

# הערכת עמיתים במיונים לתכניות מנהיגות לבכירים

ליאת בסיס  
בן-ציון כהן

[www.maoz-il.org](http://www.maoz-il.org)

# ההקשר

# הארגון | האתגר

קבלת החלטות מבוססת נתונים

**תכנית העמיתים**  
FELLOWS PROGRAM

**תכנית אדוות**  
ADVOT PROGRAM

**תכנית ענבר**  
INBAR PROGRAM  
עתודה ניהולית ברפואה  
FOR HEALTHCARE LEADERSHIP



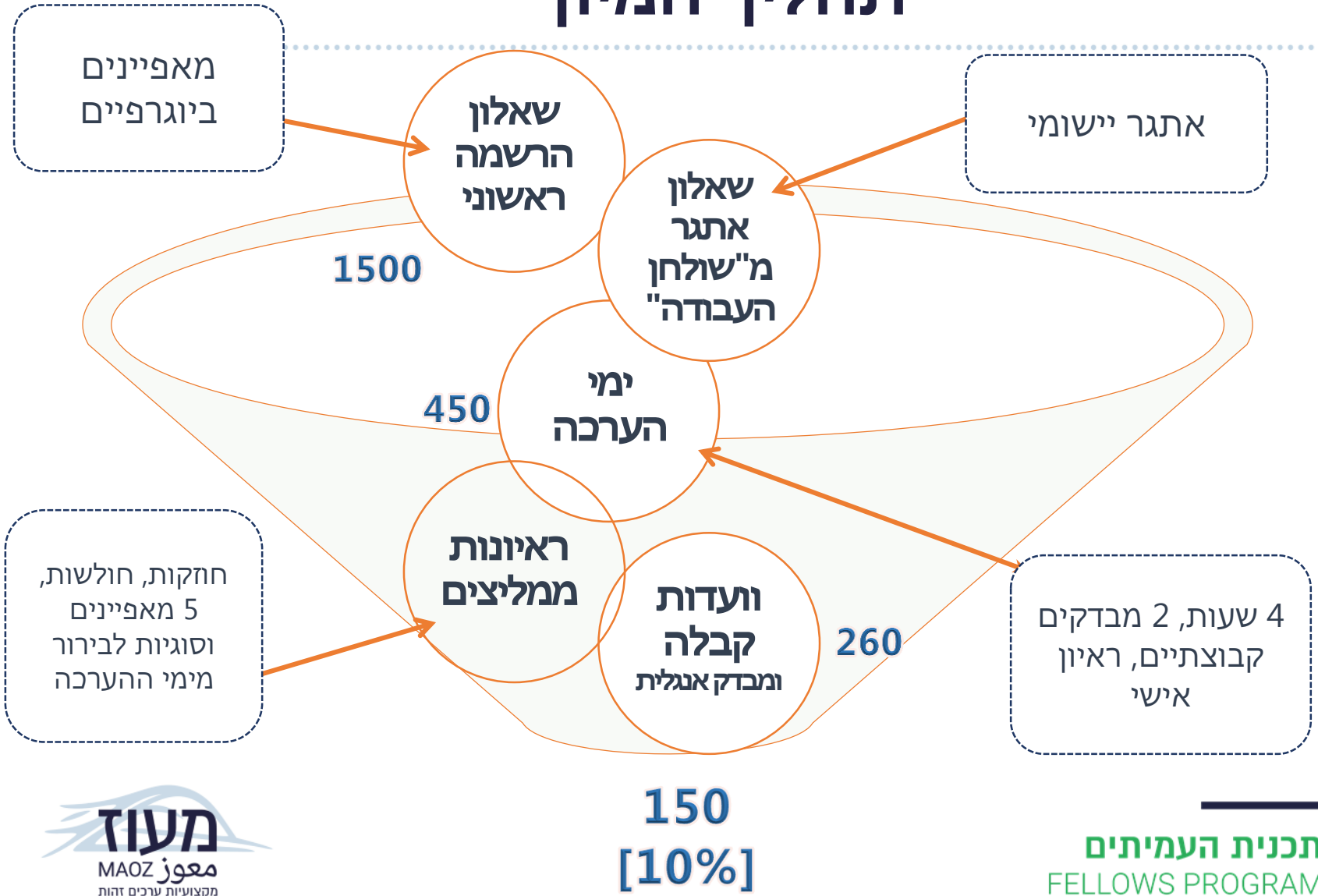
# תהליך המיון

לבחור בכל שנה 150 מנהיגים  
ומנהיגות מגוונים מחוללי שינוי

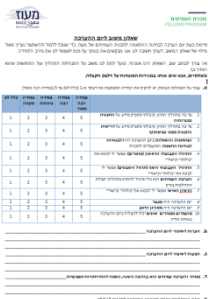
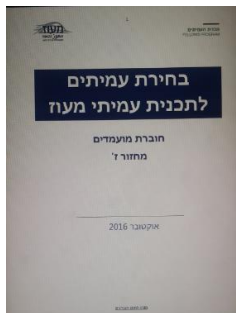
דיוק | הוגנות | יעילות

פרופיל

# תהליך המיון



# תהליך המיון



**שילה אדלר**  
מנכ"ל מועצת יש"ע



**שירלי רימון**  
מנהלת מינהל חינוך בעיריית תל אביב יפו



**סיגל קנוטופסקי**  
מנכ"לית עמותת 'עולים ביו



**אברהם מנהל**  
מנכ"ל חברה קדישא ת"א יפו



# 250

# הערכת עמיתים

# רקע

---

- הזדמנות להגביר דיוק ויעילות
- בספרות עדויות לתוקף
- לרוב בהקשר של הערכת עובדים ולא מועמדים & דרג זוטר
- 3 סוגים:
  - שיטת המינוי (peer nomination)
  - שיטת ההערכה (peer rating)
  - שיטת הדירוג (peer ranking)



# מטרות

---

- האם הערכת העמיתים עשויה להיות כלי תקף במיוני דרג ביניים-בכיר?
- מהו התוקף הנראה של הערכת עמיתים?
- איזו שיטה תקפה יותר בהערכת בכירים שיטת ההערכה (rating) או שיטת המינוי (nomination)?

# שיטה

## 119 מועמדים | גברים ונשים | תפקידי ניהול | כ-15 שנות ניסיון.

### הערכת עמיתים

שם ומשפחה	תאריך
-----------	-------

שאלון זה הוא הודמנות לעבור לרגע לכיסא של המעריכים.

מחקרים מראים שלהערכת עמיתים יש תוקף שמוסיף מעבר להערכות המעריכים בתהליכי הערכה קבוצתיים. גם אם הם קצרים יחסית, לצורך ריבוי נקודות מבט.

כתוצאה מכך החלטנו השנה לבחון את התוקף וחווית המועמד ביחס לכלי הערכת עמיתים. בשנה זו לא יעשה שימוש בהערכות לצרכי החלטות.

המעריכים ביום ההערכה מעריכים על פרופיל ובו כ-12 מאפיינים שונים. בחרנו שניים **מבניהם** עליהם נשמח כי תעריך את העמיתים בקבוצה הקטנה, על סמך המפגש בינכם בתרגיל הראשון והשני.

1	2	3	4	5
נמוך מאוד	נמוך	בינוני	גבוה	גבוה מאוד

סולם ההערכה:

עבור כל משתתף כתוב הערכה ביחס לשתי השאלות. אל תדרג את עצמך:

שם ומשפחה	ארגון	יכולות בינאישיות - אמפתיה וגישור	יכולות הובלה ומנהיגות
ימולא מראש	ימולא מראש		
ימולא מראש	ימולא מראש		
ימולא מראש	ימולא מראש		
ימולא מראש	ימולא מראש		
ימולא מראש	ימולא מראש		
ימולא מראש	ימולא מראש		
ימולא מראש	ימולא מראש		

אם היה מועמד אחד שהרשים אותך כך שהיית ממליץ לקבל אותו לתכנית רשום כאן את שמו?

## מילוי משוב

## קריטריונים: מיצוע הערכות 5-6 מעריכים בראיונות ובמבחני המצב



# ממצאים - תוקף מתכנס - הערכה

<u>קריטריון מעריכים:</u> אמפתיה וגישור	<u>נבאי מהערכת עמיתים:</u> יכולת הובלה ומנהיגות	<u>נבאי מהערכת עמיתים:</u> אמפטיה וגישור	
--	--	.46***	<u>נבאי מהערכת עמיתים:</u> יכולת הובלה ומנהיגות
--	.02	.31**	<u>קריטריון מעריכים:</u> אמפתיה וגישור
.36***	.40***	.19*	<u>קריטריון מעריכים:</u> רתימת אחרים

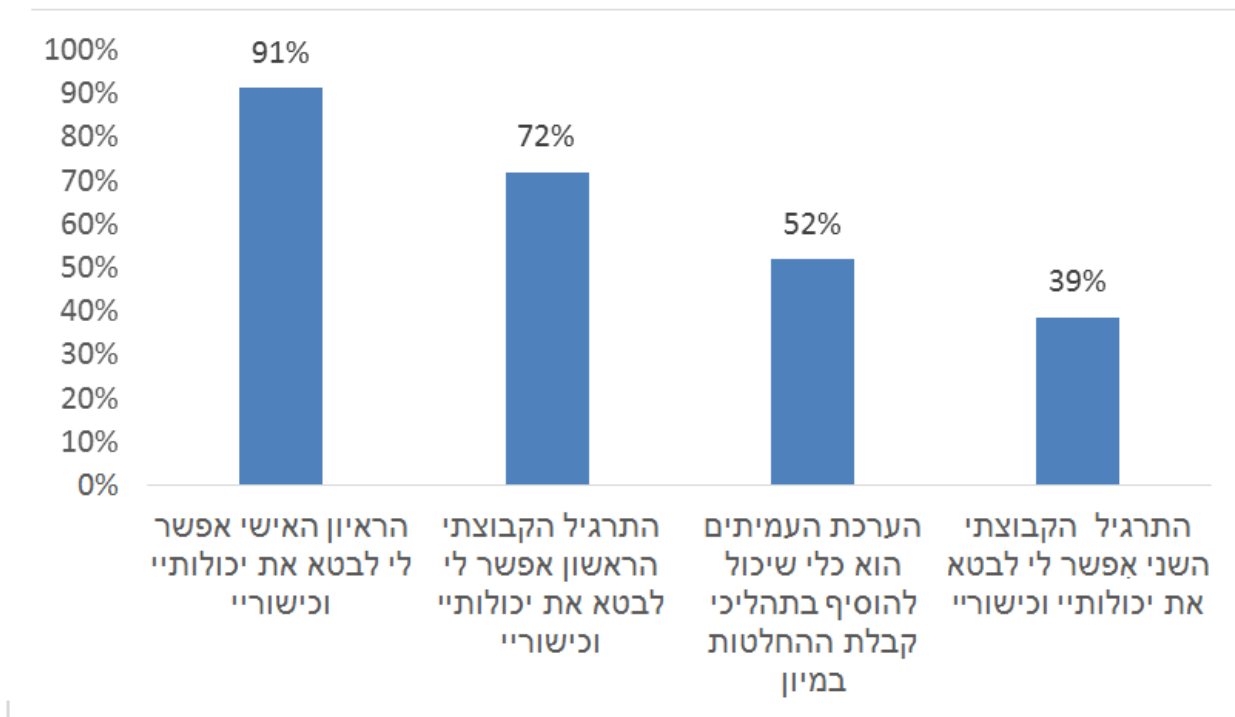
\*\*\*p<.001; \*\*p<.01; \*p<.01

# ממצאים - תוקף מתכנס - מינוי

משוקלל קליני	משוקלל סטטיסטי	ציון מינוי יחסי	
		--	ציון מינוי יחסי
	--	.17	משוקלל סטטיסטי
--	.68**	.06	משוקלל קליני

# ממצאים – תוקף נראה

אחוז המשיבים גבוה-גבוה מאוד



## ממצאים – תוקף נראה

"אני מפקפק באפשרות  
לגבש דעה תקפה על סמך  
אינטראקציה כל כך  
מצומצמת"

"הרעיון שהעמיתים שותפים  
ביום הערכה חשוב  
ומשמעותי"

"קשה לחבר צוות לאמוד את  
הצלחת המועמד לעומת  
מעריך מקצועי"

"לעיתים העמיתים רואים  
דברים אחרת מהמעריכים  
ולכן זה נותן עוד נקודת  
מבט"

# מסקנות והשלכות

■ נמצא תוקף להערכות עמיתים במיון בדרגי

ביניים-בכיר

■ הערכה < מינוי\*

■ תוקף נראה בינוני ← תקשור נכון

■ "חכמת ההמונים"

■ מחקרי המשך – חיזוק וגיוון

---

# תודה! שוקראן כתייר!