

# מודל לתחרות הפנימית בין עמותות משתפות פעולה ודרכי ניהול התחרות

לליב אגוזי, שי צפריר, דניאל צבר<sup>1</sup>

## תקציר

**מטרה:** מחקר זה מטרתו לבחון את תופעת התחרות בין שותפים ודרכי הניהול שלה ולהציע מודל לניהול אפקטיבי של תחרות בין שותפים. המחקר מתמקד בארגונים ללא מטרות רווח.

**אוכלוסיית המחקר:** המחקר נערך במקביל בשתי זירות מחקריות - האחת שותפויות בין מלכ"רים והשנייה קבוצות ספורט חובבים. קבוצות הספורט מוצעות כמודל המדמה את תופעת התחרות בין שותפים ומאפשרות מדידה של תופעות חברתיות באופן פשוט יותר. בנוסף, מתקבלת תמונה מקיפה יותר מנקודות מבט שונות על התופעה והתנהלות השותפים עמה.

**שיטה:** המחקר החל כמחקר מבוסס שדה בו רואיינו 40 בעלי עניין שונים – 20 מהם פעילים ומלווים שותפויות בין עמותות ו-20 פעילים או מאמנים בקבוצות כדורשת פעילות בליגה. על בסיס הראיונות נבנה מודל הממפה את התחרות, הגורמים המשפיעים עליה והשפעותיה על תפקוד השותפות. בחלקו השני נבחן המודל ב-109 קבוצות כדורשת שמשחקהן צולמו ונותחו ושחקניות בקבוצה מילאו שאלונים לגבי הדינמיקה בקבוצה. המחקר בעיצומו הממצאים המוצגים כאן חלקיים.

**ממצאים:** חלק ניכר מהשערות המודל קיבלו אישוש ראשוני. נמצאו קשרים בין גורמים ששוערו כבעלי השפעה על רמת התחרות – הוגנות המאמנת, אמון הקבוצה, הסכמה על מטרות - לבין רמת תחרות בקבוצה. נמצא קשר בין התנהגות לא משתפת במשחק לבין בעיות תיאום ולביצועי הקבוצה. כן נמצא קשר בין תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה לבין פערים בתפיסת ההוגנות של המאמנת ואמון הקבוצה וכן נמצא הבדל מובהק בכוונות עזיבה לפי תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה. תרגול ואימון של תיאום בקבוצה נמצא בקשר עם אמון הדדי ביכולות ועם התנהגות משתפת. הממצאים מספקים תובנות ראשוניות לגבי השילוב בין חשיבות ניהול הוגן, נדיבות בין השותפים ואימון על תיאום לניהול דינמיקה תחרותית מבנה בין שותפים.

## מבוא

שיתופי פעולה בין מלכ"רים ובין מלכ"רים לארגונים ציבוריים נפוצים מאד ומקבלים עידוד מתורמים וקרנות ממגוון סיבות כגון חפיפה והשלמה בתחומי פעילות, אזורי פעילות כמו גם מוטבים של העמותות (Chen & Graddy, 2010). מחסור במשאבים כלכליים או מומחים בתחומים ספציפיים מהווים גם הם מקור לתחרות (Gazley, 2010a, Mano, 2014, Similon, 2015). לשיתופי פעולה יתרונות פוטנציאליים רבים בניצול משאבים יעיל, פעולה משותפת להגדלת משאבים כגון גיוס כסף, ידע, עצמה ציבורית, נראות תקשורתית, פעילות פוליטית וחקיקתית (למשל; Chen & Graddy, 2010; Gazley & Brudney, 2007; Guo & Acar, 2005; Mano, 2014). עם זאת, רבים משיתופי הפעולה אינם אפקטיביים, דועכים או

<sup>1</sup> לליב אגוזי legozi01@campus.haifa.ac.il פרופ' שי צפריר Tzafir@univ.haifa.ac.il הפקולטה לניהול, אוניברסיטת חיפה

פרופ' דניאל צבר, dt396@drexel.edu, ביה"ס לניהול אוניברסיטת דרקסל, פילדלפיה ארה"ב.

מתפרקים (Gazley, 2010b). מחקר זה, בהתבסס על ספרות מתחום חקר צוותים, קבוצות ופסיכולוגיה של היחיד בקבוצה (Beersma et al., 2003; Hogan, 1996), מתמקד בהשפעת הדינמיקה הפנימית של תחרות בין העמותות על תפקוד השותפות. מיפוי ואפיון הגורמים המשפיעים על התחרות ועל התנהלות אפקטיבית של שותפויות הוא בעל חשיבות תיאורטית עם השלכות מעשיות לסוגיה ניהולית המעסיקה מנהלי ומנהלות עמותות רבים בארץ ובעולם.

מחקרים שבחנו אפקטיביות של שותפות בין ארגונים ללא כוונת רווח מצאו מגוון גורמים הקשורים לאפקטיביות ויציבות השותפות. גורמים עיקריים שנחקרו היו הסיבות לשותפות, חזון משותף, כוונת שיתוף הפעולה, סגנון שיתוף המידע של מנהלי ומנהלות הארגונים וכן היבטים חוקיים ורשמיים בהגדרות השותפות (Andrews & Entwistle, 2010; Chen & Graddy, 2010; Gazley & Brudney, 2007; Mano, 2014). תחרות בין השותפים מוזכרת במחקרים כגורם הקשור לאפקטיביות פחותה (Arya & Lin, 2007) עם זאת, נכון להיום, לא מצאנו מחקרים המתמקדים בדינמיקה ספציפית זו בתחום הארגונים ללא כוונת רווח. על מנת לקבל תמונה מחקרית על ניהול תחרות בין שותפים נעזרנו במחקרים מתחום תחרות בין יחידות שונות באותו קונצרן (Tsai, 2002), תחרות בין עובדים באותה מחלקה (Tjosvold, Johnson, 2003) ומהתחום, הנחקר רבות, של תחרות בין חברי צוות או קבוצה מתחום הפסיכולוגיה החברתית (ראו לדוגמה Beersma et al., 2003). המחקרים מעלים כי תחרות בין שותפים, על אף היותה פרדוקסלית, היא אינהרנטית לסיטואציות חברתיות רבות (Hogan, 1996; Whitaker, 2000). היא נראית פרדוקסלית משום שנשאלת השאלה מדוע אנשים או ארגונים בעלי מטרה משותפת ברורה, ישקיעו משאבים בתחרות בינם במקום בהשגת המטרה? מנגד, הצורך האנושי לקבל הכרה וייחודיות נוכח באופן קבוע ומשפיע על אינטראקציות חברתיות (Hogan, 1996; Whitaker, 2000), לכן בסיטואציות אלה נשמר "מתח פרדוקסלי" קבוע שהוגדר על ידי Smith and Lewis (2011) כ"שניגורמים מנוגדים אשר בו זמנית קשורים זה לזה ומתקיימים יחד לאורך זמן" (p.385). המתח תחרות-שיתוף פעולה המכונה *Coopetition* (Brandenburger & Nalebuff, 1996) - תחרות בין שותפים או שותפות בין מתחרים - נמצא בתחום המתחים הארגוניים של ביצועים-השתייכות. על בסיס ההבנה כי לא ניתן להעלים תחרות פנימית בין שותפים מטרת המחקר התמקדה באיפיון התחרות, השפעתה על השותפות ודרכי ניהול שוטף אפקטיבי של תחרות בין שותפים.

מחקר זה עוסק בשותפויות קיימות, לכן פוסח על שלבי קבלת ההחלטות בבחירת שותפים והקמת שותפות. מתוך הספרות המחקרית<sup>2</sup> עולים ארבעה גורמים עיקריים המשפיעים על אפקטיביות של שותפויות מרמת הסיבה הארגונית דרך סוציולוגיה ותרבות ארגונית גומר בפסיכולוגיה ברמת היחידים המרכיבים את השותפות – מכלול היכולות, הידע והאישיות שהם מביאים איתם. על בסיס ארבעה תחומים אלה שאלנו ארבע שאלות מחקר (ש.מ.):

**ש.מ.1:** מהם גורמי הסיבה המשפיעים על רמת התחרות בין שותפים ועל אפקטיביות השותפות?

**ש.מ.2:** מהם הכלים הרשמיים המסייעים לשותפים לנהל את רמת התחרות בינם ולמנוע פגיעה באפקטיביות השותפות?

<sup>2</sup> פרקי מבוא אלה לא הורחבו מפאת קוצר היריעה. תחומי הידע מהם נבנו שאלות המחקר היו ספרות על *Joint Ventures* (Bengtsson & *Coopetition*, Gulati & Westphal, 1999; Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012; Golnam, Sanchez & Wagman, 2011) (Barney, Wright & *Resource Based View*, Kock, 2000, 2003, 2015, Padula and Dagnino, 2007; Rusko, 2011; Tsai, 2002) (Chen & Graddy, 2010; Gazley, 2010a,b; Gazley & Brudney, 2007; Henttonen et al., **שותפות בין אלכ"רים**, Ketchen, 2001; Lavie, 2006) (Beersma et al., 2003; Halfhill et al, 2005) **2014 ופסיכולוגיה של קבוצות וצוותים**

**ש.מ.3:** אילו מאפייני תרבות וניהול משפיעים על רמת התחרות בין שותפים ועל השפעת התחרות על אפקטיביות השותפות?

**ש.מ.4:** אילו גורמים בהרכב השותפים משפיעים על רמת התחרות בין השותפים ומכך על אפקטיביות השותפות?

## שיטה

### הקשר

במטרה לקבל תמונה רחבה בהקשרים שונים המחקר נערך במקביל בשתי זירות מחקר שונות המציגות תופעה דומה של תחרות בין שותפים (Johns, 2006). זירה אחת היא קואליציות או שותפויות של עמותות בתחומי רווחה, בריאות ושינוי חברתי. הזירה השנייה היא ספורט חובבים המייצג את הקיצון הפחות תחרותי של קבוצות ספורט בו לשחקנים אין אינטרסים כלכליים או של קידום קריירה מקצועית (להבדיל מספורט מקצועני). הסיבות לביצוע המחקר גם בקבוצות ספורט הנן הפשטות היחסית של מדידת הדינמיקה והתוצאות. זוהי זירת מחקר מוגדרת מאד במרחב ובזמן, עם תוצאה ברורה של ניצחון/הפסד ומיקום בתום העונה, לכן יכולה לספק מודל פשוט יותר לבחינת הדינמיקה של תחרות בין שותפים והקשר שלה לתוצאות של השותפות (Day, Gordon & Fink, 2012). בנוסף, בחינת תופעה דומה המופיעה בשני תחומי פעילות שונים מעמיקה את ההבנה של התופעה, מרחיבה את תוקפם החיצוני של הממצאים ואת פרסמוניות המודל (Chen, Bliese & Mathieu, 2005). קבוצות ספורט מייצגות את מערכת היחסים של שיתוף פעולה בין עמותות במספר אופנים. ראשית ההנחה הבסיסית היא כי השותפים הן בשותפות בעמותות הן בקבוצות ספורט הם בעלי מטרה משותפת להצלחה וישקיעו את המשאבים המקצועיים והרגשיים בהשגת היעד המשותף, ועדיין, השקעה משותפת זו לא תמיד מתרחשת. בנוסף, בשני התחומים נדרשים תיאום ושיתוף פעולה ברמה גבוהה לשם הצלחת השותפות (sport team i.e Carron, Martin & Loughead, 2012; NPOs Chen & Graddy, 2010; Similon, 2015 פוגעים בביצועי השותפות/קבוצה או ביציבותה (Carron, 2002; Castaño, Watts & Tekleab, 2013). למחקר נבחרה ליגת כדורשת נשים באיגוד הכדורשת הישראלי, בה משחקות שחקניות שאינן מקצועניות, אין להן מטרות קידום קריירה או אינטרסים חומריים אחרים בהישגיהן במשחק.

### שיטה שלב א

בשל מיעוט המחקר על תחרות בין מלכ"רים בשותפות בחרנו להתחיל במחקר מבוסס שדה (Corbin & Strauss, 1996) במטרה למפות את עולם התוכן ולהציע מודל לקשרים בין המשתנים. בשלב הראשון רואיינו 40 בעלי עניין שונים, 20 בקואליציות של עמותות ו-20 בכדורשת (ראו נספח מספר 3 לפירוט כללי המשחק). בעמותות רואיינו מנהלי ומנהלות עמותות בשותפויות, מנהלי ומנהלות קואליציות ויועץ, המלווה קואליציות. הראיונות החלו ביולי 2015 והסתיימו בינואר 2016. ראיון נמשך בין 40 דקות לשעה וחצי. גיל המרואיינים 35-60. 13 נשים ו-7 גברים. הם מייצגים ניסיון כולל ב-65 שותפויות בין עמותות כ-25 מתוכן כבר אינן פעילות. בתחום הכדורשת רואיינו שחקניות (9), מאמנות ומאמנים (5), ומאמנות שהן גם שחקניות (6). הראיונות החלו במרץ 2015 והסתיימו באוגוסט 2015. גיל המרואיינים 29-61, 17 נשים ו-3 גברים. המרואיינים מייצגים במשותף ניסיון ב-36 קבוצות כדורשת שונות וכן במספר קבוצות כדורשת מעברם. ראיון נמשך בין חצי שעה לשעה ורבע. המחקר קיבל את אישור ועדת האתיקה של הפקולטה לשירותי רווחה ובריאות באוניברסיטת חיפה (104/15).

הראיונות, חצי מובנים, נערכו על פי הנחיות הראיון של (Kvale and Brinkman, 2009). לאחר הסבר כללי על מטרת הראיון – איפיון תחרות בין שותפים ואופן הניהול שלה באפקטיביות בקבוצה/שותפות – התבקשו המרואיינים לאשר את הסכמתם לקיום הראיון והקלטתו. הראיון התחיל בשאלות כלליות על הקבוצה/שותפות ועל הניסיון האישי של המרואיינת, לאחר מכן התבקשו המרואיינים להדגים איך מתבטאת תחרות בין שותפים, אם קיימת, מה השפעותיה על השותפים ועל ביצועי השותפות, לדעתם ולבסוף מהן הדרכים בעזרתן השותפות/קבוצה שלהם מתמודדת עם תחרות בין השותפים.

מתוך הראיונות הוצאו תימות עיקריות של גורמים לתחרות והשפעות התחרות ואותרו קשרים בין התימות, שהמרואיינים סברו שהם משמעותיים (Attride-Stirling, 2001). לאחר ניתוח הראיונות מתחום הכדורשת נותחו הראיונות מתחום העמותות המודל נשלח למספר מרואיינים בכלתחום ובהתאם להערות המודל עודכן (Kvale & Brinkman, 2009). נבדקו גם תימות תואמות ושאינן תואמות בין שתי הזירות.

### **ממצאים שלב א<sup>3</sup>**

על בסיס הראיונות אותרו הנושאים העיקריים המשפיעים על התחרות הפנימית בין שותפים, התחומים שהתחרות משפיעה עליהם, לדעת המרואיינים ואיך הם מנהלים את התחרות הפנימית. ממצאים מניתוח הראיונות מעידים כי תחרות פנימית בין השותפים היא נושא שמעסיק מאד את השותפויות ומנהליהן ומושקעים בניהולו משאבי זמן ומשאבים רגשיים רבים. נושאים מרכזיים שעלו נמצאו חופפים לשתי הזירות, אם כי מתבטאים באופן שונה ויפורטו להלן. בשל הצורך לתמצת יוצגו דוגמאות מעטות בעיקר מתחום המל"כרים.

בספורט, ההפרדה המגדרית ברורה ועלתה שאלה לגבי תקפות הממצאים גם לגבי גברים. מרואיינים הפועלים עם נשים וגברים נשאלו לגבי ההבדלים לתפישתם. לטענתם תחרות בין שותפים קיימת בקרב שני המגדרים, יתכן כי היא מופיעה באופן שונה במידת ההחצנה של העימות, אך לא עלה מאף אחד מהמרואיינים כי התופעה לא מתרחשת או משפיעה באופן מאד שונה על התפקוד בשותפות של אחד המגדרים.

### **על מה מתחרים?**

#### **משאבים**

הגורם העיקרי עליו מתחרים השותפים במל"כרים כמו גם בכדורשת הוא משאבים בחסר. ממצא זה היה צפוי מתוך סקירת מחקרים קודמים (Arya & Lin, 2007; Guo & Acar, 2005). בשותפויות של מל"כרים המשאבים הם כספיים (תקציבים ממשלתיים, תרומות) וכן מוטבים ואזורי פעילות מהם נגזרים היקפי תקציב ותרומות כפי שתיארה מנהלת עמותה: "יש עוגה אחת שצריכה להתחלק בין כולנו והוויכוח העיקרי ביננו הוא על הקריטריונים לחלוקה". משאבים מקצועיים הכוללים ידע ואנשי מקצוע גם הם מהווים גורם לתחרות כמו שגילה/גילתה בהפתעה מנהלת עמותה שעמיתה לשותפות הזמינו את מומחית ההדרכה בעמותה לעבור לעבוד אצלם. בתחום הספורט המשאבים עליהם מתחרים הם זמן ואיכות השתתפות במשחק ותשומת הלב המקצועית שמקבלת השחקנית באימון.

<sup>3</sup> מפאת הצורך לתקצר את העבודה ל- 15 עמודים לא ניתן היה לכלול ציטוטים. החוקרת תשמח לשתף את המעוניינים בדוגמאות מהציטוטים בהמשך. יתר על כן, עובדה זו מובילה לכך שהשערות המחקר המתייחסות לשלב הכמותי מופיעות בהמשך מיד עם הממצאים של שלב א.

חשיבות קבלת הכרה ומתן הכרה ברמה האישית, כמייצגת הארגון בשותפות וכן כלפי הארגון המיוצג בשותפות עלו באופנים שונים. חלק מהמרואיינים הציגו את הפן המייצב - החשיבות שיש לניסיון והביטחון במוניטין שנצבר לפתרון קונפליקטים כמו שתארה/ה מנהלת/ת שותפות את מנהלי הארגונים בשותפות: "הם כולם מנוסים ומבוססים ויש להם הרבה בטחון בעצמם ובארגונים שלהם והרבה קונפליקטים נפתרים בצורה חלקה". מנגד הפן המערער של אי מתן הכרה תואר על-ידי מנהלת/ת שותפות שתארה/ה מקרה של מנכ"ל של ארגון שלתחושתו לא הקשיבו לדבריו ולאחר מכן "שם מקלות בגלגלים" לכל החלטה שניסו להעביר.

מוניטין והכרה בעשייה של הארגונים והאנשים חשובים ברמה האישית וכן ברמה הארגונית. בראיונות ניתנו דוגמאות רבות על עימותים בשותפות בעקבות נראות/אי נראות של הארגון, מיקום וגודל לוגו, הזכרת הארגונים בהודעות לעיתונות, הופעה בתקשורת. ארגון שלא הוזכר בתקשורת נפגע אישית אך גם מעשית בצורך לתת תשובה ולשקם אמינות ומוניטין מול בעלי עניין כמו תורמים, מתנדבים ומוטבים. בקבוצות כדורשת ההכרה והמוניטין מתבטאים במהלכים בעלי נראות רבה יותר כמו הנחתה – "עשית נקודה" ב"עליה בשישיה" (הקבוצה הפותחת) ובתפקיד והמרכזיות הניתנים לשחקנית באימונים.

מצאנו את הקונספט **תחושת ערך עצמי מבוססת ארגון Organizational Based Self Esteem** שהוצג על ידי Pierce, Gardner, Cummings and Dunham ב 1989 (Pierce & Gardner, 2001) כמייצג את תחושת ההכרה. התאמנו אותו ל**תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה Team Based Self Esteem (TBSE)** והוא משמש כמשתנה ומדד בהמשך הניתוח.

### השפעות<sup>4</sup> התחרות

#### מוטיבציה

רבים מהמרואיינים ציינו כי התחרות היא גורם מניע להתפתחות והרחבת כישורים ומיומנויות. הם התייחסו לתחרות כנוכחת, לעתים נעזרים בקיומה, לעתים צריך לרסנה עם זאת אף אחד לא ציין כי מעשה ניסיון להגביר את התחרות הפנימית בכדי להפיק ממנה יותר תועלת. לכן הנעה לא נכנסה למודל ניהול התחרות בין שותפים.

### בעיות תיאום משפיעות על אפקטיביות השותפות

שתי הזירות הדגימו מקרים שבהם תחרות פנימית בין השותפים גרמה לבעיות בתיאום, פעילות כפולה או מתנגשת שגרמה לתוצאות לא רצויות או לעיכובים בביצוע והשקעת משאבים לא יעילה. בעיות התיאום נבעו פעמים רבות מבעיות אמון. הדוגמאות בשותפויות של מלכ"רים היו רבות ונעו מהקושי לקבוע פגישות, כאשר כל השותפים מרגישים שאם לא יהיו נוכחים הארגון שלהם יקופח, ביצוע משימות שמתעכב בשל קושי להגיע להסכמות ושותפים, שאינם ממלאים את חלקם במשימות המשותפות משום שהן לא בסדר העדיפויות של הארגון שלהם. בכדורשת בעיות תיאום מתבטאות בעמידה לא נכונה, מסירת כדור לא טובה או שלא לפי המתוכנן, התנגשויות או עמידה בדרך של שחקנית ועוד. בשתי הזירות בעיות

<sup>4</sup> השימוש במלה השפעה מתייחס להשפעות שהמרואיינות והמרואיינים ציינו שיש לתחרות ולא להשפעה מבוססת על ניתוח סטטיסטי.

אלה יצרו תסכול עמוק אצל המרואיינים על ביצועים פחותים של השותפות ועל הצורך להשקיע משאבים רגשיים רבים לשמירת שותפות מתפקדת היטב.

לתחושת המרואיינים, כי בעיות תיאום מפחיתות מאפקטיביות השותפות יש תמיכה מחקרית (ראו סקירה אצל Kozłowski & Ilgen, 2006). בנוסף, כאשר צוותים מאומנים היטב לתיאום, ביצועיהם משתפרים (Entin & Serfaty, 1999). עם זאת הקשר בין תחרות לבעיות תיאום נחקר פחות. תמיכה חלקית לטענה זו ניתן לקבל ממחקרם של Zhang, Cao and Tjosvold (2011) שמצאו כי מנהלים טרנספורמטיביים מקדמים תיאום בצוות על ידי פתרון קונפליקטים שיתופי לעומת פתרון קונפליקטים תחרותי.

מאלה, השערת המחקר העולה:

**H1:** תחרות פנימית בין שותפים<sup>5</sup> קשורה חיובית לבעיות תיאום של פעילות השותפות וקשורה שלילית לביצועי השותפות.

### **ערעור תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה TBSE**

תחושת ערך עצמי תלויה באישיות וכן נבנית בתגובה להקשר חברתי מסוים (Pierce, Gardner & Dunham, 1993). שינוי מצב כמו ערעור במצב הכלכלי, שינוי סטטוס בשותפות, שינוי חוק, מעבר לליגה גבוהה יותר או החלפת מאמנת יוצרים ערעור בתחושת הערך העצמי מבוסס הקבוצה של השותפים, שמנסים לבססו מחדש. מצב זה מעצים את ההבדלים ביכולות ובתרומה של כל אחד מהשותפים. הפער ביכולת יכול להביא להתנהגות אינדיבידואליסטית במטרה לבלוט או להבדיל לירידה במוטיבציה מתוך תחושת חוסר הערכה, חוסר הוגנות בהזדמנות שניתנת לארגון או לשותפים להצליח. ירידה במוטיבציה יכולה לנבוע גם בשל תחושה שהשותפות בעלת יכולת נמוכה מדי ואין בה תרומה מספקת עבור הארגון או השחקנית. דוגמאות לכך היו של ארגונים שהפסיקו להגיע למפגשים הקבועים משום שחשו שארגונים אחרים "מקבלים יותר" מהשותפות או שלא מקבלים את דעתם. ארגונים שעזבו שותפות משום שחשבו שיצליחו יותר בפרויקט לבד, או מתחום הכדורשת שחקניות שלא הגיעו למשחק משום שבאימון לא היו בשישיה הפותחת, או עזבו ואף פרקו קבוצות כדי לשחק עם שחקניות מתאימות להן יותר ביכולת. לכן, עולה מהראיונות כי יש חשיבות למידת ההתאמה ביכולות בין השותפים לצורך שמירת מערכת יחסים מאוזנת ופורה. ממצא זה תואם ידע מחקרי קיים שהראה קשר חיובי בין מידת ההתאמה בין יכולות חברי קבוצה לבין ביצועי הקבוצה (Hollenbeck et al., 2002; Seong & Choi, 2014).

מן האמור לעיל עולות השערות:

**H2:** תחרות בין שותפים קשורה חיובית לחוסר התאמה בין השותפים בתחושת הערך העצמי מבוסס הקבוצה (TBSE).

**H3:** שותפים שתחושת הערך העצמי מבוסס הקבוצה (TBSE) שלהם חורגת מהממוצע (נמדד כפער בין השותפים) הקבוצתי יטו לעזוב את השותפות.

<sup>5</sup> המינוח שותפים מתייחס להשערה בכלל. הבדיקה בהמשך נעשתה לגבי שחקניות בקבוצת כדורשת.

## ניהול התחרות הפנימית וויסותה

מהראיונות עולה, כי לניהול התחרות הפנימי נדרשות שלוש צלעות משלימות: מבנים והסכמים רשמיים, ניהול מאזן של השותפות והתנהגות והרכב השותפים.

**הסכמים רשמיים והסכמה על מטרות** תפקידם להסדיר את אופן חלוקת המשאבים בחסר. בשותפויות בעמותות הסכמים רשמיים עוסקים בחלוקת תקציבים ממשלתיים, קריטריונים להחלטות על חלוקת פעילות, התנהלות מול תורמים ומול התקשורת. בקבוצות כדורשת החלטה העיקרית היא על אופי הקבוצה כקבוצה תחרותית או כקבוצה חברתית שנותנת לכולן הזדמנות שווה. מהראיונות עולה כי הסכמה על המטרה המשותפת מסייעת לשותפות במיקוד במה שמאחד אותם. בשותפויות של עמותות ציינו כי לעתים חשוב לא פחות לדעת על מה לא מסכימים. נושאים אלה מעלים את רמות הקונפליקט ומערערים את קיום השותפות ולכן מלכ"רים, המעוניינים לשמר את השותפות והישגיה, נמנעים מדיון במה שידוע שאין עליו הסכמה. לא הייתה הסכמה בין המרואיינים על המועד הנכון להגעה להסכמות. במרבית השותפויות ההסכמה הגיעה לאחר התמודדות עם משבר, עם זאת הם לא היו בטוחים כי שותפות בהתהוות תצליח להתמודד עם הקונפליקטים העולים בתהליך השגת ההסכמות. תחום זה, על אף חשיבותו, לא יורחב במאמר זה.

השערת המחקר העולה מאלה:

**H4:** מידת ההסכמה על המטרות המשותפות קשורה שלילית לרמת התחרות בין השותפים וקשורה חיובית לביצועי השותפות מכך שהיא מפחיתה את ההשפעות השליליות של התחרות.

### השותפים<sup>6</sup>

**הכרה ומתן 'מקום' ואמון ביכולות השותפים** המרואיינים נתנו בדבריהם חשיבות רבה להתנהגות מאפשרת של השותפים. הם השתמשו בביטויים כמו "לפרגן" "לתת מקום לאחרים" "לוותר קצת עבור..." הם ציינו כמה חשוב עבורם כאשר נותנים להם הכרה על הצלחותיהם ונותנים להם הזדמנות לתרום את חלקם (וכמה פוגע כשלא). רבים תיארו מצבים, המראים שהם מקדישים מחשבה רבה למתן מקום לשותפים כדי לשמור על שותפות טובה. למשל, לאפשר לארגון אחר להוביל פרויקט שאינו בעל חשיבות רבה מאד עבורם, או לבקש מהמאמנת לצאת מהמשחק כדי לתת לשחקנית שישבה על הספסל כל המשחק הזדמנות לשחק, אם המשחק פחות משמעותי.

מימד הנדיבות במדד האמון של Mishra (1996) נמצא כמבטא את ערך ההכרה ומתן מקום לאחר. הנדיבות תלויה במימד נוסף של אמון - האמון ביכולות. חשיבות ההתאמה ברמת היכולת נדונה לפני כן, בקצרה ניתן לומר כי השותפים יכולים לנהוג בנדיבות בשותף/ה שהם סומכים על נדיבות/ה ההדדית וסומכים גם על יכולת/ה. בהתבסס על תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה ועל כך שערעור יציבות גם עבור שחקנית אחת יכול ליצור רצף התנהגויות שיתפסו כתחרותיות ועלולות לפגוע בשותפות ובביצועיה, השערות המחקר הן כי הבדלים בין השותפים בתפיסת איכות השותפות ינבאו רמת תחרות ואת השפעותיה.

<sup>6</sup> נושא זה רחב מאד וקוצר במאמר זה לראשי פרקים עיקריים.

השערת המחקר העולה מאלה :

**H5 א:** אמון נמוך ופערים גבוהים באמון של השותפים בשותפות יהיו קשורים לרמות תחרות גבוהות.

**ב:** פערים גבוהים באמון של השותפים בשותפות יהיו קשורים לפערים גבוהים בתחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה.

### **ניהול השותפות**

**הוגנות** חשיבות הניהול ההוגן של השותפות עלה באופן נרחב כגורם משמעותי לאיזון תחרות פנימית בין השותפים. עיקר הדוגמאות הגיעו מהצד השלילי של ניהול לא הוגן שנתן יותר משאבים, יותר תשומת לב, יותר הזדמנויות לחלק מהשותפים. חוסר הוגנות זה העלה את רמת התחרות והפחית את המוטיבציה לשיתוף פעולה. שותפים שנתפסים כמקבלים יותר הם שותפים גדולים ומבוססים בשותפות, נחשבים או רואים עצמם כ'בכירים'. לעתים מתייעצים איתם יותר או מיידעים אותם יותר או ייחסו לדעתם חשיבות רבה יותר מאשר לשותפים אחרים. בקבוצות כדורשת אלה מנחיתות ראשיות או ששייה פותחת שמקבלות לעתים יותר זמן אימון ואימון איכותי יותר. בנוסף, דוגמאות לניהול טוב של שותפות הציגו דוגמאות הממחישות את החשיבות הרבה ומשאבי הזמן והמחשבה שמשקיעים מנהלי שותפויות, שנתפסים כטובים, במתן יחס הוגן. יחס הוגן מתבטא ביחס מכבד, שקיפות ויושרה בקבלת החלטות ובחלוקת משאבים והזדמנויות לכלל השותפים בארגון. הטיעונים שהוצגו לניהול הוגן היו מעשיים. לטענת המרואיינים כך הם מקבלים ביצועים טובים יותר, שומרים על אחדות בביצועים לאורך זמן ולא מפתחים תלות בגורם משמעותי אחד בעל ידע או יכולות ייחודיים.

חשיבות ההוגנות לביצועי צוות נמצאה במחקרים שונים ואף הראו חוקרים כי המנגנון הפסיכולוגי המניע אנשים לשיתוף פעולה הוא צורך בצדק תהליכי המופעל על ידי האיני חברתי (De Cremer, Tyler & Den Ouden, 2005). וכי הוגנות בינאישית והוגנות תהליכית של הארגון קשורות לתיאום גבוה יותר בצוותים (Dayan and Di Benedetto's, 2008).

מכאן עולות השערות המחקר הבאות :

**H6 א** הערכת ההוגנות של מנהלת השותפות קשורה שלילית לרמות תחרות בין השותפים.

**ב:** פערים גבוהים בתפיסת ההוגנות ורמות הוגנות נמוכות של מנהלת השותפות יהיו קשורים לפערים גבוהים בין השותפים בתחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה.

**תרגול שיתוף פעולה לבניית אמון הדדי** נושא זה עלה מראיונות מעטים, אך נראה בעל חשיבות לניהול מאוזן של המתח תחרות-שיתוף פעולה בשותפות. כהמלצתן של Smith and Lewis (2011) לניהול ימתח פרדוקסלי על ידי מנגנון איזון דינמי מגיב, חיפשנו בין דברי המרואיינים מנגנונים כאלה. מדברי מרואיינים עלה כי יש מאמנים ומאמנות ומנהליות שותפויות שמייצרים הזדמנויות מכוונות לשיתופי פעולה עם סיכוי גבוה להצלחה בכדי לבנות אמון הדדי בין השותפים שיפתח את רמת שיתוף הפעולה לקראת משימות גדולות ומורכבות יותר.



השערת המחקר מפרק זה:

**H7:** תרגול שיתוף פעולה יהיה קשור חיובית לרמות אמון בשותפות וקשור שלילית לרמות תחרות בין השותפים.

עם סיום בניית מפת המשתנים והשערת השערות על הקשרים ביניהם, החלק הבא במחקר מטרתו לבחון את השערות המחקר באופן אמפירי.

## מתודולוגיה שלב 2

שלב זה בוצע, נכון להיום, בקבוצות הכדורשת בלבד. נבנו שאלונים לבדיקת הדינמיקה בין השותפים ותפיסתם את דרכי הניהול של מנהלי ומנהלות השותפות. השאלונים נבנו ממדדים מתוקפים וכן מהיגדים שהסתמכו על הראיונות במקרים שלא נמצאו מדדים קיימים בספרות. השאלון תוקף בניסוי פיילוט שנערך בטורניר הכדורשת באילת במרץ 2015.

במהלך עונת המשחקים 2015-16 החל מסוף דצמבר 2015 עד סוף מאי 2016 צולמו משחקי קבוצות כדורשת ברחבי הארץ. הפניה נעשתה לראשות הקבוצה (קפטניות) שחתמו על אישור שימוש בצילומים ונתנו פרטי התקשרות כתובת e-mail וטלפון. לאחר צילום המשחק נשלח לקבוצה מכתבתודה עם קישור לוידאו המשחק וקישור לשאלון ממוחשב לשחקניות. בתום סבב הליגה הראשון נעשתה פניה חוזרת לקפטניות שבקבוצתן לא ענו מספיק שחקניות ופניה שלישית ואחרונה בסוף מאי עם שאלות על הקבוצה – כמה שחקניות התחילו את העונה, כמה סיימו, כמה הצטרפו וכמה עזבו ומדוע (בריאיות, הריון, מעבר, עזיבה). לשלב הניתוחים שולבו גם קבוצות מתאימות ממחקר הפיילוט שנערך במרץ 2015 במשחקי אילת.

## מדדים

כל השאלות בשאלון דורגו בין 1-לא מתאים כלל לקבוצה/לא מסכימה כלל עד 7- מתאר את הקבוצה מאד/מסכימה מאד. הבחירה בסקאלה של 7 נעשתה על פי המלצת James (1982) להפחתת הטיות של אגרגציה. יתרה מזו, בוצעה התאמה של השאלונים השונים להקשר הספציפי. בבחינת המהימנות, כל המדדים היו בעלי מהימנות הגבוהה מ  $\alpha=0.70$  (ראה טבלת ממוצעים ואלפא קרוונך בנספח 1).

**אמון** – נבחרו שלושה פריטים ממימד אמון ביכולות Ability וארבעה פריטים ממימד אמון נדיבות Concern של Mishra (1996). אמון-נדיבות הופרד למימד קבוצתי (הקבוצה מאפשרת לשחקניות) ומימד אישי (הקבוצה מאפשרת לי). בחירת הפריטים הסופית בכל המדדים נעשתה לאחר ניתוח גורמים.

**הוגנות** – ארבעה פריטי הוגנות תהליכית והוגנות בינאישית משאלון ההוגנות של Colquitt (2001).

**תרגול ותיאום** – היגדים ששאלו על כמות וזמן שמושקעים באימונים לתרגול תרגילי תיאום, מי הגורם הקובע מהלכי משחק ומה התייחסות המאמנת לשחקניות שנותנות הוראות בניגוד למאמנת.

שלושה היגדי תיאום משאלון תיאום Georgopoulos & Mann (1962)

אחד ההיגדים נוסחתיאורי – כמה פעמים קורה ששחקנית לא פעלה כמתוכנן והפסדתם נקודה: לא קורה, פעם בעונה, פעם במשחק, פעם במערכה, פעמים מספר במערכה.

<sup>7</sup> Concern – בתרגום זו דאגה וקיים דיון בספרות המחקרית של אמון על מהות הממד האם מבטא יותר נדיבות או יותר דאגה לאחר. במחקר זה מצאנו כי נדיבות מתאימה יותר לתיאור היחסים בין השותפים.

**הסכמה על מטרות** – הותאם משאלון Group Environment Questionnaire (Carron, 2000) ושני היגדים על מה הן מטרות הקבוצה קבוצה חברתית או קבוצה הישגית.

**תחרות** – ארבעה היגדים על רמת התחרות בקבוצה נכתבו על ידי החוקרת בהסתמך על דוגמאות לתחרות שניתנו בראיונות.

**ערך עצמי מבוסס קבוצה TBSE** הותאמו ארבעה פריטים משאלון Pierce and Gardner's (2004) Organizational Based Self Esteem **כוונת עזיבה** פריט אחד ששאל מה בכוונתך לעשות בעונה הבאה עם ארבע אפשרויות: להישאר בקבוצה, כנראה אחפש קבוצה אחרת, להפסיק בשל בעיות בריאות, להפסיק לשחק כדורשת.

המדד ששימש למחקר היה כפול: כל מדד נבדק ברמת הממוצע הקבוצתי וכן במידת חוסר ההתאמה בין השותפים – השחקניות בתפיסת המדד. כפי שהוסבר בממצאי הראיונות, ראינו חשיבות בפער בין השחקניות בהערכתן את מדדי האמון וההוגנות משום שיש הבדל בין קבוצה שמחצית הקבוצה מעריכה מאמנות בציון הוגנות גבוה מאד ומחצית בציון הוגנות נמוך יחסית לעומת קבוצה שמעריכה באופן דומה את הוגנות המאמנות כבינונית-גבוהה. בשתי הקבוצות יתקבל ממוצע דומה, אך אנו צופים דינמיקה שונה בין השחקניות, הבדל באחדות הקבוצה ובכוונות עזיבה. תמיכה לשימוש באי התאמה כמדד בפני עצמו במודל התקבלה ממאמרם של LeBreton and Senter (2008) (ראו שאלה 20 עמוד 841).

לכל המדדים חושבו ממוצעים ומידת ההסכמה בין חברות הקבוצה על ידי מדד  $avg(j)$  Inter Rater Agreement הלוקח בחשבון את גודל הסקאלה ואת מספר המדרגים השונים (Brown & Hauenstein, 2005). מדד זה התאים בשל ההבדלים בין מספר השחקניות שענו בכל קבוצה (בין שלוש לעשר). ערך המדד נע בין +1 להסכמה מלאה בין המדרגים עד (-1) לחוסר הסכמה מקסימלי בין המדרגים בקבוצה.

השחקניות נשאלו גם לגבי הניסיון המשחקי שלהם בעבר, בכדורשת, בקבוצה הנוכחית ולגילן.

### **מדדי משחק**

קידוד המשחק נערך על-ידי מספר מעריכים בלתי תלויים. כל פעולה במשחק תועדה לפי מספר החולצה של השחקנית, ונרשמה הפעולה עצמה ולא תפיסת הפעולה על ידי הצופה (ראו נספח 2 לכללי המשחק ונספח 3 דוגמה לטופס הערכת משחק). תועד מי תפסה, מי מסרה, מי הנחיתה, מי חסמה. תקלות תיאום, והסיבה לנקודה לפי פסיקת השופט/ת. נערכו סיכומי הפעולות השונות לכל השחקניות וחושבו סכום, יחסים בין הפעולות וסטיית התקן בין השחקניות – לבדיקת הפער בין השחקניות בקבוצה.

**יחס מסירות להנחתות** – מדד זה בודק את אחוז כלל המסירות הקבוצתי מתוך כלל ההנחתות הקבוצתי וכן סטיית תקן בין השחקניות ליחס מסירות להנחתות של שחקנית – מדד לשיתוף פעולה.

**אחוז הנחתות מכלל ההנחתות של הקבוצה** – מדד להתנהגות לא משתפת – נבדק האחוז הגבוה ביותר בקבוצה וסטיית התקן בין השחקניות.

**אחוז תקלות התיאום** מכלל מהלכי המשחק (מהלך משחק – הכדור בתחום המגרש של הקבוצה). נספרו מסירות לא טובות בינו, התנגשויות שמנעו תפיסה, הנחתה או חסימה, עמדות פתיחה שגויות.

**תוצאת המשחק** – ניצחון/הפסד ויחס נקודות לטובת הקבוצה חלקי נקודות לרעת הקבוצה. יחס זה נותן גם מדד להבדלים בין הקבוצות ביכולות ואם הניצחון היה יותר קל או קשה להשגה.

**מיקום בסיום הליגה.** המיקום חושב לפי הליגה כך שקבוצה מושווית לקבוצות עם יכולות משחק דומות. המיקום חושב יחסית לכלל הקבוצות באותה ליגה משום שיש ליגות עם מספר קבוצות שונה (10-15 קבוצות בליגה). המיקום היחסי מייצר מצב שהקבוצות הטובות ביותר (מקום 1) מקבלות את הערך הנמוך ביותר והאחרונות את הערך הגבוה לכן חושב  $1 /$  כדי שקבוצות במקום הראשון יקבלו דירוג גבוה וקבוצות במקום אחרון (10-15) יקבלו דירוג נמוך לצורך מתאמים עם סימן חיובי/שלילי מתאים.

## משתתפים

למחקר צולמו 109 קבוצות (מתוך 144 קבוצות רלוונטיות) ב-85 משחקים שהתקיימו בעונת המשחקים 2015-2016. לשאלונים ענו 284 שחקניות מ-72 קבוצות שונות (66% אחוזי החזר). הניתוחים עשו שימוש בתשובות של 51 קבוצות (241 שחקניות), קבוצות בהן לפחות שלוש שחקניות מילאו את השאלונים. הקבוצות מייצגות את כל רמות הליגה – 6 מליגת העל, 5 מליגה לאומית, 16 מליגות ארציות ו-24 מליגות אזוריות ומהליגה למקומות עבודה. ניתוחים סטטיסטיים לגבי מדדי משחק – אחוז מסירות, אחוז הנחתות מקסימלי, שיעור בעיות תיאום העלו, כי על אף הבדלים נראים ברמות המשחק בין השחקניות ובין הקבוצות בליגות השונות, אין הבדל מובהק בין הקבוצות בליגות השונות במדדים שנבדקו<sup>8</sup>, מה שמאפשר המשך ניתוח של כלל הקבוצות.

נכון לשלב זה, נותחו צילומי המשחקים של 45 קבוצות ראשונות, עבור 35 מתוך קיימים נתונים מלאים גם משאלוני השחקניות. קידוד המשחקים החל בקבוצות שמולאו בהן גם שאלונים. 35 הקבוצות שמשחקיהן קודדו שוחקו בחלקם מול קבוצות שלא מילאו שאלונים, לכן בעשר קבוצות נותח המשחק, אך אין שאלונים. התפלגות הקבוצות שענו על השאלונים נבדקה בין הליגות ובין תוצאות סיום העונה וסיום המשחק כדי לוודא שאין הטיה כגון מענה יתר של קבוצות שניצחו. 19 מהקבוצות ניצחו ו-16 הפסידו. ההתפלגות לפי המיקומים בעונה אחידה יחסית על כל התוצאות ממקום ראשון עד אחרון (14 סיימו ברבע העליון, 14 ברבע השני, 8 ברבע השלישי, 15 ברבע התחתון)

## תוצאות

### תוצאות שלב ב – קבוצות כדורשת<sup>9</sup>

השערת המחקר הראשונה הייתה כי תחרות בין השותפים תעלה בעיות תיאום ותפגע בביצועי השותפות. השערה זו קיבלה תמיכה חלקית. רמת התחרות הנתפסת נמצאה במתאם שלילי עם מדדי תיאום במשחק, כפי שהתבטאו בהערכת השחקניות את תפקוד חברותיהן למשחק ( $r=-0.47, p<0.001$ ). ככל שהתחרות נתפסה כגבוהה השחקניות העריכו את ביצועי השחקניות האחרות כנמוכות מהמצופה (למפת הקשרים ראו איור מס. 1). בנוסף, מדד ההתנהגות הלא משתפת – כפי שבא לידי ביטוי באחוז ההנחתות הגבוה של שחקנית בודדת - נמצא במתאם בינוני עם אחוז תקלות התיאום ( $r=0.34, p<0.05$ ). ממצא זה מעלה את הסוגיה של המשגה הנוגעת להערכת תחרות נתפסת והשלכותיה על ההבחנה בין התנהגות משתפת להתנהגות לא משתפת. ממצא זה מעניין היות וההתנהגות הנצפית לא עלתה בקנה אחד עם הערכת התחרות בשאלונים. למרות הממצא מהראיונות הנוגע לביטויים להתנהגות תחרותית (הנחתות

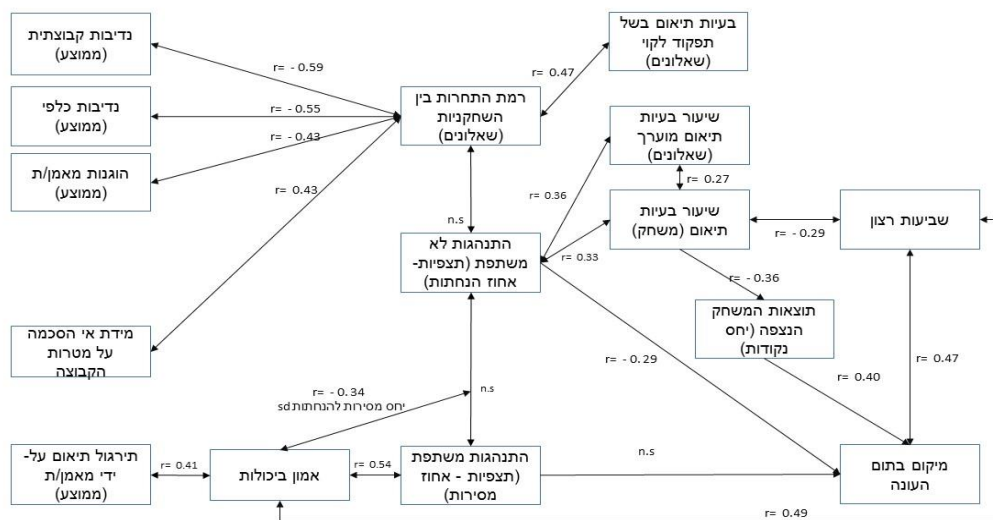
<sup>8</sup> תיאום בקבוצה שונה מאד לפי רמת הקבוצה. בתחום זה ניתן לראות שככל שעולים ברמה רמת התיאום עולה ואיתה רמת המורכבות של תרגילים הדורשים תיאום. לא נעשתה הערכה לרמת התיאום אלא רק לתקלות תיאום שנמצאו בשיעורים דומים בין הליגות השונות.

<sup>9</sup> בשל מיעוט הקבוצות בשלב זה לא ניתן לערוך ניתוחים מורכבים למודל כדוגמת SEM ותוצאות הביניים מוצגות על ידי מתאמים בין משתנים.

אינדיבידואליסטיות ואי שיתוף במסירות - ראו טבלאות נתוני המדדים (נספח 1) יתכן ששני סוגי התנהגות אלה אינם בהכרח שני קצוות ברצף המבטא תחרותיות.

בהתאם להשערה (H1), התנהגות לא משתפת נמצאה במתאם שלילי עם ביצועי הקבוצה הן בתוצאות סיום העונה הן בתוצאת המשחק. תוצאות סיום העונה נובאו על ידי אחוזי ההנחתות של שחקנית בודדת מכלל הקבוצה, המהווה מדד להתנהגות פחות שיתופית בקבוצה (אם משום שהגיעה כהנחיה מהמאמנת, אם משום שהשחקנית פחות משתפת). ככל שאחוזי ההנחתות של שחקנית יחידה היה גבוה יותר כך מיקום הקבוצה בתום העונה היה נמוך יותר ( $r=-0.29, p<0.05$ ) בהתאמה גם ככל שסטית התקן – ההבדל בין כלל המנחיתות - היה גבוה יותר מיקום הקבוצה בסוף העונה היה נמוך יותר ( $r=-0.28, p<0.05$ ). שלושת המדדים הללו היו גם במתאם עם תוצאות המשחק המצולם (יחס נקודות לטובת הקבוצה חלקי נקודות לרעת הקבוצה) אחוזי ההנחתות גבוה היה במתאם שלילי עם תוצאות המשחק ( $r=-0.38, p<0.05$ ) כך גם סטיית התקן בין אחוזי ההנחתות בין השחקניות – פער גדול בין השחקניות בהנחתות היה קשור לתוצאות משחק פחות טובות ( $r=-0.31, p<0.05$ )

**איור מס 1: מיפוי מערך הקשרים של רמת התחרות, התנהגות לא משתפת והתנהגות משתפת**  
 איור מספר 1 בא למפות את מערך הקשרים במחקר. מיפוי זה מטרתו לתת לקורא תמונה להבנה של מערכות המתאמים. אין בו כדי לתאר מודל של יחסי סיבה ותוצאה, שנמצאו סטטיסטית עם רמת התאמה מספקת.



לבסוף, בהתאם להשערה, נמצא קשר שלילי בין בעיות תיאום לביצועי הקבוצה. אחוזי תקלות תיאום היה במתאם שלילי עם תוצאות המשחק המצולם ( $r=-0.37, p<0.05$ ). תוצאות המשחק המצולם נמצאו במתאם עם מיקום הקבוצה בסוף העונה ( $r=0.40, p<0.01$ ). אחוזי תקלות תיאום נצפה במשחק נמצאו במתאם נמוך ( $r=0.27, p=0.05$ ) עם הערכת השחקניות (כפי שעלה מהשאלונים) לגבי שיעור תקלות התיאום שיש לקבוצה במשחק. אחוזי תקלות התיאום הנצפה והמוערך לא ניבאו את תוצאות סיום העונה.

**מדדי דינמיקה בקבוצה**

ככלל, המדדים (אמון ביכולת, נדיבות קבוצתית, נדיבות כלפי כשחקנית, הוגנות מאמנת ותחושת ערך עצמי) דורגו ברמות גבוהות ומידה גבוהה יחסית של הסכמה בין השחקניות על המדד (+1 הסכמה מלאה, -1 חוסר הסכמה), ראו נספח מספר 1 - ממוצעים וטווחים וכן ערכי אלפא למהימנות המדד.

**רמת התחרות וערך עצמי מבוסס קבוצה** השערת המחקר השנייה הייתה כי רמת התחרות תהיה קשורה לחוסר התאמה בין השחקניות בתחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה (TBSE). בניגוד להשערה 2H לא נמצא מתאם בין תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה (TBSE) ובין תחרות וכן לא נמצא מתאם בפערים בינם.

**כוונות עזיבה** - בהשערת המחקר השלישית שיערנו כי ככל שאי ההתאמה בתחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה בין השחקניות תהיה גדולה יותר כך כוונות עזיבה יהיו גבוהות יותר. מתוך 237 השחקניות, שענו על השאלה, 24 שחקניות מ-16 קבוצות הביעו התלבטות או כוונות לעזוב. תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה (TBSE) הייתה שונה באופן מובהק ( $F=25.38$ ,  $p<0.001$ ) בין שחקניות שבכוונתן להישאר ולהן תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה גבוהה יותר ( $M(215)=5.99$ ,  $1.03$ ) לבין שחקניות שמתלבטות לגבי עזיבה ( $M(24)=4.77$ ,  $1.78$ ). נדיבות קבוצתית גם היא נמצאה כמדד הקשור לכוונות עזיבה. בהשוואת ממוצעים חד-גורמית נמצא כי ממוצע הערכת הנדיבות הקבוצתית של שחקניות שאינן מתכוונות לעזוב ( $M(213)=5.9$ ,  $0.95$ ) גבוה באופן מובהק ( $F=7.16$ ,  $p<0.01$ ) מהערכת הנדיבות הקבוצתית שהעריכו שחקניות ששוקלות לעזוב את קבוצתן ( $M(24)=5.30$ ,  $1.56$ ).

**מטרות הקבוצה** השערת המחקר הרביעית עוסקת בקשר בין הסכמה של כלל השחקניות על המטרה המשותפת לבין רמת תחרות וביצועי השותפות. ההשערה היא שככל שההסכמות גבוהות יותר התחרות נמוכה יותר וכן השפעתה השלילית על הביצועים נמוכה יותר. בהתאם להשערה, ככל שקבוצות העריכו את אי ההסכמה בינן על המטרה כגבוהה יותר כך השחקניות העריכו את רמת התחרות בינן כגבוהה יותר ( $r=0.43$ ,  $p<0.005$ ). קבוצות נטו להגדיר עצמן באופן מובהק כקבוצה שמטרתה לנצח ( $M(51)=6.27$ ) לעומת מטרה חברתית ( $M(51)=3.24$ ). בהתאם להשערה, הסכמה על מטרה נמצאה במתאם עם ביצועים - הגדרת מטרת הקבוצה כקבוצה שמטרתה לנצח נמצאה במתאם עם מיקום הקבוצה בליגה בסיום העונה ( $r=0.36$ ,  $p<0.01$ ) וכן עם שביעות רצון ממוצעת בקבוצה ( $r=0.56$ ,  $p<0.001$ ). הגדרת קבוצות את עצמן כיותר חברתיות נמצאה במתאם שלילי נמוך עם שביעות רצון ממשחקים ( $r=-0.26$ ,  $p,0.05$ ) ולא היה מתאם מובהק עם שביעות רצון כללית.

**תחרות הוגנות ואמון** השערות 5א ו-6א הן כי רמות הוגנות ואמון נמוכות וכן פער גדול בין השחקניות בתפיסת ההוגנות והאמון בקבוצה יהיו קשורות לרמות תחרות פנימית גבוהות. בהתאם להשערות, רמת התחרות בין השחקניות, כפי שעלתה משאלוני השחקניות, נמצאה במתאם שלילי עם תפיסת הוגנות של המאמנת ( $r=-0.43$ ,  $p<0.005$ ), עם תפיסת הנדיבות הקבוצתית ( $r=-0.59$ ,  $p<0.001$ ) והנדיבות כלפי כשחקנית ( $r=-0.55$ ,  $p<0.001$ ). קבוצות שהעריכו את קבוצתן פחות נדיבה ואת האימון (train) פחות הוגן, רמת התחרות בינן הוערכה יותר גבוהה. עם זאת, בניגוד להשערה, הפערים בקבוצה בתפיסת ההוגנות והאמון לא נמצאו קשורים לרמת התחרות.

**תחושת ערך עצמי אמון והוגנות** - בהשערות 5ב ו-6ב שיערנו כי פערים גדולים באמון בין השחקניות ופערים בתפיסת הוגנות המאמנת יהיו קשורים לפערים בתחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה (TBSE). בהתאם להשערות, פער בין השחקניות בתחושת הערך העצמי מבוסס קבוצה (TBSE) נמצא קשור חיובית לפער בתפיסת ההוגנות של המאמן ( $r=0.39$ ,  $p<0.05$ ) פער בתפיסת הנדיבות של הקבוצה לשחקנית ( $r=0.66$ ,  $p<0.005$ ) ופער בתפיסת הנדיבות הקבוצתית ( $r=0.45$ ,  $p<0.005$ ). כמו כן TBSE ממוצעת בקבוצה הייתה במתאם חיובי עם תפיסת הנדיבות של הקבוצה ככלל ( $r=0.32$ ,  $p<0.05$ ), נדיבות הקבוצה כלפי השחקנית ( $r=0.63$ ,  $p<0.001$ ), האמון ביכולות של השחקניות ( $r=0.37$ ,  $p<0.01$ ) והוגנות המאמנת ( $r=0.27$ ,  $p<0.05$ ).

פער בין השחקניות בתחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה נמצא במתאם עם הגדרת הקבוצה עצמה כיותר חברתית ( $r=0.37, p<0.01$ ), אך לא נמצא מתאם עם הגדרת הקבוצה את עצמה כקבוצה שמטרתה לנצח. בבדיקה ספציפית של מדד הפער בין השחקניות בהערכת יכולתן כשחקניות נמצא כי ככל שההבדל בינהן גדול יותר כך נטו להגדיר את הקבוצה כיותר חברתית ( $r=-0.29, p<0.05$ ) וככל שהעריכו את יכולותיהן האישיות ברמה דומה יותר כך נטו להגדיר את הקבוצה כיותר מכוונת למטרת הישג ( $r=0.29, p<0.05$ ).

**שביעות הרצון** הממוצעת של השחקניות נמצאה במתאם חיובי גבוה עם ביצועי הקבוצה בתום העונה ( $r=0.47, p<0.001$ ) עם רמת האמון הקבוצתית בביצועים במשחק ( $r=0.37, p<0.01$ ) עם רמת האמון בקבוצה ( $r=0.49, p<0.001$ ) ובמידה נמוכה עם הנדיבות הקבוצתית ( $r=0.24, p<0.5$ ). מתאם שלילי נמוך נמצא בין שביעות רצון לבין אחוז תקלות התיאום שנצפו במשחקים ( $r=-0.29, p<0.05$ ). חשוב לציין כי מרבית השאלונים מולאו במהלך העונה ולא לאחר סיומה. לא נמצא קשר בין שביעות רצון לכוונות עזיבה.

**תרגול תיאום ואמון** - השערה 7 עוסקת בהשפעות האימון על הדינמיקה בקבוצה ובה שוער, כי תרגול שיתוף פעולה יהיה קשור חיובית לרמות אמון בשותפות וקשור שלילית לרמות תחרות בין השותפים. בהתאם להשערה, מדד תיאום - השקעת המאמץ בתרגול תיאום נמצא במתאם חיובי עם רמת האמון הקבוצתית ביכולות ( $r=0.41, p<0.005$ ), וכן עם התנהגות משתפת כפי שנצפתה במשחק - אחוז מסירות מתוך הנחתות ( $r=0.54, p<0.001$ ). עם זאת לא נמצא קשר בין תרגול התיאום לרמת התחרות שעלתה משאלוני השחקניות.

## דיון

ממצאי המחקר הראשוניים מאששים את השערות המחקר כי יהיה קשר שלילי בין רמת התחרות בין השותפים/השחקניות לבין נדיבות הקבוצה, אמון בינהן והוגנות מאמן/ת. קשרים אלה תואמים לממצאי מחקרים קודמים שמצאו קשרים בין אחדות קבוצה, הוגנות ואמון לרמות קונפליקט בינאישי בצוות (ראו לדוגמה (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003; Breugst, Patzelt & Rathgeber, 2015). כמו כן אושש קשר חיובי בין התפיסה של הקבוצה על אי הסכמה על מטרות הקבוצה לבין רמת התחרות הנתפסת בינן, ככל שהעריכו השחקניות שאין הסכמה בינן כך העריכו את רמת התחרות בינן כגבוהה יותר. אלה מספקים תובנה לגבי המנגנונים הקבוצתיים - ניהוליים (הוגנות), תשתיתיים (הסכמות) והרכב שותפים (יכולת ונדיבות) הקשורים לרמות התחרות בקבוצה ומכך לדרכים אפשריות להתמודדות עמה. כפי שעלה מהראיונות לשלוש הצלעות יש תפקיד באיזון הדינמיקה התחרותית בין שותפים. ברמה הרשמית ביסוס ההסכמות בין השותפים הגדרת המוסכם והלא מוסכם ומכך מיקוד במטרה מהווים גורם פוטנציאלי לאיזון המתחים התחרותיים. לצד המיקוד במטרה ניהול הוגן ואמון ונדיבות בין השותפים מאפשרים לשותפים לבוא לידי ביטוי וגם אלה גורמים עם פוטנציאל מווסת למתחים התחרותיים.

תרומה נוספת של המחקר מתייחסת למדד תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה (TBSE). בהתאם להשערות המודל, נמצא משתנה זה כקשור לפער בתפיסת ההוגנות של המאמן ופער בתפיסת הנדיבות הקבוצתית וכלפי השחקנית. התאמה זו להשערות נותנת חיזוק לצורך במדידת הבדלים בין תפיסות שותפים לניבוי דינמיקה קבוצתית. שימוש במדדי הבדל (לעומת ממוצע) מאד לא נפוץ בחקר ארגונים וזהו חידוש מתודולוגי של מחקר זה וראוי שייבדק באופן נרחב יותר בהקשרים שונים (Johns, 2006). יתרה מזו, תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה נמצא קשור לאמון ביכולות המשחק של השחקניות בשותפותיהן, שנמצא קשור לתרגול התיאום על ידי מאמנת הקבוצה. תרגול תיאום, בין שחקניות, במטרה לבנות אמון, שיחזק שיתוף פעולה, שוער כמנגנון דינמי לויסות רמת התחרות בין השחקניות. ממצא זה נמצא בקנה

אחד לממצאים שחשפו כי אמון נמצא כמקדם שיתוף פעולה בין חברי צוות ובין ארגונים מתחרים (Bunger, 2013; Dirk, 1999). תרגול התיאום כמקדם אמון במטרה לחזק שיתוף פעולה דורש הרחבה מחקרית נוספת ומוקדם להסיק מסקנות ממצאים ראשוניים אלה.

בניגוד למשוער לא נמצא קשר בין תחושת ערך עצמי מבוסס קבוצה (פער או ממוצע) לבין רמת התחרות הנתפסת בקבוצה. יתכן כי תפיסת ערך עצמי מבוססת על גורמים נוספים או אחרים להם תרומה משמעותית יותר מאשר התחרות בין השחקניות וערעורה אינו המניע העיקרי לתחרות, כפי ששוער. בנוסף, יתכן שהמשגת המדד בשאלונים להתנהגות אינה מדויקת לתיאור חווית השחקניות להתנהגות הנצפית. נושא זה דורש העמקה מחקרית נוספת.

בבחינת הממצאים מביצועי הקבוצות ותצפיות המשחק הראה המחקר קשר בין התנהגות לא משתפת לבין תוצאות הקבוצה בסיום העונה – ככל שעלה שיעור ההתנהגות הלא משתפת מיקום הקבוצה בתום העונה היה נמוך יותר. תוצאה זו מצביעה על החשיבות שבהכנסת ממד הזמן (ביצועים בתום המשחק, בתום העונה, לאורך זמן) למודלים המחקריים בעתיד (Johns, 2006). תוצאה זו יכולה לנבוע מהסתמכות יתר על שחקנית אחת שמאפשרת לקבוצות האחרות ללמוד איך לשחק מולה, עייפות שמורידה ביצועים ומחסור בגיבוי בעת היעדרות. עם זאת התנהגות זו, שתורגמה להתנהגות לא משתפת לא נמצאה בקשר עם רמת התחרות הנתפסת של השחקניות. יתכן כי אחוז הנחתות גבוה לבדו אינו מיוחס להתנהגות שלילית על ידי השחקניות האחרות, להפך, יתכן שאף נובע מכך, שהן סומכות עליה יותר ולכן מוסרות לה כדורים. כפי שצוין לעיל, הקשר וההבדל בין התנהגות משתפת, התנהגות לא משתפת ותפיסת התחרות בקבוצה דורשים מחקר מעמיק נוסף.

בהערכת תקלות התיאום בין השחקניות החוויה והביצוע הנצפה נמצאו קשורים. היה מתאם בין הערכת שיעור תקלות התיאום בשאלונים לשיעור תקלות התיאום הנצפות. קשר זה משמעותי משום שהוא מקשר בין חווית השחקניות המדווחת מהשאלונים להתנהגות שנמדדה במשחקים. מחקרים מראים כי הקשר בין הערכה סובייקטיבית של מדד להערכה אובייקטיבית של המדד אינם תמיד בהתאמה ולמדד אובייקטיבי קשר חלש יותר עם הערכות סובייקטיביות כך הראתה למשל, מטה אנליזה על מחקרים על הקשר בין אמון לבין הערכת ביצועים של הצוות לעומת הערכת ביצועים אובייקטיבית (De Jong, Dirks & Gillespie, 2015). סוגיה זו משמעותית בבואנו לנסות להעריך ביצועי עמותות, שהם מורכבים להערכה ומדידה אובייקטיבים. בנוסף, שיעור תקלות התיאום נמצא במתאם עם תוצאות המשחק הנצפה ככל שהיו יותר תקלות תיאום ביצועי הקבוצה היו נמוכים יותר. כמו כן תוצאות המשחק הנצפה נמצאו במתאם חיובי עם תוצאות הקבוצה בתום העונה, אולם לא נמצא קשר בין תקלות התיאום לתוצאות בסיום העונה (נכון לשלב מחקרי זה).

ממצאי המחקר הם ראשוניים ומבוססים, לעת עתה, על ניתוח לא מלא של נתוני התצפיות שנערכו. עם זאת, נתונים חלקיים אלו מספקים תמיכה ראשונית למודל המוצע להבנה נוספת של תחרות בין שותפים וכיוונים לניהול אפקטיבי שלה. מחקר המשך יערך עד תום שנת 2016 בשותפויות בין עמותות לבחינת התאמת הממצאים בין קבוצות הספורט כמודל לבין ניהול התחרות הפנימית בשותפויות בין ארגונים ללא כוונות רווח. ככלל, המחקר מעניק הזדמנות למנהליות ומאמניות קבוצות ספורט בפרט ולארגונים במגזר השלישי בכלל לשפר את הביצועים של הארגונים בהם הם עובדים לאורך זמן. המחקר נותן משמעות להיבטים אליהם יש להפנות תשומת לב בבואנו לנהל דינמיקות תחרותיות בארגונים ובין ארגונים ביחסי שיתוף פעולה.

- Andrews, R., & Entwistle, T. (2010). Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 679-701.
- Arya, B., & Lin, Z. (2007). Understanding Collaboration Outcomes from an Extended Resource-Based View Perspective: The Roles of Organizational Characteristics, Partner Attributes, and Network Structures. *Journal of Management*, 33(5), 697-723.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46(5), 572-590.
- Bengtsson, M., Hinttu, S., & Kock, S. (2003, September). Relationships of cooperation and competition between competitors. In *19th Annual IMP Conference, Lugano, Switzerland*.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2003). Tension in Co-opetition. *Developments in Marketing Science*, 26, 38-42. In Walley, K. (2007). Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 11-31.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2015). Tension in Co-opetition. In *Creating and Delivering Value in Marketing* (pp. 38-42). Springer International Publishing.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing.
- Breugst, N., Patzelt, H., & Rathgeber, P. (2015). How should we divide the pie? Equity distribution and its impact on entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 66-94.
- Brown, R. D., & Hauenstein, N. M. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the rwg indices. *Organizational Research Methods*, 8(2), 165-184.
- Carron, A. V. (2002). Cohesion and Performance in Sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119-126.
- Carron, A. V., Martin, L. J., & Loughead, T. M. (2012). Teamwork and performance. *The Oxford Handbook of Sport and Performance Psychology*, 309-327.
- Carron, A.V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Castaño, N., Watts, T., & Tekleab, A. G. (2013). A re-examination of the cohesion–performance relationship meta-analyses: A comprehensive approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(4), 207.
- Chen, B., & Graddy, E. A. (2010). The effectiveness of non-profit lead-organization networks for social service delivery. *Non-profit Management and Leadership*, 20(4), 405-422.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Day, D. V., Gordon, S., & Fink, C. (2012). The sporting life: Exploring organizations through the lens of sport. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 397-433.
- Dayan, M., & Di Benedetto, A. (2008). Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 566-576.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445.
- De Cremer, D., Tyler, T. R., & den Ouden, N. (2005). Managing cooperation via procedural fairness: The mediating influence of self-other merging. *Journal of Economic Psychology*, 26(3), 393-406.



- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2015, January). Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Contingencies, and Qualifiers. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 14561). Academy of Management.
- Entin, E. E., & Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 41(2), 312-325.
- Gazley, B. (2010a). Linking Collaborative Capacity to Performance Measurement in Government—Non-profit Partnerships. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 653-673.
- Gazley, B. (2010b). Why not partner with local government? Non-profit managerial perceptions of collaborative disadvantage. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 51-76.
- Gazley, B., & Brudney, J. L. (2007). The purpose (and perils) of government-non-profit partnership. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 389-415.
- Golnam, A., Sanchez, R., & Wegmann, A. (2011). A Framework to Model and Analyze the WHY and the HOW of Coopetition. In *21st Nordic Workshop on Interorganizational Research* (No. EPFL-CONF-169642).
- Gulati, R., & Westphal, J. D. (1999). Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 473-506.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Guo, C., & Acar, M. (2005). Understanding collaboration among non-profit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), 340-361.
- Halfhill, T., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderon, W., & Nielsen, T.M. (2005). Group personality composition and group effectiveness. *Small Group Research* 36(1), 83-105.
- Henttonen, K., Lahikainen, K., & Jauhiainen, T. (2014). Governance Mechanisms in Multi-Party Non-Profit Collaboration. *Public Organization Review*, 1-16.
- Hogan, R. (1996). A Socioanalytic Perspective on the Five-factor Model. In Wiggins J.S (Ed.) *The Five-factor Model of Personality: Theoretical Perspectives*, 163-179.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hollenbeck, J. R., Moon, H., Ellis, A. P., West, B. J., Ilgen, D. R., Sheppard, L., ... & Wagner III, J. A. (2002). Structural contingency theory and individual differences: examination of external and internal person-team fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 599.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- LeBreton, J. M., and Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods* 11(4), 815-852.
- Mano, R. S. (2014). Networking Modes and Performance in Israel's Non-profit Organizations. *Non-profit Management and Leadership*, 24(4), 429-444.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, 261-287.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32-52.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36(2), 271-288.
- Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311-320.

- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Seong, J. Y., & Choi, J. N. (2014). Effects of group-level fit on group conflict and performance: The initiating role of leader positive affect. *Group & Organization Management*, 1059601113517138.
- Similon, A. (2015). Self-Regulation systems for NPO coordination: Strengths and weaknesses of Lable and Umbrella mechanisms. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(1), 89-104.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205.
- Tjosvold, D., Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Sun, H. (2003). Can interpersonal competition be constructive within organizations? *The Journal of Psychology*, 137(1), 63-84.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Whitaker, D. S. (2000). Theory-building, Theory-use and practice in group therapy. *Group Analysis* 33(4),559-573.
- Zhang, X. A., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611.

<http://www.kadureshet.com>

## נספח 1: סיכום ערכי המדדים

### מדדי השאלונים

אלפא בין היגדים על מדד קבוצתי (51 קבוצות)	ס.ת.קן	מינימום	מקסימום	ממוצע	
0.78	.88680	1.58	5.46	3.2845	רמת תחרות (ממוצע)
0.84	.69484	3.56	6.75	5.7813	נדיבות (ממוצע)
0.70	.72369	3.60	6.92	5.7015	אמון ביכולת הקבוצתית (ממוצע)
0.83	.75439	3.50	6.83	5.8271	הוגנות מאמנות (ממוצע)
0.91	.57595	4.00	6.96	6.1075	נדיבות כלפי כשחקנית (ממוצע)
0.86	.52548	4.63	6.88	5.8775	ערך עצמי TBSE (ממוצע)
	.22627	-.42	.83	.4735	הסכמה על רמת תחרות
	.26965	-.29	.92	.5673	הסכמה על נדיבות
	.20702	.15	.94	.6137	הסכמה על אמון ביכולת
	.24605	-.27	.93	.5344	הסכמה על הוגנות
	.35920	-.60	1.00	.5765	הסכמה על נדיבות כלפי
	.39733	-.74	.97	.5105	הסכמה על ערך עצמי

(\*) 1 מבטא הסכמה מלאה בין השחקניות (-1) אי הסכמה מקסימלית.

### מדדי משחק נצפים

מדד	ממוצע	מינימום	מקסימום	
אחוז מסירות מתוך הנחות (מדד לשיתוף)	43.87 (11.4)	18.5	68	
אחוז ההנחות הגבוה ביותר של מנחיתה אחת בקבוצה	29.38 (7.22)	18	45	
סטיית התקן בין המנחיתות	9.7 (3.21)	5	16	
אחוז הנקודות לרעת הקבוצה שהן תוצאה של טעות של הקבוצה	26.42 (9.33)	9.3	47	
אחוז תקלות התיאום מכלל המהלכים	6.0 (4.23)	0	17.5	

## נספח 2 – כללי משחק הכדורשת ובחירת הקידוד והמדדים

**מבנה:** המשחק משוחק בדומה לכדורעף במגרש עם רשת באמצע כל קבוצה על מגרש 9 מטר X 9 מטר משני צדי הרשת.

**מטרת המשחק:** להעביר כדור לצד השני של הרשת שיפגע ברצפה בתוך קווי המגרש. המשחק נעשה על ידי תפיסות ומסירות בין השחקניות. לשחקנית אסור לאחוז בכדור יותר משניה ללא תנועה.

לכל קבוצה מותרות 3 נגיעות בכדור, אך מותר להעביר את הכדור גם לאחר נגיעה אחת או שתיים. חוק זה דומה לכדורעף, אך טקטית ומעשית שונה מכדורעף משום ששחקנית שקיבלה את הכדור שניה ניצבת בפני ההכרעה אם להנחית בעצמה או למסור לשלישית להנחתה. זוהי נקודה משמעותית טקטית – בלבול של החסימה וההגנה - ופיזית – כמות קפיצות וטיבן לאורך המשחק. כמו כן היא משמעותית ברמת השיתוף בקבוצה והפרשנויות של השחקניות שלא נמסר להן כדור ושל שאר הקבוצה על הבחירה למסור או לא למסור. לפעמים ההנחיה למסירה מגיעה מהמאמנת בחלק מהקבוצות שחקנית בקו קדמי מסמנת תרגיל.

במשחק הכדורשת יש שש שחקניות על המגרש המסודרות שלוש מלפנים ליד הרשת ושלוש מאחור. לשחקניות אחוריות אסור להנחית בקו קדמי ואסור לחסום. לאחר רצף של נקודה לרעת הקבוצה ונקודה לטובת הקבוצה, הקבוצה נעה עמדה אחת עם כיוון השעון, שחקנית אחת מהקו האחורי עוברת לקו הקדמי ושחקנית שבאלכסון לה עוברת לקו האחורי למסירת פתיחה. ניתן להגדיר שחקנית אחת כליברו' (לובשת חולצה אחרת) שהיא יכולה לשחק רק בקו האחורי למטרות הגנה וניתן להחליפה כמה פעמים שרוצים. כל שחקנית אחרת על המגרש יכולה להיות מוחלפת פעם אחת ולחזור לאותו מיקום ביחס לשחקניות האחרות ממנו יצאה. קבוצה מוגבלת לשלושה זוגות החלפות כאלה במערכה.

מערכה מסתיימת כשקבוצה מגיעה ל-25 נקודות (21 בליגות האזוריות שמשחקות שני משחקים בערב אחד) בהפרש של שתי נקודות לפחות. לכן יש מערכות שמשתיימות גם בתוצאות חריגות כמו 30:32 וזו הסיבה שכמדד הצלחה נבחר מדד יחס נקודות במשחק ולא רק יחס מערכות במשחק או ניצחון/הפסד. מערכה נמשכת כ-15-20 דקות.

משחק מסתיים כשקבוצה ניצחה שתי מערכות.

### נספח 3 – דוגמה לטופס קידוד משחק

בעמודות בעיות תיאום וסיבה לנקודה הקידוד נעשה מתוך רשימת בחירה מוכנה מראש.

ניתוח המשחק נעשה בתבנית אקסל מוכנה בה נספרו כלל הפעולות לכל שחקנית ולכלל הקבוצה בפונקציות ifcount או בטבלות פיבוט.

קבוצה א										קבוצה ב									
סרב	נק	נק	הסמה	תפסה	מסרה	הנחי	הנחי	נקודה	בעיות תיאום	סיבה לנקודה לרעתן	החילוף	הסמה	תפסה	מסרה	הנחי	נקודה	בעיות תיאום	סיבה לנקודה לרעתן	החילוף
א	ב	ג	ד	ה	ו	ז	ח	ט	י	יא	יב	יג	יד	יה	יו	יז	יח	יט	כ
9א			1			הנחי	7	7	3	לא תפסו הנחתה	4 ליברו	13		10	10	10		סיבה לנקודה לרעתן	4 ליברו
10ב	1					הנחי	7	7	3	לא תפסו הנחתה	00:23			2	4	13		לא תפסו הנחתה	10 ליברו
3א			2							מסירה לא טובה בינון	10 ליברו							לא תפסו הנחתה	10 ליברו
13ב		2									4,2							לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה	01:01			14	14	13		לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה				2	2	4		לא תפסו הנחתה	
11א			3							לא תפסו הנחתה				4	4	14		לא תפסו הנחתה	
14ב		3								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
3א		4								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
2ב		4								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
7א		5								לא תפסו הנחתה				11	11	4		לא תפסו הנחתה	
7א		5								לא תפסו הנחתה				13	11	4		לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה				11	11	2		לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה				11	11	2		לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה				11	11	4		לא תפסו הנחתה	
4ב			5							לא תפסו הנחתה				11	11	10		לא תפסו הנחתה	
4ב			6							לא תפסו הנחתה				13	13	10		לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה				11	11	10		לא תפסו הנחתה	
4ב		6								לא תפסו הנחתה				11	10	14		לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה				13	10	2		לא תפסו הנחתה	
10א		7								לא תפסו הנחתה				10	10	2		לא תפסו הנחתה	
10א		7								לא תפסו הנחתה				13	13			לא תפסו הנחתה	
10ב		8								לא תפסו הנחתה				13	13			לא תפסו הנחתה	
10ב		9								מסירה בינון לא נתפסה								לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
5א		8								לא תפסו הנחתה				14	14	11		לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
13ב		9								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
9א		10								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
9א		11								לא תפסו הנחתה				2	2	13		הנחתה רשת או חוץ	
9א		11								לא תפסו הנחתה				2	8	13		הנחתה רשת או חוץ	
13ב		12								לא תפסו הנחתה				4				לא תפסו הנחתה	
6א		12								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
		13								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
6א		13								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
6א		14								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
		14								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
		3,7								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
		12								לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	
										לא תפסו הנחתה								לא תפסו הנחתה	