפקיד, מהווה עמימות זו מכשול ומקשה על ביצוע התפקיד. לתפקיד הדיקן אין הגדרה פורמלית של הארגון (המכללה), אלא הגדרות שנוצרו בתוך תהליך ההתפתחות על ידי בעל התפקיד וכן על ידי פורום של בעלי תפקידים אלו במכללות שונות. היעדר הגדרה פורמלית של הארגון משפיע על דרכי התקשורת ועל ציפיות, ומאפשר פרשנות אישית של בעל התפקיד, ההנהלה והקליינטים (סטודנטים, מרצים, אנשי מינהל). על מנת להגיע להגדרת תפקיד יש צורך לבצע ניתוח תפקיד.

ניתוח התפקיד הוא תהליך שבו אנו מזהים, מסדרים, ממפים, מאפיינים, מגדירים, מתארים את המרכיבים של התפקיד. ניתוח תפקיד מכיל את המשימות הכרוכות בביצוע התפקיד, את הממשקים של התפקיד עם בעלי תפקידים אחרים ובעיקר את היחסים והמתחים שבין אלה לאלה ובינם לבין עצמם. מושג מקביל הוא תיאור תפקיד, או תיאור העיסוק המתמקד במכלול המטלות, והוא אמור לשקף את תוכנו של העיסוק, כלומר, את הפעילויות המבוצעות בו, וכן את הכלים והעוזרים המסייעים לביצועו (גלוברוזן, 1988). בספרות הניהולית קיימת הבחנה בין שני מושגים אלו, במחקר זה נשתמש בהם לחילופין.

ניתוח העיסוק מתבסס על התיאור וקובע לפיו את דרישות העיסוק, דהיינו, את אותם גורמים הדרושים לביצוע העיסוק בצורה מיומנת, כגון: השכלה, הכשרה מקצועית, ניסיון, כישורים שכליים ופיזיים, מיומנויות ותכונות אישיות. פן נוסף בהגדרת תפקיד מתייחס למושג מרכיבי תפקיד וכולל את כל המטלות, הפעולות ות-הפעולות המבוצעות במסגרת התפקיד, הגירויים לפעולות אלה, הסביבה בה מבוצע התפקיד וקריטריונים לביצוע תקין.

הגדרת דרישות התפקיד מסתמכת על מספר מקורות מידע: ספרות מקצועית המתארת תפקידים דומים, בדיקת מידע הקיים בארגון, מידע על תיאור תפקיד, התבוננות בביצוע של ממלאי תפקיד במקומות עבודה אחרים, ראיונות עם אנשים העובדים עם ממלאי התפקיד, איסוף מידע על אירועים קריטיים הקשורים לתפקיד, תוך ציון ההתנהגויות הרצויות והבלתי רצויות, וראיון ממלאי תפקיד מקביל במקום העבודה או בארגונים אחרים (פישר, 2001). במכרזים לתפקיד דיקן סטודנטים הדרישות הן כלליות מדי או פונות למאפייני אישיות. התפקיד לא מוגדר במונחים של היקף שעות, תפוקות מצופות, כפיפים, או ממשקים. מושג אחר בספרות הניהולית מתמקד בתפישת תפקיד שהוא החזון של התפקיד בעיני ממלא התפקיד. בעוד שהגדרת התפקיד נקבעת על ידי הארגון ולרוב מוכתבת על ידי הממונים, תפישת התפקיד היא חזון שכל בעל תפקיד צריך לפתח בעצמו בתוך ההקשר הארגוני. לכל בעל תפקיד צריכה להיות תפישת תפקיד המשלימה את הגדרת התפקיד. תפישת תפקיד, שנובעת מהבנה וחשיבה על התפקיד, יכולה לסייע לבעל התפקיד בבניית סדר העדיפויות ובהכרעה בדילמות יומיומיות. עובדים בעלי הגדרות תפקיד זהות יכולים לפתח תפישות תפקיד שונות זו מזו. תרבות ארגונית היא הדפוס של גישות, אמונות, הנחות וציפיות משותפות, שייתכן ולא הועלו על הכתב, אך הן יעצבו את הדרך שבה אנשים יפעלו וינהלו פעילות גומלין בארגון. זו מסגרת קוגניטיבית

המכילה עמדות, ערכים, ונורמות התנהגותיות אשר כל חברי הארגון שותפים לה (Jones, 1995). אופי התרבות הארגונית מסביר את האינטראקציות בין חברי הארגון, הלקוחות, הספקים, ואנשים אחרים מחוץ לארגון, את הדרך שבה דברים נעשים בארגון, מכלול הנהלים הכתובים והבלתי כתובים, האופן שבו נושאים מטופלים ואשר בו נכתבים ונאמרים דברים. התרבות הארגונית משקפת את ההיררכיה הרשמית והבלתי רשמית של הארגון, והכרתה מאפשרת את קידום המיטבי של נושאים כלל ארגוניים שונים. בתרבות הארגונית משתקפים ערכי הארגון, שחלקם אינם רשמיים. הם קיימים בנורמות, באמונות, בהנחות ובדרך שבה חברי הארגון מתייחסים זה לזה ולאנשים מבחוץ, ובדרך שבה הם דנים ומנתחים בעיות העומדות בפני הארגון. במשך הזמן חברי הארגון לומדים איך לפרש ולהגיב למגוון מצבים בדרכים עקביות לערכים המקובלים של הארגון.

תרבות ארגונית גמישה ואקלים ארגוני חיובי מתרחשים כאשר קיימת הלימה בין בעלי תפקידים לבין הסביבה הארגונית (Chatman, 1991). חשיבותה של סביבה הלימה עבור האדם היא במתן האפשרות לאנשים לבטא את ערכיהם ולממש את מטרותיהם, ובכך שיש בה הזדמנויות רבות ומחסומים מעטים בדרך למימוש מטרות. סביבה הלימה היא סביבה שבה מרבית האנשים מאמינים באותם ערכים ולכן מספקים תמיכה וחיוזוק להגשמת ערכים אלה. מחקרים הראו כי להלימה ערכית ולהגשמת ערכים אישיים, שמתאפשרת בעקבות ההלימה, יש השפעות חיוביות על שביעות הרצון של אדם (Sagiv and Schwartz, 2000).

בהשלמה, קיימת גם ההנחה כי היעדר הלימה בין אדם לסביבה מוביל לתוצאות שליליות עבור האדם והארגון, אשר באות לידי ביטוי בפרמטרים אובייקטיביים כגון: שביעות רצון נמוכה של האדם והארגון, סיכויים מוגברים לעזיבת הארגון. מחקרים רבים באסכולות השונות הציגו את ההשפעות החיוביות של הלימה אדם-מקצוע/תפקיד והלימה אדם-ארגון. מחקר זה התמקד באפיון, זיהוי ותיאור חלק ממכלול תפקידי הדיקן, תוך בדיקת זיקתו לתרבות הארגונית של המכללה. מתוך סקירת הספרות והגדרת מטרת המחקר נגזרו השאלות הבאות:

1. מה מאפיין את הפניות לדיקנית הסטודנטים (מי הפונים, מתי פונים, דרכי הפנייה וסוגי הפנייה)?
2. מה ניתן ללמוד על עבודת הדיקנית מתוך הפניות אליה?
3. האם קיימת הלימה בין ההגדרה הפורמלית של התפקיד (מסמכים, מכרזים, ספרות תיאורית) לבין הפעילות בפועל?

מתודולוגיה

מחקר זה עושה שימוש במתודולוגיה משולבת, כמותית ואיכותית. **מטרות המחקר:** לזהות את מאפייני העבודה של דיקנית הסטודנטים במכללה להכשרת מורים מתוך הפניות השונות אליה, וללמוד מתוך מאפיינים אלו כיצד משתקפת התרבות הארגונית של המכללה בעבודת הדיקנית.

אוכלוסיית המחקר: סטודנטים – כל הסטודנטים במכללה שפנו לדיקנית, מכל המסלולים, לרבות מועמדים חדשים ובוגרים. מרצים – כלל ציבור המורים במכללה, ראשי מסלולים והתמחויות. מרכזי פרויקטים – בעלי תפקידים ייחודיים, כגון: מהו"ת, משעול, מעורבות חברתית. אנשי הנהלה – בעלי תפקידים בהנהלת המכללה, אנשי מנהלה – מזכירות המסלולים. אנשי הספרייה, עובדי המינהל. אנשי חוץ – כל פונה שאינו מועסק במכללה.

כלים (מקורות איסוף הנתונים): תיעוד פניות אישיות של הפונים על ידי אחת החוקרות, תיעוד מיילים שנשלחו לדיקנית, רישום פניות טלפוניות, תיעוד פניות טלפוניות מהמשיבות, תיעוד מכתבים שנשלחו לדיקנית.

הליך: מרכיב מרכזי בעבודת הדיקנית הוא הפניות השונות אליה. במהלך שנת הלימודים תשס"ח (2007/8) תועדו פניות לדיקנית הסטודנטים. התיעוד כלל פניות של סטודנטים, מרצים, אנשי מנהלה ואנשי חוץ, כולל פניות טלפוניות, דוא"ל, מפגשי פנים אל פנים. הפניות נאספו ואורגנו על פי הקטגוריות הבאות: **מי הפונה:** מרצה, סטודנט יחיד, קבוצת סטודנטים, ראש מסלול, איש מנהלה, איש חוץ, **סוג הפנייה:** מהות הפנייה. **פירוט הפנייה:** תיאור מהות הפנייה. **דרכי הפנייה:** פנים אל פנים, מייל, טלפון, מכתב.

איסוף נתונים זה התמקד אך ורק בפניות לדיקנית ולא במכלול עיסוקי הדיקנית. לפיכך, ניתן יהיה לדבר על עיסוקי הדיקנית בתחום זה בלבד.

בחירת תאריך התחלת איסוף הנתונים וההחלטות לגבי פרקי הזמן בהם נערך האיסוף נגזרו מתוך התייחסות למבנה שנת הלימודים, ללוח הלימודים והחופשות ולניסיון האישי של אחת מאיתנו בעבודה כדיקנית. בסך הכל התקיימו לאורך שנת תשס"ח 2007/8, 30 שבועות של לימודים. איסוף הנתונים בשנת הלימודים תשס"ח 2007/8 נעשה בחמישה פרקי זמן שונים.

להלן פרקי הזמן בהם נאספו הנתונים: 1. אוקטובר, נובמבר – **ראשית שנת הלימודים**. 2. ינואר – **סוף סמסטר א'**. 3. מארס – **תחילת סמסטר ב'**. 4. מארס, אפריל, מאי – **אמצע סמסטר ב' + חופשת פסח**. 5. יוני – **סיום שנת הלימודים**. סך הפניות שתועדו בשנה זו, בפרקי הזמן הנזכרים, היו 631, שהן כרבע ממספר הפניות השנתי (לאחר שיקלול). בראשית שנת הלימודים (חודשים אוקטובר-נובמבר – לאורך חמישה שבועות) תועדו 228 פניות, בסוף סמסטר א' (חודש ינואר – חמישה שבועות) תועדו 245 פניות. בסוף סמסטר ב' (חודשים מאי-יוני – שלושה שבועות) תועדו 102 פניות.

ניתוח הנתונים: לצורך ניתוח הנתונים נעשה שימוש במתודה משולבת, כמותית ואיכותית. כל הפניות שנאספו עברו ניתוח כמותי באמצעות תוכנת אקסל. נעשו התפלגויות שונות, השוואות בין משתנים, ממוצעים.

הכנה לקראת עיבודים: קיבצנו את הפניות ל-14 סוגים, כאשר בשלב איסוף הנתונים קיבלנו 22 קטגוריות.

תוך כדי ארגון הנתונים וניתוחם נראה היה ששני סוגי פנייה, "אישורים" ו"אינפורמציה", הינם כוללנים ולא ניתן לזהות במה עוסקות הפניות. לאור זאת נעשה **ניתוח איכותני:** ניתוח תוכן של הפניות הללו תוך שימוש בתוכנת נרלייזר (שקדי 2004) ונוצרו הקטגוריות הבאות:

אישורים: סיום לימודים; ציונים; ספריה; מעבר למכללה אחרת; אגודה; מבחנים/עבודות; תוכנית לימודים; שונות.

אינפורמציה: מידע על סטודנט; מלגות/פר"ח; אגודה; מצטיינים/ליקויי למידה; נהלים/מחלות/חתונה/מילואים; השלמות/מבחנים/תוכנית לימודים; פעולות מנהלה והנהלה; הרשמה/מועמדים; שונות.

אתיקה: הפניות לדיקנית הן בחלקן בעלות אופי אישי וחסוי. על מנת לשמור על כללי האתיקה ושמירת צנעת הפרט, ננקטו הצעדים הבאים: הפניות תועדו כאנונימיות, ללא שם הפונה וזיהויו, הפונים הביעו את הסכמתם לשימוש בפניותיהם כל עוד נשמרת האנונימיות שלהם, לא נעשה ר/או ייעשה כל שימוש נוסף בתייעוד הפניות מעבר למחקר הנוכחי.

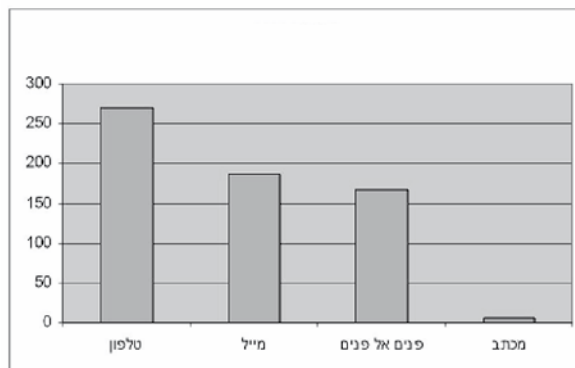
ממצאים ודיון

מחקר זה מתמקד באפיון, זיהוי ותיאור חלק ממכלול תפקידי הדיקן, תוך בדיקת זיקתו לתרבות הארגונית של המכללה ומתבסס על תהליך תיעוד הפניות ומיפוי הפניות לדיקנית. הפרק יציג את ממצאי המחקר וידון בממצאים אלו, בזיקה לשאלות המחקר, תוך כדי הסבר ופרשנות בהיבטים המרכזיים שלו וסקירת הספרות:

ניתוח ממצאים כמותי

כדי לזהות את מאפייני עבודת דיקנית הסטודנטים במכללה להכשרת מורים מתוך הפניות השונות אליה וללמוד מהן כיצד משתקפת התרבות הארגונית של המכללה, נעשה ניתוח כמותי באמצעות תוכנת אקסל. ניתוח זה כלל שכיחויות של כל אחד מהמשתנים והצלבות של שני משתנים או יותר מבחינת שכיחויות ואחוזים. חלק מהממצאים מתייחסים לנתונים לאורך כל שנת הלימודים, וחלקם חולקו לתקופות בעלות משמעות בלוח שנת הלימודים במכללה.

צורת הפנייה: לוח מספר 1



מהלוח עולה שקיימות ארבע דרכי פנייה: טלפון, דואר אלקטרוני, פנים אל פנים ומכתב. דרך הפנייה השכיחה ביותר היא באמצעות הטלפון, השנייה היא דואר אלקטרוני ולאחריו ללא הבדל גדול הפנייה פנים אל פנים, כלומר, מפגש אישי עם הדיקנית, והמכתב שהינו נדיר. יש להניח שהמייל תופס כיום את מקומו של המכתב. חשוב לציין כי הדואר האלקטרוני כצורת פנייה הוכנס למערכת בשנת 2007 ונעשתה סוציאליזציה לצורת פנייה זו, המקלה על הגמישות בטיפול, מקלה על הפונים, מקטינה את זמן הטיפול ואת התור של הפונים מחוץ לחדר הדיקנית. שינוי זה בצורת הפנייה חל ביוזמת החוקרת הדיקנית. זה התחיל בטפוף קל והפך לשיגרה, תוך מתן עידוד באתר הדיקנית להעדפת תקשורת באמצעות הדואר האלקטרוני.

לשימוש בדואר אלקטרוני מספר יתרונות: הראשון הוא בעובדה שניתן לשמור את העדויות ולעקוב אחר השתלשלות האירועים בשל מבנה התכתובת (שרשרת תגובות). יתרון נוסף הוא טיפול בפניות בעלות אופי ארגוני, הניתנות לפתרון מהיר, ללא צורך בפנייה אישית של פנים אל פנים. צורת פנייה זו מחייבת את הסטודנטים להשקיע מחשבה בניסוח הפנייה ולהתמקד בבקשה. לעומת זאת, מבחינת הדיקנית יש בכך חיסרון שכן התהליך דורש זמן נוסף ומתמשך מעבר לשעות העבודה, לעתים גם בבית; יש בכך איבוד המגע האישי המאפיין את עבודת הדיקנית; לעתים יש קושי לאמוד את עומק, אופי ומורכבות הבעיה.

עם כל זאת, יש לציין שעל אף הקלות שהפנייה בדואר אלקטרוני מזמנת, עדיין יש סטודנטים המעדיפים את הפנייה הטלפונית, שיוצרת אצל הפונה מגע אישי והתפתחות של שיחה. אופן ההפקה הנדרשת מן המוען הפונה פנים אל פנים מתמקדת ביחסי הגומלין שבין המוען לנמען ומדגישה את הפן התקשורתי, האישי, החם, האינטראקטיבי, המוחשי והרגשי של השיח (רביד, ד'. 1999).

הממצא לגבי פיזור שכיחות צורות הפנייה לדיקנית הסטודנטים, על פני ארבע תקופות זמן במהלך שנת הלימודים, מראה כי מספר הפניות הגבוה ביותר מתרחש בסוף סמסטר א', בתאריך שמתחיל ב-13 בינואר ומסתיים ב-30 בו. מועד זה חל לפני הבחינות, מאופיין במספר הפניות הגדול ביותר – 103; המספר השני בגודלו הוא בתחילת שנת הלימודים, והשלישי – בסוף שנת הלימודים. לקראת בחינות סוף סמסטר שני שוב גובר זרם הפניות (תוך שקלול מספר ימי התצפית). ניתן לראות מספר נמוך של פניות בחודש אפריל, שחופשת הפסח נכללת בתוכו, והתגברות לאחר החופשה. על אף שמספר הפניות יורד בתקופה זו, מספר הפניות בדואר האלקטרוני, יחסית לשאר צורות הפנייה, עולה. כלומר, גם בזמן החופשה ממשיכות להגיע פניות לדיקנית, כך שניתן לומר כי אין תקופה שבה אין כלל פניות לדיקנית. לקראת סוף השנה פוחת מספר הפניות האלקטרוניות, וייתכן שהסיבה לכך היא שמספר מפגשי פנים אל פנים עולה, בגלל סוגי הפנייה. למשל, מועדים מיוחדים, התאמות, בעיות עם בוחנים ובחינות פניות אלו מחייבות מפגשי פנים אל פנים.

מי הפונה: בקטגוריה זו, פנייה של סטודנט יחיד היא השכיחה ביותר. ממצא זה נובע מאופי עבודת הדיקנית, שהסטודנטים הם קהל היעד שלה. יחד עם זאת, יש פניות גם מסקטורים אחרים והשכיחות מתוכן הן פניות מאנשי מנהלה והנהלה. ניתן להסביר זאת בתוקף היות

הדיקנית סגנית מינהל וחברה בוועדות וכן בשל המקום של הדיקנית בתרבות הארגונית והמבנה הארגוני של המכללה. הדיקנית עומדת בתווך בין המנהלי והאקדמי ובין הוראה ללמידה (Wolverton, Wolverton, Gmelch, 1999; דו"ח פורום אקדמי במופ"ת 2000).

יש לציין פניות של שתי קבוצות נוספות, חוץ-מכלליות: המועמדים לרישום למכללה, שעבורם הדיקנית משמשת כתובת לייעוץ ראשוני, דבר המצביע על תפישת התפקיד של הדיקנית על ידי המכללה, שמפנה את המועמדים למפגש ראשוני עם הדיקנית. הגדרת תפקיד ותפישת תפקיד, כפי שמציין Jones (1995) נקבעות הן על ידי הארגון והן על ידי בעל התפקיד, שצריך לפתח בעצמו את ההקשר הארגוני.

קבוצה נוספת היא אנשי חוץ הפונים בעניין קבלת סטודנטים לעבודה, בקשות לשיתופי פעולה, נושאי מלגות, ולעתים פניות שלא תמיד ברור מדוע הגיעו לדיקנית, כגון: בקשת המלצה לגבי מופע חיצוני, או שליחת קורות חיים לקבלת משרה במכללה. ייתכן שפניות אלו מעידות על אי בהירות בתפישת התפקיד של אנשי חוץ.

בהסתכלות על מכלול הפונים ניתן להניח, שלאישיות הדיקנית יש השפעה על זהות הפונים. ניתן לראות שחלק מאנשי הסגל והסטודנטים פונים לדיקנית בשל קשר אישי טוב, ותפישתם את תפקידה כנענית לבעיות ולצרכים אישיים ומקצועיים כאחד.

כאשר בודקים את הפונים לדיקנית בהתייחס לארבעה פרקי זמן, מספר הפניות השכיח ביותר של כל הפונים מתרחש החל מראשית סמסטר א' ומגיע לשיאו עם סיום הסמסטר, עובדה זו בולטת במיוחד בקבוצה של פניות סטודנט יחיד. יש להניח שבסמסטר הראשון הפעילות רבה יותר על ידי הסטודנט היחיד, בשל הצרכים השונים שקיימים בראשית השנה, שמקורם בחלקם מהסתגלות למערכת, מילוי טפסים, בקשת הלוואות, מלגות, ארגון מערכת השעות, אבחונים והתאמות ללקויי למידה. גם בסמסטר השני עדיין קיימים צרכים דומים, אך בחלקם הם כבר נענו בסמסטר א' ולכן מספר הפונים נמוך יותר.

מתוך הגרף עולה שמספר הפונים מקרב המרצים כמעט שלא משתנה. מספר הפונים הגבוה בקרב ראשי המסלולים בולט בעיקר בסמסטר הראשון ואחר-כך מספר זה מתייצב ונשאר נמוך לאורך השנה. מספר הפניות הנמוך ביותר הוא בפרק הזמן השלישי, שבו חלה חופשת הפסח.

סוג הפנייה: קטגוריה זו "נבנתה" במחקר זה בשלושה שלבים. בשלב הראשון, תוך כדי התייעוד, ניתנה הגדרה זמנית לכל אחת מהפניות, לדוגמה: השלמת קורס, השלמת עבודה סמינריונית. בשלב השני ניתן שם משותף לפניות בעלות אופי דומה, שתי הדוגמאות קיבלו שם משותף: השלמת חובות לימודים. בשלב השלישי אוחדו מספר קטגוריות שהמהות שלהן דומה לקטגוריה משותפת, כגון: הקטגוריה 'לקויי למידה' כוללת את כל סוגי הפניות בנושא לקויי למידה: הארכת זמן, התאמות, אבחונים, מהו"ת (מרכז תמיכה וטיפול בלקויי למידה).

סוגי הפניות לדיקנית הסטודנטים מגוונים, באים מתחומי חיים שונים במכללה ומעידים על רבגוניות התפקיד של הדיקנית. 'סוג הפנייה' מייצג את תכני הפניות לדיקנית הסטודנטים, מהם אפשר להבין את הגדרת תפקיד הדיקנית ומהות עבודתה.

סוג הפנייה **אינפורמציה** הוא השכיח ביותר, ומספר הפניות בקטגוריה זו הוא הגדול ביותר

(130 פניות). **אינפורמציה** היא אמנם השכיחה ביותר, אבל יש לזכור כי סוג פנייה זה רחב וכולל מגוון רחב של נושאים. לפיכך, פורקה הפנייה **אינפורמציה** לתתי-נושאים, באמצעות ניתוח תוכן של הפניות (ראו ראש פרק ממצאים איכותניים). סוג הפנייה **השלמת חובות לימודים** הוא השני בשכיחותו. אחריו, על פי סדר יורד, מופיעים **אישורים וקביעת מועד לפגישה**. **אישורים** בדומה ל**אינפורמציה** כולל נושאים שונים, לכן גם סוג פנייה זה פורק לתתי-נושאים באמצעות ניתוח תוכן.

בסוג הפנייה **קביעת מועד לפגישה** יש מקום לשאול מה מקור ריבוי הפניות בנושא זה ישירות לדיקנית (בכל צורות הפנייה: מייל, טלפון, מכתב ועל ידי פונים שונים)? שכן נושא זה רצוי שיהיה מוסדר בדרכים אחרות, כגון: מזכירות או טופס ממוחשב. מסקנה אחת יכולה להיות שאין נהלים ברורים לגבי קביעת מועד לפגישות פנים אל פנים. הסבר אחר יכול להיות שהפונים מעוניינים להסדיר זאת אישית, ייתכן שהם רואים בכך מעין מפגש פנים אל פנים ראשוני ואולי בעקבות התנסות שלהם או של חבריהם, ידוע להם שיש אפשרות להיפגש עם הדיקנית מיד עם הבקשה, אם היא זמינה.

סוג הפנייה **כלכלי** (מלגות, הלוואות, בקשות לסיוע מול הנהלת חשבונות ורשימות זכאים למלגות שונות) אינו שכיח יחסית, כמתחייב מאופי תפקיד הדיקנית, כפי שהוא מוגדר בפרק התיאורטי. ייתכן שההסבר לכך הוא שמספר המלגות כיום מצומצם ביותר, המלגות המוענקות ממשרד החינוך מוסדרות בנהלים ובטפסים ברורים, האינפורמציה על כל אלו מועברת לסטודנטים עוד לפני פתיחת שנת הלימודים, נוצרו נורמות ונהלים ברורים וחד משמעיים לגבי דרך הגשת הבקשות, הזמנים והפרוצדורה שבהם מתקבלות המלגות.

סוג הפנייה **תוכנית לימודים** אינו שייך, לכאורה, לעיסוקי הדיקנית. נושא זה הינו חלק בלתי נפרד מתחום אחריותם של ראשי המסלולים וההתמחויות, אולם מעיון בלוח מס' 2 עולה כי קיימות פניות בנושא והוא נמצא במקום השישי מבחינת שכיחות. ייתכן שכאשר מתעורר קושי בין סטודנט למרצה בהתייחס לתוכנית הלימודים (סטודנט מסרב להשתתף בקורס מסוים), נוח יותר לראשי המסלולים שהבעיה תיפתר מחוץ למסגרת המסלול. הסבר נוסף לפניות בנושא זה הוא שהדיקנית מאפשרת פניות אלו ואף מסייעת לפתור אותן, תוך פנייה ישירה למינהל האקדמי או למרצים. הדבר מתרחש בדרך כלל כאשר הפונה מעלה מצוקה או בעיה, שקשה לדיקנית להתעלם ממנה. כתוצאה מכך התרחשה למידה שניתן להיעזר בדיקנית כדי לפתור בעיות בתחום תוכנית הלימודים.

את מיעוט הפניות ל"**חופשת לידה**" והיעדר פניות בנושא "**מילואים**" (הרוב סטודנטיות) ניתן להסבר בכך שיייתכן שהתקנון עונה על כל השאלות, או לחילופין שראש המסלול מודע היטב לתקנון ונותן תשובות או נוקט מדיניות פנימית למסלול. באופן כללי ניתן לומר, כי תקנון הלימודים עונה על מרבית המידע לצורכי ההתנהלות היומיומית של הסטודנטים והמרצים (חופשות חתונה, חופשת לידה, מילואים). יחד עם זאת, ישנן שאלות שחלקן ייחודיות ושייכות לתחום ה"חריגים", כלומר, כל מה שהתקנון אינו מכסה (שמירת הריון, הארכת חופשה). ייתכן גם שהשאלות עולות מסטודנטים שלא קראו את התקנון.

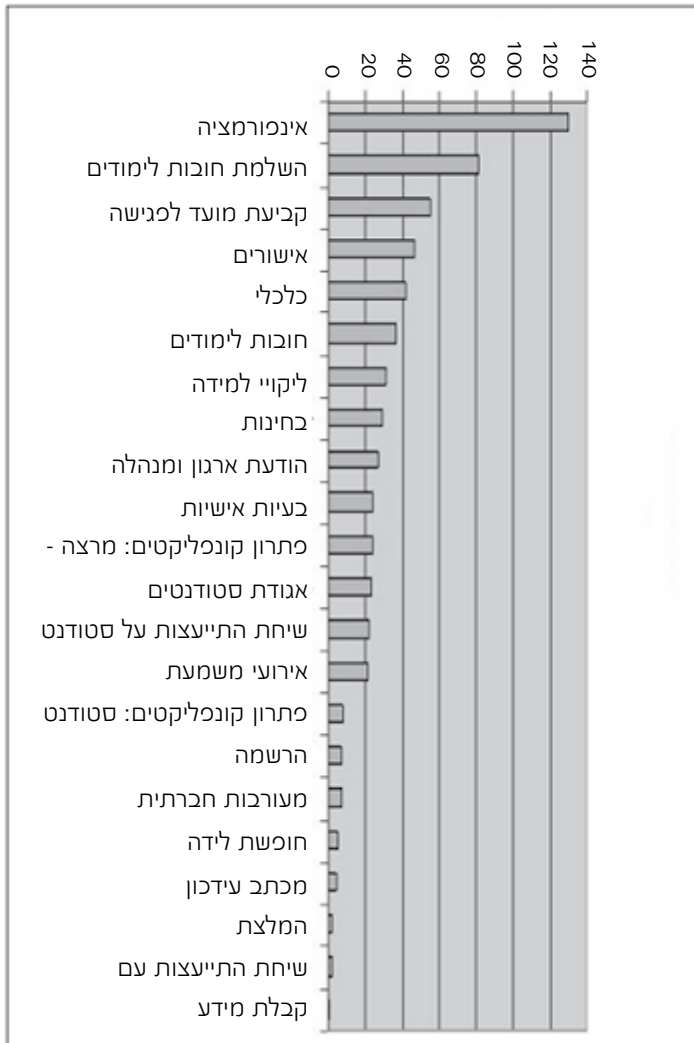
מהמחקר עולה שקיימת שונות בסוג הפניות בפרקי הזמן השונים שנבדקו. בסמסטר הראשון סוג הפניות השכיח ביותר הוא **תוכנית הלימודים**. סוג זה כולל פניות לגבי שינויי שיעורים, החלפות, הורדה של קורסים והוספה. הדיקנית עוסקת בסוג פנייה זה על אף ש"המנדט" לכך במקור נמצא בידי ראשי המסלול, מזכירות המסלול ואנשי מנהלה (מזכירות אקדמית). ניתן להניח, כפי שכבר צוין, שריבוי פניות אלו מעיד על האמון של המרצים וראשי המסלולים בדיקנית.

השלמת חובות הינו נושא נוסף שמשתנה על פני לוח השנה. לקראת סוף סמסטר ראשון עולה מספר הפניות להשלמת חובות, ומספר זה הולך ויורד לקראת סוף השנה. הדפוס יחזור על עצמו קרוב לוודאי בראשית השנה או בסמסטר א', אז גם נשלחות בין השאר ההודעות למשרד החינוך על זכאות לתואר. הודעות אלו, כמו גם הודעות על חובות לימודיים, מזרזות את הסטודנטים לטפל בהשלמת חובות. יש צורך לקבל אישור להשלמת חובות מעבר לזמן שנקבע, בתקנון או על ידי המרצה. השלמת חובות טעונה גם אישור המרצה והדיקנית משמשת כגורם מתווך. ישנם מצבים בהם הבקשה להשלמת חובות מתייחסת לחובות לימודיים לגבי שנים קודמות. במקרה זה ועדת חריגים, בראשות הדיקנית, שוקלת כל מקרה לגופו. נושא ה**בחינות** תופס תאוצה לקראת הבחינות בסוף סמסטר א' וסוף סמסטר ב'.

פניות של מועמדים/נרשמים חדשים. זו קבוצה ייחודית שכדאי להתייחס אליה, אם כי מספרה אינו גדול. נתון זה אינו מצביע על המספר המדויק של הפניות, שכן חלקן התבצעו לאחר שהסתיימו התצפיות. המועמדים מופנים בחלקם על ידי אנשי השיווק, בחלקם על ידי הפנייה של מינהל לומדים ובחלקם מתוך ניסיון של אחרים, או לאור ניסיון אישי בפנייה קודמת.

פניות בנושאי **אירועי משמעת** אינן רבות. מרביתן מופיעות בתחילת השנה והן כמגמת ירידה והיעלמות בחופשת הפסח. לקראת סוף שנת הלימודים עולה במקצת שכיחותן. אירועי משמעת הינם בחלקם הגדול עבירות של העתקה בבחינות או שימוש בעבודות של אחרים. לפיכך עיתוי הפניות מקביל למועדי בחינות והגשת עבודות. ממצא נוסף לגבי סוגי הפניות מראה שגם כאשר היקף הפניות מצומצם, כמו בתקופות חופשה (סמסטר ופסח) עדיין נדרש מהדיקנית טיפול במגוון בנושאים.

סוג הפנייה: לוח מס' 2



ניתוח ממצאים איכותני

תכני הפנייה השונים והמגוונים מהווים את מרקם עבודתה של הדיקנית, מהניתוח הכמותי (בסעיף הקודם) אמנם ניתן לראות את מספר הפניות הרב והמגוון, אך לגבי שני פריטים **אישורים** ו**אינפורמציה** לא התקבל מהניתוח הכמותי מידע מבחין לגבי מהויות הפנייה בתחומים אלו. לצורך חידוד ההבחנה נעשה ניתוח תוכן לשני פריטים אלו מתוך מכלול הפריטים בקטגוריה 'סוג הפנייה'.

אישורים: מנייתוח התוכן של סוג הפנייה, המתמקד באישורים, עלתה החלוקה הבאה: אישורים על סיום לימודים; אישורים לגבי ציונים; אישורים לספריה לצורך הארכת השימוש בספרים; אישורים לצורך מעבר למכללה אחרת; אישורים שונים לפעילות של אגודת הסטודנטים; אישורים לגבי מבחנים/עבודות; אישורים על תוכניות לימודים חריגות; שונות.

סוג האישור	הפונה	מהות האישור
אישורים על סיום לימודים;	סטודנט	- אישור על 3 שנות לימוד
	סטודנט	- אישור על תעודת זכאות
אישורים לגבי ציונים	סטודנט	- מבקשת אישור על הכנסת ציון במתמטיקה
אישורים לספריה	סטודנט	- אישור על המשך השאלת ספרים לסטודנט
	סטודנט	- מבקשת הורדת חוב מהספריה
אישורים לצורך מעבר למכללה אחרת	סטודנט	- מכתב לחתימה כדי לעבור למכללה אחרת
אישורים לאגודת הסטודנטים	סטודנט	- אישור לקיים מסיבה ודברים נוספים בקשר לאגודה
אישורים לגבי מבחנים/עבודות	סטודנט	- הארכת מועד הגשה של עבודה
	סטודנט	- הארכת מועד הגשה של עבודה
אישורים על תוכנית לימודים	סטודנט	- השלמת חובות לימודים

מתוך ניתוח הפניות נראה שכ-80% מהפונים בנושא **אישורים** הם סטודנטים. סוגי בקשות האישורים מקיפים את מכלול החיים של הסטודנטים במכללה, החל מכניסה אליה, מבחנים, עבודות, מעבר למכללה אחרת, תוכניות לימודים וסיום לימודים.

אינפורמציה: מנייתוח התוכן של סוג הפנייה המתמקד באינפורמציה, עלתה החלוקה הבאה: מידע על סטודנט, מלגות/פר"ח, אגודה, מצטיינים/לקויי למידה, נהלים/מחלות/ חתונה/מילואים השלמות/ מבחנים/ תוכנית לימודים, פעולות מנהלה והנהלה, הרשמה/ מועמדים, שונות. הדוגמאות הבאות מציגות חלק מהפונים ותכני הפנייה:

סוג האינפורמציה	הפונה	מהות האינפורמציה
מידע על סטודנט	- ראש מסלול	- מבקשת קבצים של ועדות משמעת
	- איש מנהלה	- מזכירת המגמה רוצה אינפורמציה על תקפות אישור
מלגות/פרח	סטודנט	דיווח על שעות חונכות לצורך מלגה
אגודה	סטודנט	סטודנטית אחראית על פרויקט הנצחה מבקשת תקציב
מצטיינים ולקויי למידה	ראש מסלול	מידע בקשר לתיק של מצטיינת
השלמות מבחנים/תוכנית לימודים	סטודנט	בירור איך מקבלים הארכת זמן מרצה רוצה לדעת מתי מתכנסת ועדת המשמעת
פעולות מנהלה/הנהלה	מרצה	- מתעניינת בלימודים, שואלת על תנאי הקבלה
מועמד הרשמה ומועמדים	מועמד	- האם יש תשובה מוועדת חריגים

מניתוח הפניות לגבי **אינפורמציה** עולה שקיים מגוון של פונים לקבלת אינפורמציה, בשונה מהפונים לקבלת אישורים שהם בעיקר סטודנטים (כ-80%), וכי מדובר בטווח רחב של נושאים. נראה כי הפונים מעריכים שבידי דיקן הסטודנטים יש ידע ומידע בתחומי החיים השונים במכללה.

סיכום הדיון

הממצאים והדיון בהם מצביעים על מספר השתמעויות שעולות לגבי תפקיד הדיקנית במכללת סמינר הקיבוצים. בתפקיד יש רבגוניות, נדרש היקף נרחב של ידע והתמצאות בתחומים נוהליים, אקדמיים, טיפוליים ואסטרטגיים. הדיקנית מהווה כתובת לסטודנטים, כמו גם לבעלי תפקידים שונים במכללה, וזאת על אף שבהגדרתה היא "דיקן הסטודנטים".

שאלה העולה מניתוח הפניות לדיקנית הסטודנטים היא, כיצד משתקפת התרבות הארגונית של המכללה בתפישת תפקיד הדיקנית, כפי שהיא רואה זאת וכפי שעולה מתוך הפניות אליה. מתוך הממצאים נראה כי תפישת התפקיד של הדיקנית היא של "דלת פתוחה", ידידותיות, שיח לא פורמלי לצד שיח פורמלי, קשר טוב בין הפונים לבין הדיקנית, תפישה שהקליינט עומד במרכז ואוריינטציה של גישה הומניסטית. כמו כן, קיימת תפישת תפקיד המחייבת יוזמות והכנסת שינויים, שאמורים לייעל את העבודה. בכך יש ביטוי לתרבות הארגונית של המכללה, המעודדת יוזמות והכנסת חידושים. תפישת תפקיד זו עומדת בהלימה להגדרתם של ביטמן ואחרים (1993), האומרת כי תפישת התפקיד כוללת את מכלול האמונות של הפרט כלפי תפקידו והאופן שהוא משפיע על עצמו ועל זולתו. תפישת התפקיד היא חזון שבעל תפקיד מפתח בתוך ההקשר הארגוני.

מתוך ריבוי הפניות במגוון של נושאים, גם כאלה שאינם ישירות בתחום אחריות הדיקנית מבחינה פורמלית, כולל פניות של בעלי תפקידים, ניתן להניח כי התרבות הארגונית של המכללה, המאופיינת בחברותיות גבוהה "תרבות מקושרת" networked culture (קונדה 2000), באה לידי ביטוי גם בתפישת תפקיד הדיקן. תרבות זו מאופיינת בדרך כלל ביחסים בלתי רשמיים בין העובדים ובידידותיות. בתרבות כזו העובדים בדרך כלל מכירים זה את זה מהר ומרגישים כי הם חלק מקבוצה. הפניות לדיקנית, במיוחד מבעלי תפקידים אקדמיים וניהוליים, מתרחשות ברוח זו, בצורת פנייה לא פורמלית. התרבות הארגונית מכירה בכך שיש צורך באדם שיהווה כתובת טיפולית, כך שהפרט או הלקוח עומד במרכז. האוריינטציה המאפיינת אינטראקציות אלו היא הומניסטית.

במקביל, ניתן ללמוד מניתוח הפניות כי יש מקום לשפר את נוהל הפניות, שחלקן אינן מוסדרות דיין מבחינת הנהלים וגזולות זמן יקר מעבודת הדיקנית. נושא היעילות הינו משמעותי ביותר בתפקיד כה תובעני, ולפיכך יש צורך להכניס נורמות יותר ברורות וחד משמעיות לגבי הפניות והפונים ולגבי השאלה המהותית "על מה עונים ועל מה לא". הקושי הוא כיצד מיישבים את הדילמה בין תפישת העולם והאמונות של הדיקנית, בדבר חשיבות המגע הבלתי אמצעי ומדיניות "הדלת הפתוחה", לבין הצורך ביעילות ובפורמליות.

הדיקנית עומדת בתווך בין המינהל, הלמידה וההוראה. את הפניות ניתן לראות דרך שני סוגי עדשות: עדשה פדגוגיות חינוכיות ועדשה ארגונית. ההתייחסות הפדגוגית-טיפולית רואה את היחיד במרכז ואת הצורך לסייע כראשון במעלה. העדשה הארגונית מעלה שאלות של יעילות, הלימה בין הגדרות תפקיד ומגמות הארגון ושיפור התפקיד, כדי להגיע למספר רב של אנשים. נושא השירות הוא במוקד. ההסתכלות היא כעל נותני שירות ומקבלי שירות. בין שתי תפישות אלו קיים מתח, שהוא בין היענות ליחיד לבין יעילות, קבלת פונים רבים והיצמדות לתקנון וחוקים.

לאור הנאמר לעיל, תפקיד הדיקנית מחייב השתתפות בפורומים של הנהלת המכללה ולקחת חלק בהחלטות מרכזיות ועקרוניות. עובדה זו מיושמת בפועל ומאפשרת לדיקנית להיענות למגוון הפונים והפניות על סמך הידע שהיא רוכשת בהיותה שותפה בפורומים השונים במכללה. ניתן להסתכל על תפקיד הדיקנית כעל מערכת מורכבת, המכילה מספר רב של מרכיבים המשפיעים זה על זה: זמן, אנשים, עיסוקים, מגוון נושאים לטיפול, קשר עם כל מחלקות המכללה – הנהלה, מרצים, סטודנטים ועובדי מינהל. מורכבות זו יוצרת תפקיד דיפוזי ואמורפי. העובדה שהתפקיד נמצא בתווך, בין המינהל-ארגוני לבין האקדמי הוראה ולמידה, מגבירה דיפוזיות זו. אין גבולות ברורים לתפקיד. על פני השטח, בכל ארגון שמכבד את עצמו יש לעובדים ולמנהלים הגדרת תפקיד. בחלק מהארגונים ההגדרות גם כתובות ומפורטות. אך כשנכנסים יותר עמוק לרמה מעשית בשטח, מוצאים לעיתים פערים מהותיים בין ההגדרה התיאורטית לביצוע בפועל. אין הכוונה לאיכות הביצוע, אלא לעומס מטלות ולחוסר מיקוד. הגדרת התפקיד, שנבנתה על ידי פורום דיקנים במופ"ת (2000), נגזרה מאוסף ההגדרות של הדיקנים בכל המכללות, אולם ניתן להניח שבכל מכללה כל אחד בוחר לו, או המכללה מגדירה עבורו, את התפקיד בקונטקסט המסוים שבו הוא פועל. ראייה שונה ניתן לאמץ מתוך המודל של (Briggs, 2005), שפיתח לגבי דרג מנהלים בחינוך הגבוה באנגליה, ולהתאימה להגדרת תפקיד הדיקן. במודל שלו הוא מתייחס להיבטים של התפקיד ולהגדרת הפעילות של כל אחד מתפקידים אלו. בין היבטי התפקיד הוא מונה: סוכן מתווך, מיישם, ניהול צוות, מגשר ומתווך, מנהיג/מוביל. תוך התייחסות למודל זה ניתן לראות גם בתפקיד הדיקנית, בדומה לתפקיד מינהלי, דרג ביניים המכיל אלמנטים דומים לזה של (Briggs, 2005). הגדרה זו עשויה להרחיב את הגדרת תפקיד הדיקן.

ביבליוגרפיה

- גלברזון, א' (1988), **אנשים בארגון ניהול משאבי אנוש**, ספריית מנהל. דרוקר-פיטר, (2000), **אתגרי הניהול במאה ה-21**, הוצאת מטר.
- סמואל, י' (1996), **ארגונים – מאפיינים, מבנים, תהליכים**, אוניברסיטת חיפה.
- קדם, י' (1995), **הפריון בארגון ומדידתו**, המרכז לחינוך טכנולוגי.
- קונדה, ק' (2000), **מהנדסים תרבות שליטה ומסירות בחברת היי-טק**, חרגול הוצאה לאור, תל-אביב.
- רביד, ד' (1999), **התגבשות תפיסתה של מערכת הכתב העברית אצל תלמידי בית הספר היסודי: מודל תיאורטי ובדיקות אמפיריות**, בתוך א' (רודריג) שורצולד, ש' בלום-קולקה וע' אולשטיין (עורכות).

- Briggs, A., (2005). "Middle Managers in English Further Education", **Educational Management Administration & Leadership**, London: Sage Publications.
- Chatman, J. (1991). "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, 36, pp. 459-484.
- Jones, G., (1995). "Managing Organizational Culture and Ethics", in: **Organizational Theory**, Massachusetts: Addison- Wesley, pp. 165-180.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2000). "Values and Subjective Well-Being: Direct Relations and Congruency Effects", **European Journal of Social Psychology**, 30, pp. 177-198
- Schneider, B., (1987) "The People Make the Place", **Personnel Psychology**, 40 (Fall), pp. 437-453.

e-mail: Dvora_ges@smkb.ac.il
Zipzel@013.net.il