

**הבדלים בין מנהלי ארגונים גברים ונשים, בכירים וזוטרים במאפייני
קבלת החלטות – סגנון חשיבה, גישה כלפי לקיחת סיכון, הטיות
קוגניטיביות ויעילות ארגונית**

מגישה: ירדן גולדשטיין סבג

ת.ז: 305559478

מנחה: ד"ר גיא הוכמן

תאריך: 14/11/16

תקציר

שיעור המנהלות המקודמות לתפקידים בכירים נמוך יחסית לגברים, בין השאר בשל סטריאוטיפ מושרש התופס גברים כמתאימים יותר לתפקידים אלה. מטרת המחקר הנוכחי הינה לזהות את מאפייני קבלת ההחלטות של מנהלות בכירות תוך השוואה למנהלות זוטרות ולמנהלים בעמדות זוטרות ובכירות. מאפייני קבלת ההחלטה שיבדקו הם: מידת שימוש במנגנון חשיבה רציונאלי או אינטואיטיבי כדי לקבל החלטות, גישה כלפי סיכון (מחפש או נמנע מסיכון), שיעור הטיות קוגניטיביות בקבלת החלטות ויעילות ארגונית. בהתאם לספרות שוער שנשים תבטאנה רמות גבוהות יותר של שימוש בדפוס חשיבה אינטואיטיבי ונטייה להימנע מסיכון יחסית לגברים; מנהלים בכירים יבטאו רמה גבוהה יותר של שימוש בדפוס חשיבה אינטואיטיבי, נטייה גוברת לחפש סיכון ויעילות ארגונית גבוהה יותר; מנהלות בכירות יבטאו את המידה הגבוהה ביותר של שימוש בדפוס חשיבה אינטואיטיבי ומנהלים בכירים יבטאו את המידה הגבוהה ביותר של חיפוש סיכון; ימצא קשר שלילי בין מידת שימוש בדפוס חשיבה רציונאלי לבין הטיות קוגניטיביות. על מנת לבחון השערות אלה יועברו שאלונים למילוי עצמי ל-120 מנהלים בארגונים גדולים – 30 מכל קבוצה: גברים בכירים, גברים זוטרים, נשים בכירות, נשים זוטרות.

מבוא

למרות שיותר ויותר נשים מחזיקות בתפקידי ניהול עדיין רק שיעור קטן מהן מגיע לעמדות ניהול בכירות. מתוך המנהלים הבכירים ב- 500 החברות המצליחות ביותר בארצות הברית רק 6% הן נשים (2% מנהלי החברה - CEO). בחברות גדולות באירופה רק 11% מהמנהלים הבכירים הן נשים (4% מנהלי חברה) (Eagly & Carli, 2008). קצב הקידום של מנהלות ממשך להיות איטי ולא עקבי בתרבויות ובמדינות שונות, על אף הצורך הגובר במנהלים בכירים איכותיים ויעילים (Davidson & Burke, 2011) ומחקרים המראים שהיכולות הניהוליות של נשים דומות או אף טובות יותר מגברים (Hopkins & Bilimoria, 2007; Perrault & Irwin, 1996) ושמשפר רב יותר של נשים בעמדות ניהול בכירות נמצא בקורלציה לביצועים הכלכליים של הארגון (Carter, Simkins & Simpson, 2003). הסיבה העיקרית שהוצעה להבדלים אלה בין המינים הוא הסטריאוטיפ המתמשך והעקבי המקשר בין מנהלים מצליחים לבין היכולות הגבריות של בטחון עצמי, עצמאות, אסרטיביות וכוחנות – יכולות אשר אינן מאפיינות באופן טיפוסי נשים. כתוצאה מכך, פחות משרות ניהול, במיוחד בעמדות בכירות מוצעות לנשים והן מוערכות כפחות מתאימות להן, כאשר הן כן מעומדות להן (Green & Cassell, 1996).

קבלת החלטות, הינה אחד התפקידים המשמעותיים של מנהלים - הן החלטות נקודתיות לגבי דרך התפעול הרגילה של החברה שלהם (ברמה ביצועית, פרסונלית) והן לגבי מיצוב התנהלות הכללית בשוק והתמודדות עם תנאי הסביבה החיצונית לה (Chen & Lee, 2003; Hambrick, 2007). המחקר המוצע ינסה לאפיין את קבלת ההחלטות של נשים שהגיעו לעמדות בכירות. ראשית, באיזו מידה מאפייני קבלת ההחלטות שלהן שונה מנשים שלא הגיעו לעמדות אלו, שנית, עד כמה מאפייני קבלת ההחלטות של נשים אלה דומה לזה של גברים בעמדות בכירות. במילים אחרות, באיזו מידה הנשים שהצליחו להתקדם מקצועית בהיררכיה הארגונית חרף האפליה השלילית נגד נשים בקידום לעמדות ניהול בכירות היו בעלות מאפייני קבלת החלטות שונה משל מנהלים גברים אשר הגיעו לעמדות אלה? שלישית, באיזו מידה מאפייני קבלת ההחלטות ששכיחים יותר בקרב מנהלות בכירות יחסית למנהלים בכירים - באים לידי ביטוי משמעותי יותר בקרב מנהלים גברים בכלל (זוטרים ובכירים) יחסית למנהלות נשים (זוטרות ובכירות), כלומר הינם יותר "גבריים".

מאפייני קבלת ההחלטות שיבדקו במחקר הנוכחי הם: דפוס חשיבה (מידת השענות על דפוס חשיבה אינטואיטיבי ורציונאלי), גישה כלפי לקיחת סיכון (מחפשי או נמנעי סיכון) ושיעור הטיות קוגניטיביות (המידה בה ההחלטות שהם מקבלים מוטה). גורמים אלה עשויים להשפיע על ההצלחה המקצועית של מנהלים ולתרום בצורה חיובית להצלחת הארגון אותו הם מנהלים (דפוס חשיבה - Dhami & Thomson, 2012). על מנת לבחון הצלחה מקצועית באופן ישיר (לא רק באמצעות המעמד אליו הגיעו בארגון) ועד כמה הקידום המקצועי של המנהל תורם להצלחת הארגון בפועל תבדק היעילות הארגונית של המנהלים בכל אחת מהקבוצות (נשים/גברים זוטרים/בכירים).

באופן כללי, על פי תיאוריית העצמי הקוגניטיבית-התנסותית (CEST) - עיבוד מידע וקבלת החלטות נעשים על ידי שתי מערכות מקבילות עצמאיות הנמצאות באינטראקציה זו עם זו: הראשונה הינה התנסותית (experiential) או אינטואיטיבית: אוטומטית, מהירה, לא מודעת,

הוליסטית, בעיקרה לא מילולית, אסוציאטיבית וקשורה לרגשות. דרך קבלת ההחלטות הטבעית במקרה זה היא היוריסטית – כלומר, בעזרת קיצור דרך שימושי או "כלל אצבע" לחיפוש ובחירה בין מספר אפשרויות בדרך מהירה וחסכונית תוך התעלמות מחלק מהמידע הקיים (Gigerenzer, 1974; Tversky & Kahneman, 1999; Czerlinski & Martignon, 1999). המערכת השנייה היא רציונאלית - בה איסוף המידע וניתוחו נעשה באופן אנליטי, מסודר, מעמיק, לוגי ושיטתי תוך הפעלת מאמץ קוגניטיבי ותוך התייחסות מעטה בלבד לרגשות. דרך קבלת ההחלטות במקרה זה כוללת השוואת העלות והתועלת של חלופות שונות ובחירה בזו שהינה בעלת התועלת הגבוהה ביותר (Epstein, Pacini, Denes-Raj & Heier, 1996). קבלת החלטות בדרך אינטואיטיבית יעילה במיוחד כאשר המצב מורכב, נתון מידע רב או לא עקבי, קיימת חוסר וודאות משמעותית והחלטה מתקבלת בלחץ זמן – נסיבות בהן קשה או בלתי אפשרי ליישם עיבוד מידע אנליטי (Sinclair & Ashkanasy, 2002; Salas, Rosen & DiazGranados, 2009). לאור זאת, מחקרים שנערכו בארגונים, מצאו שפעמים רבות מנהלים אינם מקבלים החלטות בדרך רציונאלית אלא עושים שימוש משמעותי באינטואיציה כדי לקבל החלטות (Busenitz & Barney, 1997).

לפי המחקרים המוקדמים שערכו טברסקי וכהנמן (Tversky & Kahneman, 1974), דרך קבלת ההחלטות הנכונה, אשר מניבה את ההחלטות הטובות ביותר, מתקבלות בעזרת המערכת הרציונאלית. לעומת זאת, שימוש במנגנון האינטואיטיבי וההיוריסטי עלול להביא להטיה בדרך איסוף המידע, ניתוחו וקבלת החלטה התואמת למצב הנתון. אחת ההטיות הנפוצות שנמצאה גם בקרב מנהלים היא הטיית היציגות בה הערכת טיב החלופה מושפעת מהמידה בה היא מייצגת או בעלת מאפיינים דומים לתופעה מסוימת. הטיה זו מבטאת התעלמות מהסבירות הבסיסית לאותה תופעה ומהערכת חסר של הטעות במדגם מידע קטן (Tversky & Kahneman, 1974). עם זאת, מחקרים מאוחרים יותר, כולל בארגונים, מראים שבתנאים מסוימים (כמו מידע מורכב רב, חוסר וודאות, לחץ זמן או סביבה לא יציבה) החלטות המתקבלות בדרך אינטואיטיבית תוך שימוש בהיוריסטיקות יכולות להיות טובות ומדויקות כמו החלטות רציונאליות וזו לעיתים דרך קבלת ההחלטות היחידה האפשרית באותו מצב. מרכיב חשוב בהצלחה של יישומה של היוריסטיקה היא התאמתה לסביבת ההחלטה (Artinger, Peterson, Gigerenzer & Weibler, 2015).

על מנת לקבל החלטה אסטרטגית בצורה טובה דרוש איזון עדין ומעבר תכוף בין המנגנון הרציונאלי והאינטואיטיבי - בהתאם לנסיבות המצב ולמאפייני החלופות הקיימות (Dhami & Thomson, 2012; Sadler-Smith & Shefy, 2004; Steptoe-Warren, Howat & Hume, 2011). בראיונות שנערכו עם מנהלים (ראה סקירת ספרות Sadler-Smith & Shefy, 2004), מקבלי החלטות מומחים ובעלי שנות וותק רבות במקום עבודתם עושים שימוש תכוף ויעיל יותר באינטואיציות כי אלה מאפשרות להם לעבד מידע ולקבל החלטות בצורה יעילה ומהירה ותורמת להצלחתם. הצלחה זו בקבלת החלטה בדרך אינטואיטיבית נובעת מכך שלמרות שאינטואיציה פועלת באופן אוטומטי ולא מודע – כאשר הידע והניסיון שצברו המומחים בתחום מקצועם יצרו במוחם סכמות קוגניטיביות מורכבות רלבנטיות היכולות לסייע להם להבין מידע חדש ולזהות את הדפוס ההוליסטי שמאפיין אותו וכך למעשה הם יכולים להתמודד עם עיבוד הנתונים וקבלת ההחלטה הדרושים באופן מהיר, ללא צורך בעיבוד אנליטי מלא של כל הנתונים הקיימים

(Hensman & Sadler-Smith, 2011; Miller & Duane, 2005; Salas, et al., 2009). כתוצאה מכך הם יכולים להגיע להחלטות טובות ומועילות יותר מאשר החלטות אינטואיטיביות המתבססות רק על "תחושת בטן" (Chen & Lee, 2003; Dane & Pratt, 2007; Sadler-Smith, 2004; Salas, et al., 2009). מנהלים אלה ישתמשו פעמים רבות בחשיבה מעמיקה ואנליטית על מנת להעריך את התוצר של תהליך עיבוד מידע אינטואיטיבי, לגלות מידע חדש עליו יופעל המנגנון האינטואיטיבי או לבחון איך חוויות קודמות עשויות להיות מיושמות במקרה הנכחי (Dane & Pratt, 2007; Hensman & Sadler-Smith, 2011; Sadler-Smith & Shefy, 2004; Salas, et al., 2009).

אחד הגורמים אשר ישפיע על המידה בה המנהלים שיבדקו ישתמשו במנגנון הרציונאלי והאינטואיטיבי על מנת לקבל החלטות היא נטייתם הבסיסית להישען על אחד מהם לשם כך. על מנת לאמוד נטייה זו בצורה כוללת (ללא התייחסות למקרים ספציפיים במהלך עבודתם) ואובייקטיבית (לא מתוך התבססות על המידה בה המנהל חווה את תהליך קבלת ההחלטות שלו כיותר אינטואיטיבי או רציונאלי – כפי שנעשה במחקרים קודמים) - המחקר המוצע ישתמש בשאלון ה- Rational Experiential Inventory – REI (Pacini & Epstein, 1999). במחקר המקורי של פאציני ואפסטיין (Pacini & Epstein, 1999) נשים קיבלו ציון מעט גבוה יותר מגברים בחשיבה אינטואיטיבית וגברים קיבלו ציון מעט גבוה יותר מנשים בחשיבה רציונאלית. בדומה לכך, נמצא במחקרים קודמים שגברים נוטים לייחס חשיבות רבה יותר לניתוח אנליטי של המידע הדרוש לקבלת ההחלטה ואילו נשים מדווחות על שימוש רב יותר בחשיבה הוליסטית ואינטואיטיבית כדי לבחון את המידע הנתון ולקבל את החלטתם (Downey, Papageorgiou & Stough, 2005; Epstein, et al., 1996; Sanz Lizarrage, Baquendano & Elawar, 2007; Sladek, Bond & Phillips, 2010). עם זאת, במחקר שהשווה בין מנהלים לבין מנהלות בבריטניה תוך שימוש בסקאלת ה- CSI על מנת להעריך דפוס חשיבה, לא נמצאו הבדלים בין המינים (Hayes, Allinson & Armstrong, 2004). לגבי הבדלים בין מנהלים זוטרים ובכירים, ככל שהמנהל בכיר יותר כך הוא יצטרך במידה רבה יותר לעשות שימוש משמעותי בשני דפוסי החשיבה על מנת לקבל החלטות בצורה יעילה (Dane & Pratt, 2007).

מעבר לבחינת ההעדפה של נשים בכירות (לעומת נשים בעמדות זוטרות וגברים זוטרים/בכירים) להשתמש במנגנון האינטואיטיבי או הרציונאלי - על מנת להעריך אילו השפעות יש להעדפה זו ייבדק הקשר בינה לבין שיעור ההטיה הקוגניטיבית בהחלטות שיקבלו. ממצאי המחקרים בתחום אינם עקביים. במחקר של שילו ושות' (Shiloh, Salton & Sharabi, 2002) נמצא שכאשר לאדם יש העדפה ברורה להשתמש באחד מדפוסי החשיבה (ציון גבוה בסקאלה האינטואיטיבית או הרציונאלית) ההחלטות שיקבל יהיו פחות מוטות כתוצאה מאפקט המסגור יחסית לבעל רמה גבוהה או נמוכה דומה בשני הדפוסיים. לעומת זאת מחקרים עדכניים יותר של אייל ועמיתים (Ayal, Hochman & Zakay, 2011; Ayal, Zakay, & Hochman, 2011) נמצא שמשתתפים בעלי ציון נמוך בדפוס הרציונאלי, ללא קשר לציוןם בדפוס האינטואיטיבי, ביטאו יותר הטיית מאשר משתתפים בעלי ציון ממוצע עד גבוה בדפוס זה – ממצא שהיה עוד יותר חזק בקרב אנשים שביטאו במקביל גם רמת אינטואיטיביות גבוהה.

מאפיין חשוב נוסף של קבלת ההחלטות של מנהלים, אשר עשוי להשפיע על מידת הצלחתם המקצועית – הוא גישת האדם כלפי סיכון (האם הוא מחפש סיכון או נמנע מסיכון) (Sinclair & Ashkanasy, 2002). גישה כלפי סיכון מתייחסת למידה בה הוא יעדיף חלופה בטוחה (נמנע מסיכון) או זו בה קיים סיכון להפסד (מחפש סיכון). לפי הספרות, נשים נוטות לקחת פחות סיכונים (יותר נמנעות סיכון) מאשר גברים ומעדיפות רווח קטן אך בטוח על פני הימור בעל סיכוי קטן לקבל רווח גדול יותר (Olsen & Cox, 2001; Maxfield, Shapiro, Gupta & Hass, 2010). לגבי הבדלים בין מנהלים לבין מנהלות בלקיחת סיכון, הממצאים אינם עקביים. חלק מהמחקרים הקודמים לא מוצאים הבדלים ביניהם בגישה כלפי סיכון (Maxfield, et al., 2010). עם זאת, מחקרים אחרים הראו שמנהלות בכלל ומנהלות בכירות בפרט נמנעות מלקיחת סיכון בהשקעות ובהזדמנויות כלכליות מסוכנות יחסית (Charness & Gneezy, 2012; Faccio, Marchiaca & Mura, in press). עם זאת, במחקר שהשווה בין מנהלים עם רמות הצלחה שונות מבחינה אישית ומקצועית (שיפור המצב הכלכלי של הארגון בו הם עובדים) (Maccrimmon & Wehrung, 1990) נמצא שמנהלים מצליחים יחסית נטו להיות מחפשי סיכון והיו נכונים לקחת סיכונים עסקיים משמעותיים יותר - בסימולציה של קבלת החלטות במקרים שונים. המחקר המוצע יאפשר לאפיין מנהלות בכירות ולראות אם הן יטו יותר להיות נמנעות סיכון (כפי שמאפיין נשים באופן כללי) או מחפשות סיכון (כפי שמאפיין מנהלים בכירים).

הספרות בנוגע לקשר בין דפוס חשיבה רציונאלי או אינטואיטיבי לבין לקיחת סיכון אינה מצביעה על קשר עקבי בין שני מאפיינים אישיותיים אלה. לפי המחקר של זילסקביץ (Zaleskiewicz, 2001), בו העביר שאלונים לסטודנטים למנהל עסקים, כאשר מפרידים בין נטייה לקחת סיכונים למטרות אינסטרומנטליות (למען מטרה מסוימת) או לשם עוררות רגשית – חיפוש סיכון משני הסוגים נמצא בקשר חלש הן עם שני דפוסי החשיבה (רציונאלי ואינטואיטיבי) אך חיפוש סיכון מהסוג הראשון נמצא בקורלציה חיובית משמעותית לדפוס חשיבה רציונאלי. בקרב נשים נמצאו רמות נמוכות יותר של חיפוש סיכון בשני המדדים (כלומר, הן בכל מקרה נמנעו בסיכון) ומתאם גבוה יותר בין שני מדדים וביניהם לבין דפוס חשיבה רציונאלי. רק בקרב גברים נמצא מתאם חיובי בין לקיחת סיכון למטרות עוררות רגשית לבין דפוס חשיבה אינטואיטיבי (Zaleskiewicz, 2001). המחקר המוצע יאפשר לבחון יותר לעומק את הקשר בין דפוס חשיבה לבין גישה כלפי סיכון בקרב גברים ונשים ועד כמה הוא יבוא לידי ביטוי שונה בקרב בעלי מעמדות שונים בארגון (בכיר/זוטר).

למידה בה מנהל מקבל החלטות על בסיס המנגנון האינטואיטיבי או רציונאלי עשויה להיות השפעה על תפקודו כמנהל. אחד המדדים המשמעותיים לכך הוא היעילות הניהולית שלו – כלומר, יכולתו לתרום להצלחת הארגון בהתאם למטרותיו, כאשר לרמת תפוקות גבוהה תוך ניצול יעיל של משאביו (Akintayo, 2004). במחקר שכלל העברת שאלונים למנהלים בארגונים שונים בניגריה לא נמצאו הבדלים בין המינים ביעילות הניהולית שלהם (Shadare, 2011). במחקר בו מנהלים זוטרים ובכירים התבקשו לדרג את מידת החשיבות של יכולות שונות ליעילות ארגונית של מנהלים בדרגות שונות נמצא שבמנהלים בכירים זקוקים ליותר ידע ומיומנות ממנהלים זוטרים ושהם מבטאים יעילות ארגונית טובה יותר (Kaiser & Craig, 2011).

השערות המחקר

השערות המחקר יתייחסו להבדלים בין המינים, בין מנהלים זוטרים ובכירים והשילוב ביניהם במאפייני קבלת החלטות שיבדקו, בהתאם לספרות שהוצגה לעיל.

1. דפוס חשיבה אינטואיטיבי או רציונאלי:

א. נשים תבטאנה רמות גבוהות יותר של השענות על דפוס חשיבה אינטואיטיבי מאשר גברים ואילו גברים יבטאו רמות גבוהות יותר של השענות על דפוס חשיבה רציונאלי מאשר נשים.

ב. מנהלים בכירים (משני המינים) יבטאו רמת השענות גבוהה יותר של דפוס חשיבה אינטואיטיבי מאשר מנהלים זוטרים, עם זאת, לא יהיה הבדל בין מנהלים בכירים וזוטרים ברמת ההישענות על דפוס חשיבה רציונאלי. השערה זו מתבססת על כך שמנהלים בכירים, בשל מורכבות החלטות שהם מקבלים זקוקים יותר לאינטואיציה כדי לקבל החלטות ואינם יכולים להשתמש לשם כך רק בחשיבה רציונאלית (Dane & Pratt, 2007).

ג. מנהלות בכירות יבטאו רמה גבוהה יותר של דפוס חשיבה אינטואיטיבי – הן יחסית למנהלים בכירים והן יחסית למנהלות זוטרות.

2. גישה כלפי סיכון:

א. נשים תבטאנה נטייה חזקה יותר להמנע מסיכון יחסית לגברים. גברים יבטאו נטייה חזקה יותר לחפש סיכון, יחסית לנשים.

ב. מנהלים בכירים (משני המינים) יבטאו נטייה חזקה יותר לחפש סיכון ואילו מנהלים זוטרים יבטאו נטייה חזקה יותר להמנע מסיכון.

ג. מנהלים בכירים יבטאו את הנטייה החזקה ביותר לחפש סיכון. מנהלות זוטרות יבטאו את הנטייה החזקה ביותר להימנע מסיכון.

3. יעילות ניהולית:

א. מנהלים בכירים יבטאו יעילות ניהולית טובה יותר ממנהלים זוטרים.

ב. לא יהיו הבדלים בין המינים ביעילות ניהולית.

ד. אנשים גבוהים הן בסגנון חשיבה רציונאלי והן בסגנון חשיבה אינטואיטיבי יבטאו יעילות ניהולית גבוהה יותר מאשר אנשים הגבוהים רק באחד מסגנונות החשיבה או אנשים הנמוכים בשניהם.

4. אין בסיס מחקרי להניח הבדלים בין המינים או בין מנהלים ברמות ארגוניות שונות בשיעור הטיות קוגניטיביות. עם זאת, ניתן לשער כי ימצא מתאם שלילי (מעבר למגדר ולרמה ארגונית) בין מידת השענות על דפוס חשיבה רציונאלי לבין שיעור הטיות קוגניטיביות – ככל שסגנון החשיבה יהיה יותר רציונאלי כך יבטא האדם שיעור הטיות נמוך יותר.

שיטה

נבדקים: במחקר ישתתפו 120 מנהלים – 60 מנהלים בכירים ו-60 מנהלי ביניים (top/middle management) על פי הגדרת התפקיד שלהם (מנכ"ל, מנהל אזור, סמנכ"ל וכו'). הכוונה היא למצוא 30 מנהלות בכירות ו-30 מנהלים בכירים, ו-30 מנהלות ביניים ו-30 מנהלי ביניים.

שאלונים: במחקר המוצע יועברו השאלונים הבאים:

1. **שאלון סגנון חשיבה:** לשם כך יעשה שימוש בתרגום לעברית של השאלון לדיווח עצמי REI (Pacini & Epstein, 1999) אשר בודק את המידה בה האדם נוטה להשתמש בשיקולים רציונאליים או אינטואיטיבית כדי לקבל את החלטותיו. השאלון כולל 24 פריטים: 12 המודדים עד כמה האדם עוסק ומעדיף לפעול בצורה אינטואיטיבית ("כשמדובר בלבטוח באנשים אני בדרך כלל יכול לסמוך על "תחושת הבטן שלי") ו-12 המודדים עד כמה האדם עוסק ומעדיף פעילויות קוגניטיביות ולקבל החלטות בצורה רציונאלית ודרך ניתוח אנליטי של המידע הקיים ("אני מעדיף בעיות מורכבות על בעיות פשוטות"). על כל פריט יתבקש משתתף המחקר לדרג על סולם ליקרט בין 5 דרגות (בין 1 – בוודאי לא נכון לבין 5 – בוודאי נכון) עד כמה האמור בפריט נכון עבורו. לפי מחקרים קודמים לשאלון זה מהימנות פנימית גבוהה (קרוניך אלפא מעל 0.85) (Pacini & Epstein, 1999) ובעלת תוקף גבוה (Ayal et al., 2011).

2. **שאלון גישה ללקיחת סיכון** – על מנת להעריך עד כמה האדם מחפש או נמנע מסיכון יעשה שימוש במטלה ניסויית שנבחנה בעבר (Holt & Laury, 2002) בה יוצגו למשתתף 10 בחירות שעליו לעשות בין שתי חלופות כספיות – השונות זו מזו בעלות, בתמורה האפשרית, בגודל הבחירה הוודאית ובמידת הסיכון להפסד. למשל: חלופה א' 1/10 של 2 דולר, 9/10 של 1.60 דולר או חלופה ב' 1/10 של 3.85 דולר, 9/10 של 0.10 דולר. על המשתתף יהיה לבחור איזו חלופה הוא מעדיף בכל מקרה. חלופה א' היא החלופה היותר בטוחה וחלופה ב' היא היותר "מסוכנת". אם ההחלטה מתקבלת על סמך ערך התוחלת (בצורה רציונאלית – עם גישה נטרלית לסיכון) האדם אמור להעדיף את בארבעת המקרים הראשונה בחלופה א' ובשש האחרות בחלופה ב'. ככל שאדם יעביר את הבחירה לחלופה ב' לקראת סוף הרשימה כך הוא יותר נמנע סיכון.

3. **שאלון הטיית קוגניטיביות** - על מנת לאמוד עד כמה קבלת ההחלטות של משתתפי המחקר רגישה להטיות קוגניטיביות הם ימלאו שאלון אשר יציג בפניהם 12 שאלות טיפוסיות אשר נלקחו ממחקרים קודמים שבחנו שכיחות של הטיית קוגניטיביות ספציפיות. בכל שאלה יתואר מצב או בעיה בה האדם נמצא ועליו לבחור את החלופה המועדפת עליו (מבין 2 או 3 חלופות אפשריות), במידת הצורך דרך ביצוע חישוב קצר. יודגש שאין צורך להשתמש בדרכי חישוב מסובכים וברוב המקרים הוא ידרש לבצע הערכות ואומדנים בלבד ושאלן תושבה נכונה או לא נכונה. בכל מקרה בו המשתתף בוחר בתשובה אשר אינה משקפת את ההבדל הסטטיסטי הסוביקטיבי בין החלופות – זו תחשב כמוטה. עבור כל נבדק יבחר שיעור הקרים בהם יבחר בחלופה מוטה מתוך סך הפריטים.

4. **שאלון יעילות ניהולית** – במחקר הנוכחי יעשה שימוש בשאלון לבדיקת יעילות ניהולית (managerial competency) שחובר על ידי Nwukah & Ahiauzu (2006) לבחינת מידת היעילות והתועלת בעבודת המנהל. על כל אחד מהפריטים (למשל, "המנהל עוזר לחברי הארגון לעבוד בצורה שיטתית") יתבקש משתתף המחקר להעריך על סולם ליקרט (בין 1 – במידה נמוכה מאד לבין 5 – במידה רבה מאד) עד כמה הוא מסכים עם ההצהרה הנתונה. במחקר המקורי נמצאה לשאלון זה מהימנות קרוניך אלפא של 0.72.

5. **שאלון דמוגרפי** – שאלון זה יכלול שאלות לגבי: גיל, מצב משפחתי (רווק/נשוי/גרוע/אלמן ומספר ילדים), הכנסה, מקצוע, השכלה (מספר שנות לימוד), וותק במקצוע, וותק במקום העבודה הנוכחי וכמה עובדים נמצאים בתחום ניהולו.

הליך: משתתפי המחקר שיסכימו להשתתף בו יחתמו תחילה על טופס הסכמה (ראה נספח 7). לאחר מכן, הם ימלאו את מקבץ השאלונים – באופן אישי (בכתב על שאלונים מודפסים) או דרך האינטרנט. לאחר מילוי השאלון הם יקבלו טופס הסבר על המחקר ומטרותיו עם פרטי החוקרת (ראה נספח 8).

ניתוח סטטיסטי:

על מנת לבחון את השערות המחקר, לאחר איסוף הנתונים יערכו הניתוחים הסטטיסטיים הבאים: 1. יערכו ניתוח טי להשוואה בין ממוצעים עבור כל אחד ממדדי המחקר (סגנון חשיבה אינטואיטיבי, סגנון חשיבה רציונאלי, מספר בחירות מסוכנות, שיעור הטיות קוגניטיביות, יעילות ניהולית) – בין גברים לבין נשים ובין מנהלים בכירים לבין מנהלים זוטרים.

2. יערכו ניתוחי שונות דו גורמית עבור כל אחד ממדדי המחקר (שיהיו המשתנה התלוי) בה המשתנים הבלתי תלויים הם: מגדר, מעמד (זוטר/בכיר) והאינטראקציה ביניהם.

3. יחושבו מתאמי פירסון בין: סגנון חשיבה אינטואיטיבי/רציונאלי ונטייה לקחת סיכון, סגנון חשיבה אינטואיטיבי/רציונאלי ושיעור הטיות קוגניטיביות, סגנון חשיבה אינטואיטיבי/רציונאלי ויעילות ארגונית, נטייה לקחת סיכון ויעילות ארגונית ושיעור הטיות קוגניטיביות ויעילות ארגונית.

4. יעשה ניתוח רגרסיה לניבוי יעילות ארגונית מתוך סגנון חשיבה אינטואיטיבי, סגנון חשיבה רציונאלי, נטייה לקחת סיכון ושיעור הטיות קוגניטיביות.

תרומת המחקר הצפויה

דרך השוואת מאפייני קבלת ההחלטות הייחודיים של מנהלות בכירות למנהלות זוטרות, למנהלים בכירים וזוטרים ניתן יהיה לזהות את המאפיינים הייחודיים נשים המצליחות להתקדם בארגון ולהגיע לעמדות ניהול בכירות למרות הסטריאוטיפ השכיח לפיו נשים פחות מתאימות לתפקידים אלה ולבחון איך הם משפיעים על טיב ההחלטות שיקבלו (עד כמה יהיו מוטות קוגניטיביות) ועל התפקוד הארגוני של המנהלות (היעילות הארגונית שלהן). זיהוי זה יאפשר: ראשית, להצביע על היתרונות של דרך קבלת החלטות של נשים המגיעות לעמדות ניהול בכירות, מה שעשוי לתרום לקידומן בעתיד מתוך רצון לשפר את הצלחת הארגון. בכך אולי הוא יפחית את הסטריאוטיפ הקיים נגד מנהלות בכירות. שנית, הוא יאפשר להדריך מנהלות בארגון איך הן יכולות לשפר את הצלחתן וקידומן בארגון דרך אימוץ מאפייני קבלת החלטות מתאימים ויעילים.

ביבליוגרפיה

- Akintayo, D.I. (2004). *Influence of leadership orientation and managerial effectiveness on organization commitment among church members in Oyo state, Nigeria*. Unpublished MMP project, University of Ibadan, Ibadan.
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G. & Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33-S52.
- Ayal, S., Hochman, G. & Zakay, D. (2011). Two sides of the same coin: Information processing style and revers biases. *Judgment and Decision Making*, 6(4), 295-306.
- Busenitz, L.W. & Barney, J.B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- Carter, D.A., Simkins, B.J. & Simpson, W.G. (2003). Corporate governance board diversity and firm value. *The Financial Review*, 38, 33-53.
- Charness, G. & Gneezy, U. (2012). Strong evidence for gender differences in risk taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83, 50-58.
- Chen, J.Q. & Lee, S.M. (2003). An exploratory cognitive DSS for strategic decision making. *Decision Support Systems*, 36, 147-160.
- Dane, E. & Pratt, M.G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
- Davidson, M.J. & Burke, R.J. (2011). *Women in management worldwide: Progress and prospects*. Farnham, UK: Gower.
- Dhami, M.K. & Thomson, M.E. (2012). On the relevance of Cognitive Continuum Theory and Quasirationality for understanding management judgment and decision making. *European Management Journal*, 30(4), 316-326.
- Downey, L.A., Papageorgiou, V. & Stough, C. (2005). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2008). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Epstein, S. (2003). Cognitive-experiential self theory of personality. In T., Millon & M.J. Lerner (Eds.), *Handbook of Psychology: Vol 5, Personality and social psychology* (pp. 159-184). Hoboken, NJ: Wiley.

- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V. & Heier, H. (1996). Individual differences in Intuitive-Experiential and Analytic-Rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 390-405.
- Faccio, M., Marchica, M.T. & Mura, R. (In press). CEO gender, corporate risk taking and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*.
- Gigerenzer, G., Czerlinski, J. & Martignon, L. (1999). How good are fast and frugal heuristics?. In J. Shanteau, B.A. Mellers & D.A., Schum (Eds.), *Decision Science and Technology* (pp. 81-103). Springer, NM: Springer.
- Green, E. & Cassell, C. (1996). Women managers, gendered cultural processes and organizational change. *Gender, Work and Organization*, 3(3), 168-178.
- Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 304-343.
- Hayes, J., Allinson, C.W. & Armstrong, S.J. (2004). Intuition, women managers and gendered stereotypes. *Personal Review*, 33(4), 403-417.
- Hensman, A. & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, 29, 51-66.
- Hopkins, M.H. & Bilmoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27(1), 13-35.
- Kaiser, R.B. & Craig, S.B. (2011). Do the behaviors related to managerial effectiveness really change with organizational level? An empirical test. *The Psychologist Manager Journal*, 14, 92-119.
- Lizarraga, M.S., Baquedano, M.S. & Cardelle-Elawar, M. (2007). Factors that affect decision making: gender and age differences. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 381-391.
- Maxfield, S., Shapiro, M., Gupta, V. & Hass, S. (2010). Gender and risk: Women, risk taking and risk aversion. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7), 586-604.
- MacCrimmon, K.R. & Wehrung, D.A. (1990). Characteristics of risk taking executive. *Management Science*, 36(4), 422-435.
- Miller, C.C. & Duane, R. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.

- Nwokah, N.G. & Ahiauzu, A.I. (2006). Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *Journal of Management Development*, 27(8), 858-878.
- Olsen, R.A. & Cox, C.M. (2001). The influence of gender on the perception and response to investment risk: The case of professional investors. *The Journal of Psychology and Financial Markets*, 2(1), 29-36.
- Pacini, R. & Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs and the ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 972-987.
- Perrault, M.R. & Irwin, J.K. (1996). *Gender differences at work: Are men and women really that different?* Agoura Hills, CA: Advanced Teamwares Inc.
- Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and apply 'gut feel' in decision making. *Academy of Management Executive*, 18(4), 76-91.
- Salas, E., Rosen, M.A. & DiazGranados, D. (2009). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 1-31.
- Shadare, O.A. (2011). Management style and demographic factors as predictor of managerial efficiency in work organizations in Nigeria. *International Business Economics Research Journal*, 10(7), 85-94.
- Shiloh, S., Salton, E. & Sharabi, D. (2002). Individual differences in rational and intuitive thinking styles as predictors of heuristic responses and framing effects. *Personality and Individual Differences*, 32, 415-429.
- Sinclair, M. & Ashkanasy, N.M. (2002). Intuitive decision making amongst leaders: More than just shooting from the hip. *Mt Eliza Business Review*, 5(2), 32-40.
- Sladek, R.M., Bond, M.J. & Phillips, P.A. (2009). Age and gender differences in preferences for rational and experiential thinking. *Personality and Individual Differences*, 49, 907-911.
- Stoetoe-Warren, G., Howat, D. & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: Literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Witteman, C., Van Den Bercken, J., Claes, L., Godoy, A. (2009). Assessing rational and intuitive thinking styles. *European Journal of Psychological Assessment*, 25(1), 39-47.

Zaleskiewicz, T. (2001). Beyond risk seeking and risk aversion: Personality and the dual nature of economic risk taking. *European Journal of Personality*, 15, S105-S122.

נספח 1: שאלון REI

עבור כל אחת מההצהרות הבאות, אנא ציין אם ההצהרה מאפיינת אותך. אם ההצהרה מאוד לא מאפיינת אותך (איננה מתאימה לך כלל) אנא סמן "1" במקום המתאים. אם ההצהרה מאפיינת אותך מאוד (מתאימה לך מאוד) אנא סמן "5" במקום המתאים. כמובן, אם אתה נופל בין הקצוות אנא בחר באחד המספרים שבמרכז שמתאים לך (2-4).

מאוד לא מאפיין	לא מאפיין	לא בטוח	מאפיין	מאוד מאפיין	
1	2	3	4	5	1. יש לי מוח לוגי.
1	2	3	4	5	2. מספיק טוב לי לדעת את התשובה מבלי להבין את הנימוק שמאחוריה.
1	2	3	4	5	3. כאשר זה מגיע לנתינת אמון באנשים, אני בדרך כלל יכול להסתמך על תחושות הבטן שלי.
1	2	3	4	5	4. אני לא חושב שטוב להסתמך על האינטואיציה בקבלת החלטות חשובות.
1	2	3	4	5	5. אני לא חושב בצורה מאד אנאליטית.
1	2	3	4	5	6. אני מעדיף בעיות מורכבות על פני בעיות פשוטות.
1	2	3	4	5	7. אני חושד שהתחושות הפנימיות שלי לא מדויקות.
1	2	3	4	5	8. כאשר אני מחליט על דרך פעולה, אני בדרך כלל פועל על פי האינסטינקטים שלי.
1	2	3	4	5	9. אני הרבה יותר טוב מרוב האנשים בהבנת דברים בצורה לוגית.
1	2	3	4	5	10. אני בוטח בתחושות הראשוניות שלי על אנשים.
1	2	3	4	5	11. בדרך כלל אני לא סומך על כך שההרגשות שלי תעזורנה לי לקבל החלטות.
1	2	3	4	5	12. אם הייתי מסתמך על תחושות הבטן שלי, הייתי לרוב טועה.
1	2	3	4	5	13. אני לא מאד טוב בפתרון בעיות הדורשות ניתוח לוגי מדוקדק.
1	2	3	4	5	14. אני אוהב לסמוך על ההתרשמות האינטואיטיבית שלי.
1	2	3	4	5	15. אני נהנה מבעיות שדורשות חשיבה מאומצת.
1	2	3	4	5	16. אני מאמין בתחושות הפנימיות שלי.
1	2	3	4	5	17. אני לא אוהב סיטואציות בהן עלי להסתמך על האינטואיציות שלי.
1	2	3	4	5	18. אני לא אוהב לעסוק בחשיבה מרובה.
1	2	3	4	5	19. שימוש בהגיון בפתרון בעיות בחיים שלי בדרך כלל עובד טוב בשבילי.
1	2	3	4	5	20. אין לי חוש אינטואיציה כל כך טוב.
1	2	3	4	5	21. אני חושב שיש זמנים שהבנאדם צריך להסתמך על האינטואיציות שלו.

1	2	3	4	5	22. אני נהנה מאתגרים אינטלקטואליים.
1	2	3	4	5	23. פתרון בעיות לאחר בחינת הנימוקים באופן מדוקדק אינו אחד הצדדים החזקים שלי.
1	2	3	4	5	24. אני מנסה להימנע ממצבים שדורשים חשיבה מעמיקה.

נספח 2: שאלון גישה כלפי סיכון

בשאלון זה אתה מתבקש לבחור באיזו משתי החלופות המוצעות היית בוחר אם היו מוצבות בפניך – **סמן חלופה א' או ב'.**

1. א. $1/10$ סיכוי לקבל 2 דולר, $9/10$ סיכוי לקבל 1.60 דולר.
ב. $1/10$ סיכוי לקבל 3.85 דולר, $9/10$ סיכוי לקבל 0.10 דולר.
2. א. $2/10$ סיכוי לקבל 2 דולר, $8/10$ סיכוי לקבל 1.60 דולר.
ב. $2/10$ סיכוי לקבל 3.85 דולר, $8/10$ סיכוי לקבל 0.10 דולר.
3. א. $3/10$ סיכוי לקבל 2 דולר, $7/10$ סיכוי לקבל 1.60 דולר.
ב. $3/10$ סיכוי לקבל 3.85 דולר, $7/10$ סיכוי לקבל 0.10 דולר.
4. א. $4/10$ סיכוי לקבל 2 דולר, $6/10$ סיכוי לקבל 1.60 דולר.
ב. $4/10$ סיכוי לקבל 3.85 דולר, $6/10$ סיכוי לקבל 0.10 דולר.
5. א. $5/10$ סיכוי לקבל 2 דולר, $5/10$ סיכוי לקבל 1.60 דולר.
ב. $5/10$ סיכוי לקבל 3.85 דולר, $5/10$ סיכוי לקבל 0.10 דולר.
6. א. $6/10$ סיכוי לקבל 2 דולר, $4/10$ סיכוי לקבל 1.60 דולר.
ב. $6/10$ סיכוי לקבל 3.85 דולר, $4/10$ סיכוי לקבל 0.10 דולר.
7. א. $7/10$ סיכוי לקבל 2 דולר, $3/10$ סיכוי לקבל 1.60 דולר.
ב. $7/10$ סיכוי לקבל 3.85 דולר, $3/10$ סיכוי לקבל 0.10 דולר.
8. א. $8/10$ סיכוי לקבל 2 דולר, $2/10$ סיכוי לקבל 1.60 דולר.
ב. $8/10$ סיכוי לקבל 3.85 דולר, $2/10$ סיכוי לקבל 0.10 דולר.
9. א. $9/10$ סיכוי לקבל 2 דולר, $1/10$ סיכוי לקבל 1.60 דולר.
ב. $9/10$ סיכוי לקבל 3.85 דולר, $1/10$ סיכוי לקבל 0.10 דולר.
10. א. $10/10$ סיכוי לקבל 2 דולר, $0/10$ סיכוי לקבל 1.60 דולר.
ב. $10/10$ סיכוי לקבל 3.85 דולר, $0/10$ סיכוי לקבל 0.10 דולר.

נספח 3: שאלון הטיית קוגניטיביות

לפניך יוצגו מספר שאלות מסוגים שונים. ברוב המקרים, שאלות אלה יידרשו ממך לבצע חישוב קצר, או לבחור את האפשרות המועדפת עלייך מבין מספר אפשרויות קיימות. הנך מתבקש/ת לחשב בצורה הטובה ביותר או לתת את ההעדפה שתבטא את הדעה האישית שלך בצורה הטובה ביותר. אין צורך להשתמש במחשבון או להשתמש בדרכי חישוב מסובכים, וברוב המקרים תדרשי/י לספק הערכות ואומדנים בלבד. בנוסף, לגבי ההעדפות האישיות שלך, אין תשובה נכונה או לא נכונה ולכן חשוב רק שתבחרי/י את האפשרות שמבטאת בצורה הטובה ביותר את ההעדפה שלך ברגע מילוי השאלון.

1. בעיר מסוימת יש שני בתי חולים. בבית חולים הגדול נולדים בכל יום כ-45 תינוקות, ובבית חולים הקטן נולדים בכל יום כ-15 תינוקות. כידוע, כ-50% מכל התינוקות הנולדים הם בנים. עם זאת, האחוז המדויק של בנים משתנה מיום ליום. לעיתים, אחוז הבנים הנולדים ביום הוא גדול מ-50% ולעיתים הוא קטן מ-50%. עבור תקופה של שנה אחת, כל בית חולים רשם את מספר הימים בהם יותר מ-60% מהתינוקות שנולדו היו בנים. באיזה בית חולים, לדעתך, נרשמו יותר ימים כאלה?

א. בבית חולים הגדול

ב. בבית חולים הקטן

ג. בשני בתי החולים באותה מידה (עם הבדל של עד 5% ביניהם)

2. הנח כי אדם הטיל מטבע הוגנת 6 פעמים. איזה רצף של הטלות הכי סביר שיצא לו?

א. עץ-פלי-עץ-פלי-פלי-עץ

ב. עץ-עץ-עץ-פלי-פלי-פלי

ג. עץ-פלי-פלי-פלי-פלי-פלי

ד. לכל הרצפים אותה סבירות

ה. פלי-עץ-עץ-עץ-עץ-פלי

3. דמייני/י שרכשת טלוויזיה יקרה באתר קניות פופולרי. האתר מציע לך כרטיס חינם לאחת משתי הגרלות פיס. באיזה הגרלה תבחר?

א. הגרלה א' – מכונית פרס אחת (וולוו אס-80) תוגרל מבין 10,000 לקוחות

ב. 9 מכוניות פרס (3 וולוו אס-80, 3 טויוטה קורולה, 3 הונדה סיוויק) יוגרלו מבין 100,000 לקוחות

4. לאיזה מהאירועים הבאים יש הסתברות גבוהה יותר

א. לאמא יש עיניים כחולות בהינתן שלביתה יש עיניים כחולות

ב. לבת יש עיניים כחולות, בהינתן שלאמה יש עיניים כחולות

ג. שני האירועים בעלי הסתברות זהה

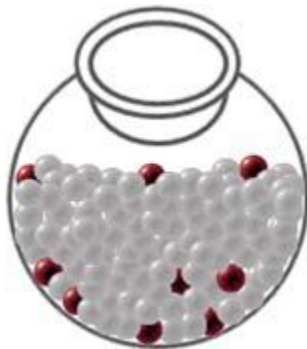
5. קבוצת פסיכולוגים ערכה ראיונות עם מדגם של 70 מהנדסים ו-30 עורכי דין. עם תום הראיונות רשם כל פסיכולוג תיאור קצר של כל מרואיין. התיאור הבא נלקח באופן אקראי מתוך תיאורי אחד הפסיכולוגים:

"עודד, בן 39, נשוי ואבא לשני ילדים, פעיל בפוליטיקה מקומית באיזור מגוריו. התחביב האהוב עליו הוא איסוף ספרים נדירים. הוא תחרותי, נוטה לויכוחים, ובעל כושר ביטוי טוב" מה לדעתך הסבירות שעודד הוא עורך דין? (יש לספק תשובה מספרית בין 0 ל-100) _____%

6. ד"ר עדנה וולף היא רופאה במחלקה האונקולוגית של בית החולים תל השומר, המתמחה בבדיקות גילולי סרטן השד בקרב נשים עם חשד לגוש בחזה. ד"ר וולף מבצעת בדיקה לשושנה, פצינטיט בבית החולים. על סמך ניסיונה עם מטופלות בעלות סימפטומים דומים ובעלות מאפיינים אחרים דומים לשושנה כגון גיל והיסטוריה משפחתית, ד"ר וולף מעריכה שהגוש בחזה של שושנה הוא בהסתברות 99% שפיר, ולפיכך, להערכתה, ישנו סיכוי של 1% שלושנה יש סרטן השד. למרות זאת, ד"ר וולף שולחת את שושנה לבדיקת ממוגרפיה (סריקה חיצונית לאבחנת סרטן השד) והתשובה המגיעה מהמעבדה היא חיובית. כלומר, לפי בדיקת הממוגרפיה הגוש בחזה של שושנה הוא סרטני.

אם ידוע כי הבדיקה מאתרת נכון (היינו מאבחנת חולים כחולים) ב-80% מהמקרים, מהי להערכתך ההסתברות ששושנה באמת חולה בסרטן השד? (יש לספק תשובה מספרית בין 0 ל-100) _____%

7. אנא דמיין/י שבפניך מוצגות שתי קערות מלאות בכדורים:
קערה א' קערה ב'



המכילה 100 כדורים: 90 כדורים לבנים ו-10 כדורים אדומים



המכילה 10 כדורים: 9 כדורים לבנים וכדור אדום אחד.

עליך לבחור באחת משתי הקערות. הנסיין יערבב היטב את הכדורים שבתוך הקערה שבחרת, ויהיה עליך לשלוף כדור אחד תוך עצימת עיניים. במידה ותוציא/י כדור אדום, תזכה/י בפרס כספי.

מאיזה מהקערות תבחר/י להוציא כדור?

א. קערה א'

ב. קערה ב'

8. דמיין שיש לך שני כרטיסי אשראי פעילים:

כרטיס מאסטרקארד בו יש לך חוב של 500 ש"ח עם ריבית שנתית של 10%

כרטיס ויזה בו יש לך חוב של 5000 ש"ח עם ריבית שנתית של 15%

קיבלת החזר מיסים על סך 500 ש"ח, והחלטת להשקיע את הכסף בכיסוי חובות האשראי. כיצד תחלק את הכסף שקיבלת בין שני חובות האשראי? (אנא הקפד שסכום הכסף יסתכם ל-500)

מאסטרקארד

ש"ח

ויזה

ש"ח

500 ש"ח

9. אם נדגום אקראית מילה מתוך טקסט באנגלית, מה יהיה יותר סביר?

א. שהמילה תתחיל באות K

ב. שהאות השלישית במילה תהיה האות K

ג. הסבירות של שני המקרים זהה

10. לינדה בת 31, רווקה, ישירה ומאוד מבריקה. יש לה תואר בפילוסופיה. כסטודנטית, היא התעניינה מאוד בנושאים של אפלייה וצדק חברתי, ואפילו השתתפה בכמה הפגנות נגד נשק-גרעיני.

מה לדעתך סביר יותר?

א. לינדה היא פקידה בבנק

ב. לינדה היא פקידה בבנק הפעילה בתנועה הפמיניסטית

11. מה לדעתך יהיה מרגיז יותר?

א. לפספס טיסה ב-5 דקות

ב. לפספס טיסה בשעה

ג. שני המקרים יהיו מרגיזים באותה מידה

12. בשולחן הרולטה בקזינו מסוים הכדור נפל על הצבע אדום בעשרת הסיבובים האחרונים. מה לדעתך תהיה התוצאה בסיבוב האחד-עשרה?

א. אדום

ב. שחור

ג. סיכוי שווה לאדום ושחור

נספח 4: שאלון יעילות ניהולית

בחלק הזה יוצגו בפניך מספר הצהרות. עבור כל הצהרה, הנך מתבקש/ת לציין עד כמה את מסכימה עם כל הצהרה, על סולם בין 1 (במידה נמוכה מאוד) ל-5 (במידה גבוהה מאוד).

במידה נמוכה מאוד 1	במידה נמוכה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	
1	2	3	4	5	1. פרקטיקות העבודה נקבעות על ידי המנהל באופן שנועד למקסם יעילות ארגונית
1	2	3	4	5	2. הניהול שם דגש על התפוקה המוגדלת של הצוות.
1	2	3	4	5	3. פעולות העובדים נבחנות על ידי המנהל לפי רמת ההשפעה שלהם על המערכת.
1	2	3	4	5	4. העובדים מקבלים עידוד מהמנהל לפתח ביטחון עצמי בביצוע המטלות שלהם
1	2	3	4	5	5. המנהל פועל כל הזמן לפיתוח יכולת הביטוי של העובדים
1	2	3	4	5	6. העובדים מקבלים עידוד מהמנהל להשתמש בכישורים חברתיים בביצוע העבודה.
1	2	3	4	5	7. המנהל עוזר לחברי הארגון לעבוד בצורה שיטתית.
1	2	3	4	5	8. המנהל מסייע לעובדים לפתח גישה חיובית כלפי הלקוחות.
1	2	3	4	5	9. המנהל עובד לפי תוכנית יעדים
1	2	3	4	5	10. המנהל מנחה את העובדים להגיב בצורה יעילה במצבים בלתי צפויים.
1	2	3	4	5	11. המנהל מנחה את העובדים כיצד לפעול במצבים משתנים של עבודה.
1	2	3	4	5	12. לעובדים יש את הידע הייחודי הדרוש במצבים מורכבים בעבודה.

נספח 5 : שאלון דמוגרפי

לסיום אבקשך לענות על מספר שאלות כלליות :

1. האם הינך גבר/אישה.

2. מהו גילך? _____

3. מהו מצבך המשפחתי :

1. רווק

2. נשוי

3. גרוש

4. אלמן

4. כמה ילדים יש לך? _____

5. כמה שנות לימוד יש לך? _____

6. מהי הגדרת התפקיד שלך בארגון? _____

7. כמה שנים אתה עובד בתחום עבודתך? _____

8. כמה שנים אתה עובד במקום עבודתך הנוכחי? _____

9. כמה עובדים נמצאים באחריותך? _____

נספח 6: טופס לועדת אתיקה מצורף כקובץ נפרד