

ממדידה להבנה: כיצד 'חוזק האקלים' חושף את הסיפור האמיתי של היחידות שלנו

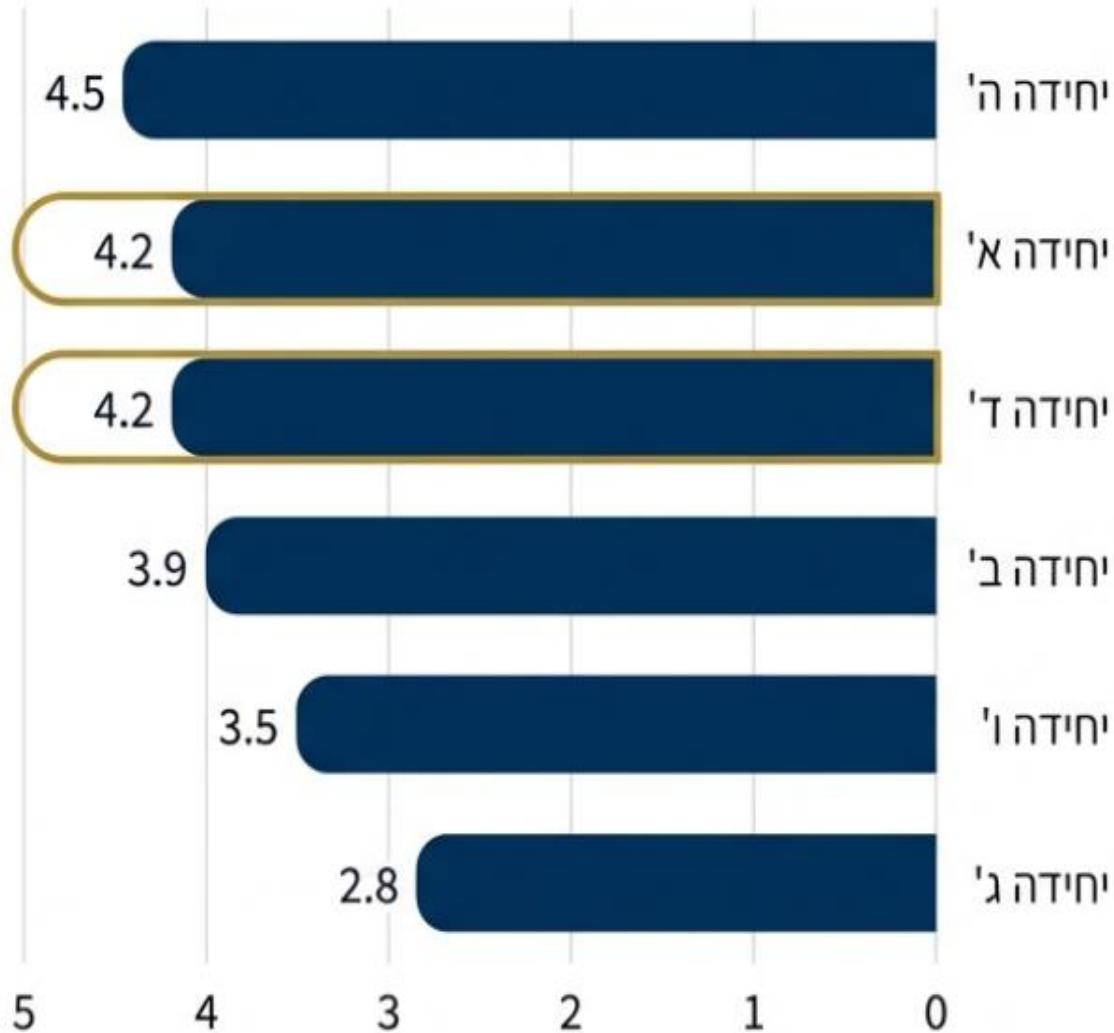
הצגת מדד ה-ICC ככלי אבחוני מתקדם להבנת לכידות והסכמה תפיסתית במשטרת ישראל



ד"ר אולגה אנטל קטייב, רפ"ק

ר' חוליית אנליטיקת משאבי אנוש, מדור מחקר והערכה, משטרת ישראל

דירוג יחידות לפי ציון ממוצע בנושא "אמון במפקד"

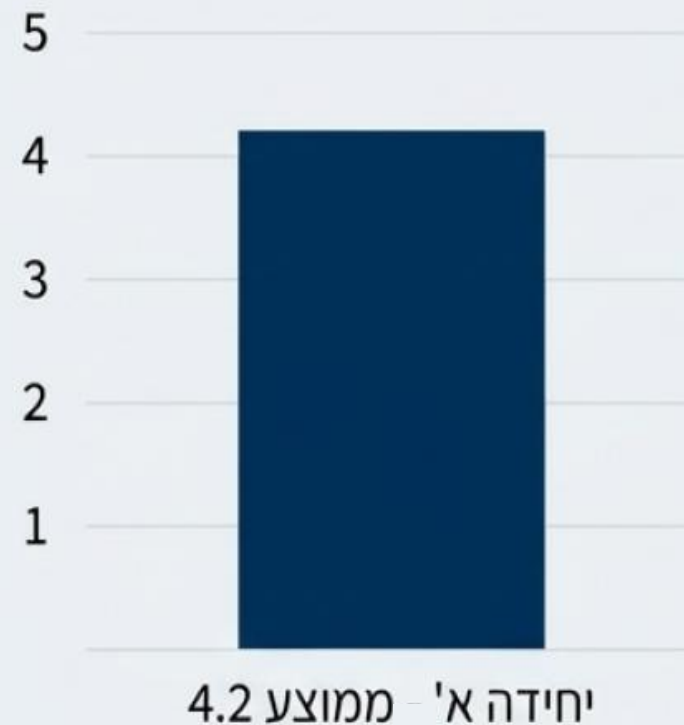


כך אנו מודדים את האקלים הארגוני כיום

- בדרך כלל, אנו מסתמכים על ממוצעים ודירוגים כדי להעריך שביעות רצון, אמון בפיקוד או תחושת שייכות.
- מדדים אלו מספקים תמונה חשובה של הכיוון הכללי של העמדות ביחידה – חיובי או שלילי.
- השאלה המרכזית שאנו שואלים היא: 'מה הציון הממוצע של היחידה?'

האם ממוצע זהה מספר סיפור זהה?

נבחן שתי יחידות, יחידה א' ויחידה ד' שתיהן קיבלו ציון ממוצע זהה וגבוה (לדוגמה, 4.2 מתוך 5) במדד 'אמון במפקד'. על פי המדד המקובל, שתי היחידות מתפקדות באופן דומה וחיובי.

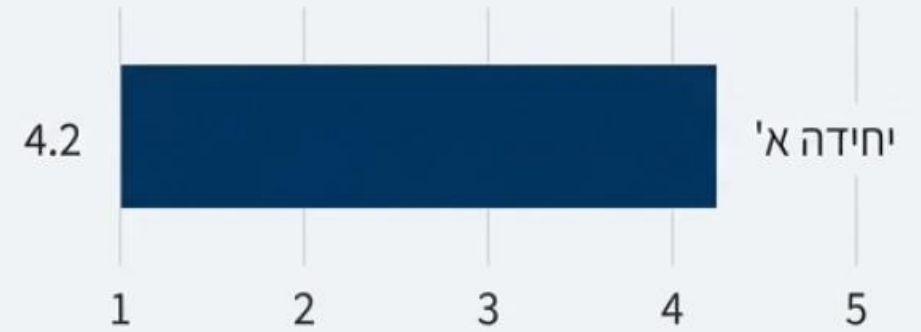
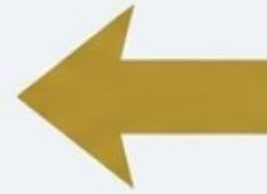
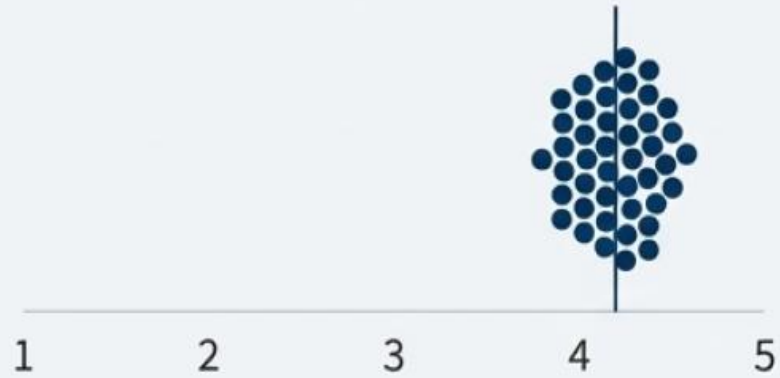


אבל האם המצב הפנימי בשתייהן באמת זהה?

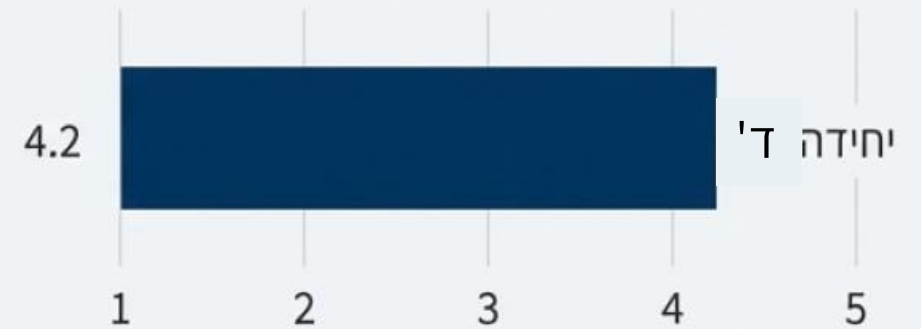
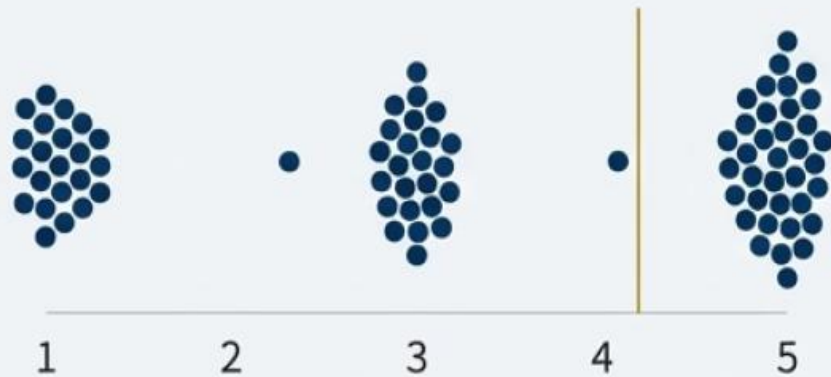
מה שהמוצע מסתיר

הממוצע מתאר את מרכז הכובד, אך לא את פיזור הדעות סביבו.

יחידה א': הסכמה גבוהה



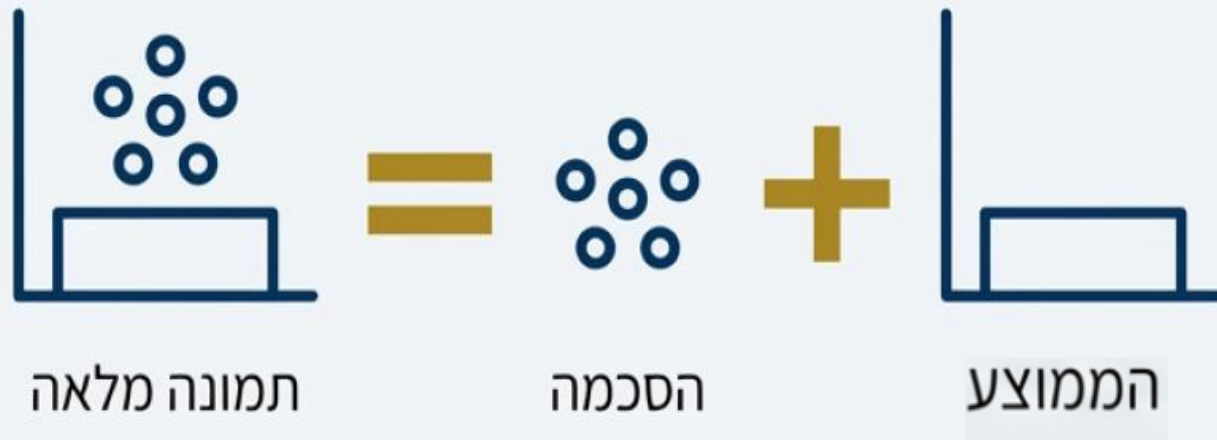
יחידה ד': הטרוגניות רבה



אותו ממוצע, שתי מציאויות ארגוניות שונות לחלוטין.

הפתרון: מדד 'חוזק האקלים' (ICC)

כדי להבין את הסיפור המלא, אנו זקוקים **למדד נוסף**.
מדד ה Intra-class Correlation Coefficient (ICC) אינו מדד אקלים בפני עצמו, אלא מדד סטטיסטי המעריך את מידת ההסכמה בתוך קבוצה.



במילים פשוטות: ה-ICC לא בודק מה חושבים, אלא עד כמה חברי היחידה רואים את המציאות הארגונית באותו האופן.

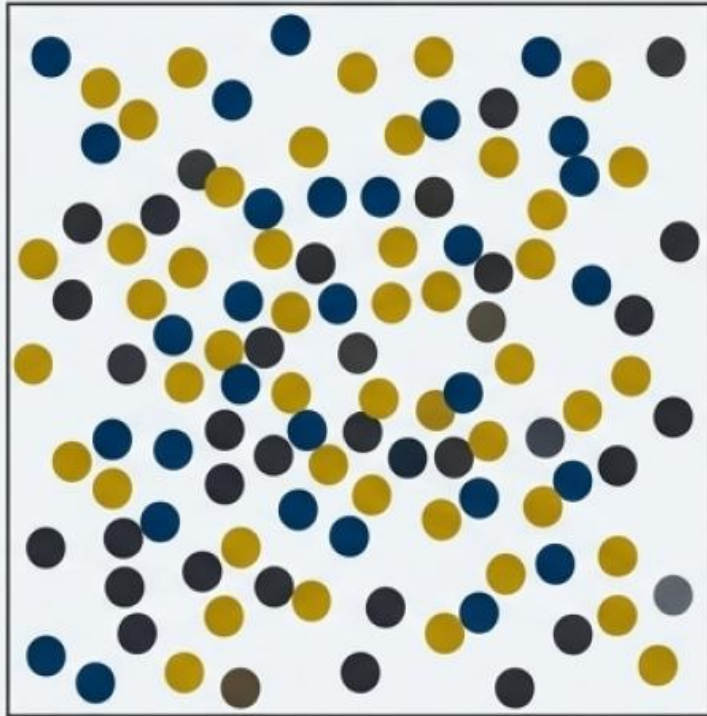
הוא משלים את הממוצע ומספק מימד נוסף של הבנה: **לכידות תפיסתית**.

כיצד המדד עובד? פירוק השונות

מדד ה-ICC מבוסס על ניתוח השונות בתשובות. הוא מפרק את השונות הכוללת לשני רכיבים:

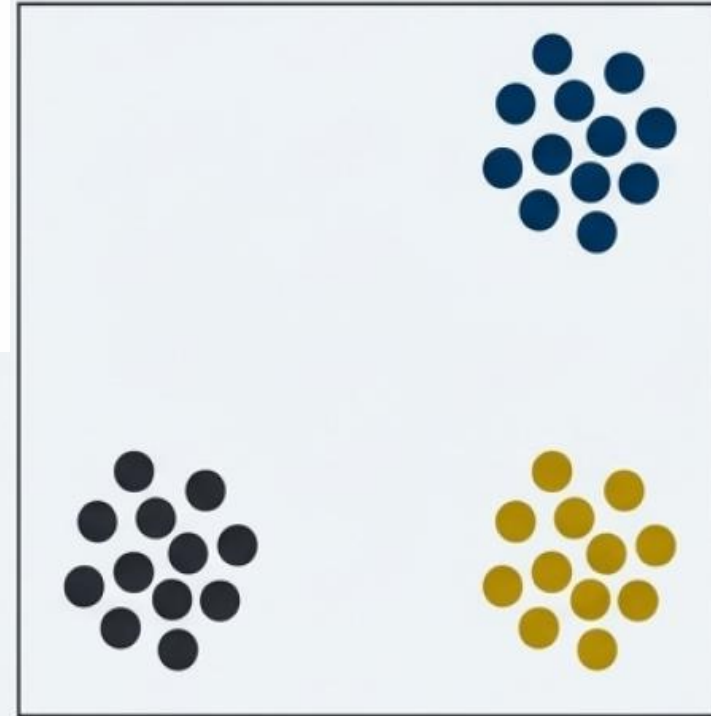
1. **שונות בתוך יחידות:** פערים בין אנשים באותה יחידה.
2. **שונות בין יחידות:** הבדלים בין הממוצעים של יחידות שונות.

ICC נמוך



רוב השונות היא **בתוך** היחידות.
קיימת הסכמה פנימית נמוכה.

ICC גבוה



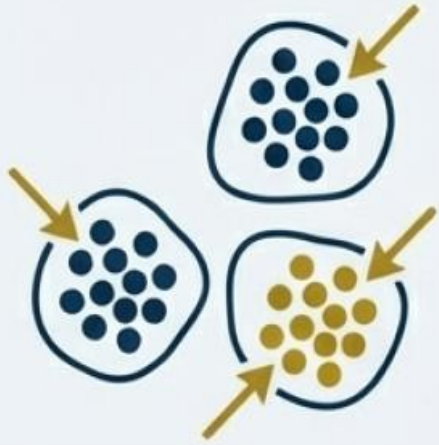
רוב השונות היא **בין** היחידות.
קיימת הסכמה פנימית גבוהה.

$$ICC = \frac{\sigma^2_{between}}{\sigma^2_{between} + \sigma^2_{within}}$$

חוזק אקלים (ICC) מול פיזור (סטיית תקן)

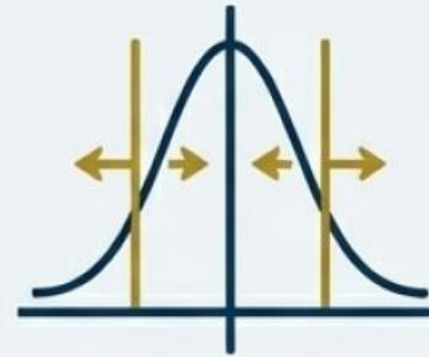
מדד ה-ICC

מבודד את החלק היחסי של השונות שניתן לייחס להשתייכות ליחידה. הוא מעריך עד כמה חברי היחידה חולקים תפיסה משותפת מעבר לפיזור האקראי.



סטיית תקן

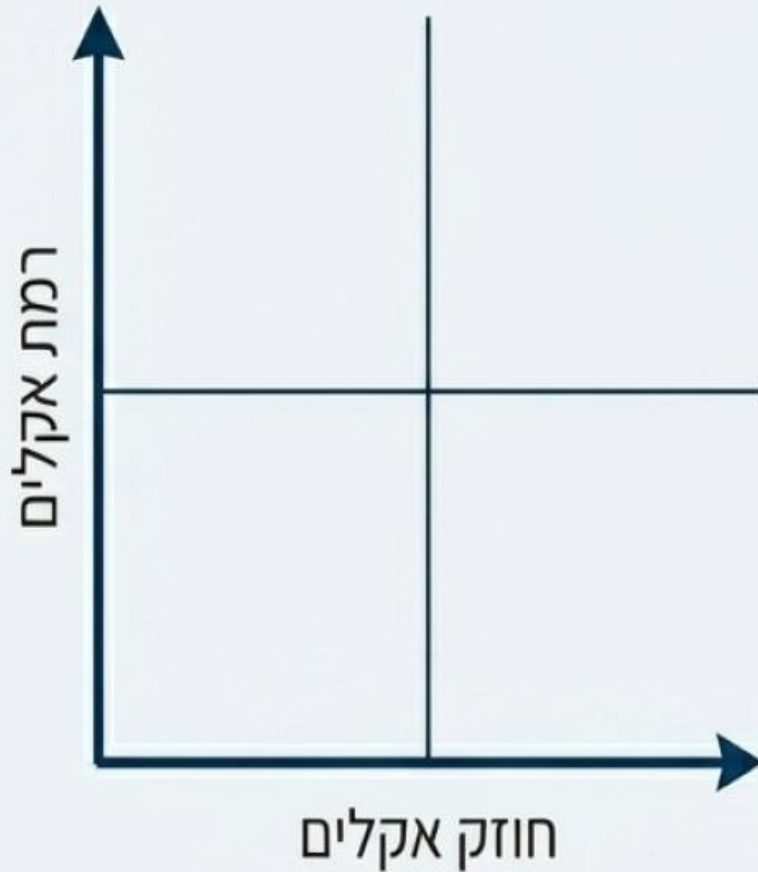
משקפת את פיזור התשובות הכללי. היא מושפעת מגודל המדגם ואינה מבחינה בין שונות אקראית לדפוס קבוצתי עקבי.



השורה התחתונה

סטיית התקן וה-ICC הם מדדים משלימים, לא תחליפים. יחד הם מספקים תמונה מלאה יותר.

ממפה חד-ממדית לתמונת אבחון דו-ממדית



עד כה, דירגנו יחידות על ציר אחד בלבד:
רמת האקלים (הציון הממוצע).

כעת, אנו מוסיפים ציר שני וקריטי:
חוזק האקלים
(מידת ההסכמה - ICC).

שילוב שני המימדים יוצר מפת אבחון חדשה, המאפשרת לנו למקם כל יחידה בארגון ולהבין את הפרופיל הייחודי שלה.

ארבעת הפרופילים של האקלים הארגוני



היישום האמפירי מבוסס על נתוני סקר האקלים הארגוני של משטרת ישראל (2025)

- מאות יחידות
- עבור כל יחידה חושבו ממוצע, סטיית תקן ו-ICC
- בנושאים כגון אמון במפקדים, יחסים בין־אישיים, סביבת עבודה ותחושת שייכות.
- היחידות דורגו בשלוש גישות:
 - דירוג לפי ממוצע
 - דירוג לפי סטיית תקן
 - דירוג משולב של ממוצע ו-ICC

התמקדות ביחידות הקצה - יחידות במשבר

שילוב ה-ICC משנה את האופן בו אנו מדרגים ומטפלים ביחידות.

המפה החדשה מאפשרת להקצות משאבים באופן מושכל יותר, בהתאם לאופי האתגר.

היתרון האסטרטגי: הרחבת ארגז הכלים הניהולי

שילוב מדד ה-ICC במדידת האקלים הארגוני מעניק:



זיהוי מוקדם

איתור יחידות בסיכון לפני שהמשבר גלוי על פני השטח.



אבחון מדויק יותר

הבחנה בין בעיות מערכתיות לפערים פנימיים.



הבנה עמוקה

תמונה מלאה ועשירה יותר של המורכבות הארגונית.



התערבות מותאמת

פיתוח פתרונות התואמים את אופי הבעיה (למשל, גישור ודיאלוג במצב של קיטוב, לעומת שינוי מבני במצב של משבר).

תודה על ההקשבה!