

כניסה לתפקיד מוביל בכיר באקדמיה

דקאן פקולטה

א. פתיחה

תהליך כניסה לתפקיד של דקאן ו/או תפקיד ניהולי בכיר במערך האקדמי הינו אירוע בעל חשיבות רבה הן לפקולטה (למערכת האקדמית הרלבנטית) והן לדקאן עצמו. לתהליך הכניסה לתפקיד ניהולי בכיר במערך האקדמי תהיה השפעה מכוננת על היכולת של הנכנס/ת לתפקיד, להביא לידי ביטוי ניסיון אישי, על כל יכולותיו וערכיו, ולבנות במשותף עם הצוות המוביל תמונת עתיד ולהוביל למימושה. באנלוגיה לאדריכלות, תהליך הכניסה לתפקיד מעצב את המסד עליו מוקם המבנה כולו.

לאור מרכזיותו של התהליך, ישנה חשיבות רבה להבנייתו ולתכנונו באופן מדויק ופרטני. אך, אליה וקוץ בה. כל ניסיון להבנות תהליך מדוקדק יתקל בשונות אדירה של מרכיבים ומצבים. מובן כי דקאן שנכנס לתפקיד על רקע משברי יעמוד בפני נסיבות שונות מדקאן שנכנס לתפקיד על רקע "סבב מינויים", המהווה חלק אינטגרלי ממחזור חייה של פקולטה. באופן דומה, דקאן שנכנס לאחר דקאן שהשאיר חותם מהותי, לעומת דקאן שנכנס לאחר תחלופה של מספר דקאנים שכיהנו כל אחד זמן קצר ללא הצלחה.

לצד נסיבות הכניסה של דקאן חדש, משתנים מתהליך לתהליך מאפייני הפקולטה. בעוד שבחלק מהמוסדות ומתחומי הדעת פקולטה הינה יחידה אקדמית חד-דיסציפלינרית, באחרים פקולטה היא מסגרת גג רעיונית וארגונית המכילה מספר לא קטן של חוגים/מחלקות, מכונים ומרכזי מחקר מדיסציפלינות שונות. באופן דומה יש שונות בין פקולטה שעיסוקה בעולמות ניסויים, לבין פקולטות בה העיסוק הוא רובו ככולו תאורטי.

ולבסוף, כמובן שיש שונות רבה גם במאפייני הצוות הבכיר ובמאפייני הדקאן הנכנס לתפקיד עצמו, ניסיונו, כישוריו, תפקודו במצבי עמימות ותפיסתו את המציאות. מאפייני מצב שבעיני דקאן אחד יתפסו כאתגר והזדמנות עשויים להיתפס בעיני דקאן אחר כאיום וסיכון.

לשם ההמשחה, ניתן לבחון את התשובות המגוונות של מנהלים שונים לשאלה "מתי מסתיים תהליך הכניסה לתפקיד?". התשובות שמתקבלות הן מגוונות כמעט כמספר המנהלות והמנהלים: "בסוף השנה השנייה נגמר החסד", "בסוף שנה השלישית", "אני רק בתחילת הקדנציה השנייה התחלתי באמת להרגיש שאני כבר לא חושש", "כשקיבלתי בטחון כמנהל", "כשהרגשתי שהצוות שלי...",





"כשהרגשתי שתהליכים מתחילים להיצבע בדמותי", "כשהרגשתי "לא מופתעת יותר", "יום אחד פתאום שמתי לב שכבר לא מדברים על הדקאן הקודם", "כשהרגשתי פניות להנהיג ולא להגיב", "כשהצלחתי להוביל תהליך של שינוי מהתחלה ועד הסוף", "בסיום מחזור שלם של סטודנטים...התחלתי עם וסיימתי עם...", "כשהתקבלתי על ידי הסביבה" ועוד.

למרות זאת, נוכח קיומה של השונות האדירה ובהעדר יכולת להבנות "מרשם" כניסה זהה לכולם, ננסה במאמר הנוכחי למפות את הדילמות המרכזיות המתעוררות בתהליך הכניסה ולחלץ עקרונות מרכזיים שעשויים לסייע בניהול נכון של התהליך.

ב. תהליך כניסה לתפקיד כאירוע מנהיגותי

תהליך הכניסה לתפקיד הוא תהליך מורכב וניתן לבחון אותו ממספר פרספקטיבות תיאורטיות. **מנקודת מבט פסיכודינמית**, המנהלים לעתים נתפסים כמעין דמות אב בארגון, עליו משליכים אנשים את הצורך שלהם בביטחון, בתלות ובהגנה. החלפת מוקד הסמכות מהווה מושא להשלכות שונות, על הרצף שבין ציפייה למושיע, לבין כעס על האובדן וההתפרקות.

לעומתן, **תאוריות מערכתיות** (Katz & Kahn, 1966) מדגישות את חוסר האיזון הכלל-מערכתי שייגרם בעקבות השינוי בתת-מערכת "הניהול". שינוי בתת מערכת הניהול, בהיותה כה מרכזית ומקושרת לכלל חלקי המערכת, עלול לגרור אחריה שינויים וטלטלה עזה במערכת כולה, ששואפת להתאזן ולהחזיר את עצמה למצב של שיווי משקל בין כל תת המערכות. גם מנקודת המבט המערכתית, הפרת האיזון מזמנת בעת ובעונה אחת סיכוי (לשיפור, צמיחה, מימוש פוטנציאל וכד'), כמו גם סיכון (ירידה באפקטיביות, פגיעה בתאום וכו').

בהתבסס על שתי פרספקטיבות תיאורטיות אלו, **הפרספקטיבה המנהיגותית** מציעה מסגרת אינטגרטיבית למפגש בין ההיבטים האישיים, הקבוצתיים והמערכתיים. המנהיג, דקאן פקולטה בהקשר שלנו, הוא הניצב בפני האתגר להוביל מערכת שהאיזון בה הופר, לכדי יצירת חזון משותף תוך בנייה מחדש של מערך הציפיות, הייחוסים והזהות האישית והקולקטיבית.

מנקודת מבט זו, תהליך הכניסה לתפקיד מבוסס על שלושה נרטיבים משלימים:

1. מי אני הדקאן הנכנס – מה אני מביא איתי?
2. מי אנחנו (צוות ההובלה) – מה נוצר במפגש המשותף שלנו?
3. לאן אנחנו הולכים במשותף – לאן אנחנו לוקחים את זה?



ככל שהנרטיבים הללו מזינים ושזורים האחד בשני, כך נוצר חיבור הדוק יותר בין חלקי המערכת ותתי המערכות שבה ונוצרת אנרגיה לפעולה. מאידך, כאשר הנרטיבים הללו אינם מתחברים, כמו בסיפור המצורף כדוגמא, נדמה כי לא נוצרים התנאים הנדרשים להמשך עשייה ומינוף. יחד עם זאת, מתוך דוגמאות אלה ורבות אחרות, חיוביות יותר או פחות, ניתן לחלץ מספר מדדים תהליכיים ותוצאתיים המגדירים את סיומו המוצלח של תהליך הכניסה לתפקיד.

שלוש שנים עברו מאז כניסתה של דקנית ותיקה ומנוסה לפקולטה ועדיין נדמה כי "זה לא ביתה". מחד, היא בהחלט מהווה מקור סמכות עבור הסגל הכפוף לה ויש לה בהחלט השפעה על ההתנהלות הכוללת, ומאידך נראה כי אנשי המפתח בפקולטה עדיין עסוקים בגעגועים להישגי העבר. לא ראשי החוגים ולא מנהלי המרכזים חשים כי הפקולטה צועדת קדימה. כל ניסיון לשנות ולו במעט נוהג מרכזי בפקולטה (גם אם הוא כבר לא בהכרח עדכני ולא תמיד מוצלח) נתקל בהתנגדות של השותפים השונים. בעוד שלדקנית הנכנסת יש כיוון ברור לאן היא רוצה להוביל, לא בהכרח ברור שיש לה שותפים!

מתוך חוויותיהם של מנהלות ומנהלים שונים, נראה כי ככל הנראה יש שילוב בין היבטים של זמן, היבטים חוויתיים-תהליכיים והיבטים מעט יותר מכווני תפוקות ותוצאות. נכון שקיימים אינספור ניואנסים, משתנים והבדלים בין התפקידים, הארגונים והאנשים, אך בוודאי יש מקום לנסות ולהגדיר מספר מרכיבים שבסופם נוכל לסמן קו מפריד ולהבחין בין סיום פרק הכניסה לתפקיד ובין פרק התפקיד המרכזי שממשיך אותו. קו המפריד בין הנחת תשתית למימוש שלה, או בין נטיעה לחריש וקציר. אם נוסיף לאותו קו מבחין גם את הציפייה שאכן הכניסה לתפקיד תבנה תשתית למימוש מוצלח, נוכל בזיכרון להגדיר שתהליך הכניסה לתפקיד מסתיים בהצלחה כאשר:

- ✓ **נבנה אשראי ואמון בסיסי של כל השותפים ביחס לדקאן הנכנס.**
- ✓ **שגרת הפקולטה, על כל היבטיה, מתנהלת בצורה רציפה ללא תקלות.**
- ✓ **לדקאן החדש יש תפיסה יחסית ברורה ביחס למציאות העתידית (מחקר, הוראה ואימפקט) אליה הוא רוצה להוביל את הפקולטה.**
- ✓ **אנשי המפתח בפקולטה (צוות מוביל, חברי סגל בעלי השפעה, הנהגת הסטודנטים, אנשי המינהל) רתומים ומחויבים לתפיסת העתיד.**
- ✓ **תוכנית העתיד, לפחות בחלקה מתורגמת לתוכנית פעולה ברורה ומיידית.**

ג. תהליך הכניסה לתפקיד - דילמות ופרדוקסים

תוך תנועה בין הצבעה על חזון לפתרון בעיות ביומיום, בין הובלה להכללה, בין תוכן לתהליך, מתמצב הדקאן החדש בסוף הכניסה לתפקיד כמנהיג. על מנת למצב את עצמו כמנהיג נדרש הדקאן החדש להתמודד עם דילמות רבות, הבסיסית שבהן נעוצה במפגש שבין התמקמות ללמידה. בעוד שהתמקמות נחוצה כדי לבסס את האמון והאשראי של השותפים, נדרשת הלמידה כדי לבסס את הכיוון הנכון אליו הולכים ולתרגמו לתוכנית פעולה. בעוד שפעולות של התמקמות מחייבות את הדקאן להציג את ניסיונו, להבליט את כישוריו, לקבל החלטות ולפעול, מחייבת הלמידה מידת צניעות, הקשבה מרובה, תצפית ובנייה הדרגתית של המידע הנחוץ על מנת לקבל החלטות שקולות.

אחרי זמן קצר מכניסתו נדרש הדקאן לממש את אחריותו ולנהל את הפקולטה ולהבטיח שהפקולטה, בהיותה מערכת דינמית, תמשיך לתפקד באופן שוטף ותציג את התפוקות הרצויות. יחד עם זאת, הדקאן החדש לא תמיד מסוגל לעשות זאת, שכן הוא עדיין לא מכיר את הפקולטה, את סביבתו ואת הפוטנציאל הגלום בו. גם אם קורה שהוא כן מכיר, הוא לא בהכרח צבר את הכוח הארגוני וההשפעה הבינאישית הנדרשת להבטיח שהעשייה תעשה מתוך מחויבות. לפיכך, על מנת להשלים את פערי הידע, על הדקאן הנכנס להשקיע חלק גדול מזמנו ללמוד. הוא חייב לאסוף מידע רב אודות הפקולטה וסביבתו הקרובה והרחוקה. הוא צריך ללמוד את תהליכי העבודה בפקולטה, את שגרת ההתנהלות, את האקלים והתרבות. בו בזמן, במיוחד בתפקיד ניהולי ראשון, על הדקאן גם ללמוד אודות התפקיד שלו עצמו ומה היא הדרך הייחודית שלו לבצע אותו בהתאם לסגנונו ואישיותו. ובעודו לומד, הוא עשוי ליצור חוויה של "אי ניהול", להתמצב כפסיבי, או בהקצנה נעדר יכולת, ולשחוק את "האמון והאשראי" הנדרש לו כדי להוביל את המערכת.

בעוד שהמתח בין התמקמות ללמידה מייצר את המסגרת, ניתן לחדד שאלות נוספות אליהן צריך הדקאן להתייחס בתהליך הכניסה. שאלות אלו קשורות לאופן שבו הדקאן רוצה למצב את עצמו בתוך פקולטה. מה תפיסתו את ליבת תפקידו וכיצד הוא בונה לעצמו את היכולת לממש אותה בהמשך תפקידו. דרך סדר הפעולות שהדקאן בוחר, האופן שבו מחלק את זמנו, הנושאים בהם בוחר הדקאן לטפל, מתחילות להינתן תשובות לשאלות כמו:

למי ולמה הוא מחוייב?

דקאן חדש הנכנס לתפקיד מרכז אליו ציפיות מנוגדות מצד גורמים רבים, כאשר כל אחד נושא אליו את עיניו ובוחרן אותו בצורה מדוקדקת, בכדי לראות האם הוא פועל בצורה הרצויה מבחינתו. הדבר מחדד ומדגיש את השאלה עם מי הדקאן מזוהה בכניסה לתפקיד? את האינטרסים של מי הוא משרת? של הסגל האקדמי הבכיר, הנהלת האוניברסיטה, הסטודנטים, הסגל המינהלי, תלמידי המחקר? שאלות אלו מקבלות משנה תוקף בכניסה לתפקיד, שכן בתהליך הכניסה לתפקיד מעצב הדקאן את הרושם הראשוני של כל אחד מגורמים אלו, רושם שילווה אותו בהמשך דרכו.





איזה תפקיד לקחת בהובלה האקדמית של פקולטה? וכיצד לשלב בין התפקיד הארגוני והאקדמי?

דילמה זו של הדקאן נוגעת לאופן ולתחומים בהם הוא מתמקם אל מול הצוות ומבסס את סמכותו. כאשר מדובר בדקאן שמגיע חדש ו/או מבחוץ, הוא עשוי להיות חסר ידע ביחס לנעשה בפקולטה, ולעתים חסר ניסיון מספק כאוטוריטה ניהולית ו/או אקדמית ביחס לסגל הבכיר. מחז, ישאף הדקאן לא לקבל החלטות נמהרות ולהמשיך ולאפשר לסגל הבכיר, לראשי החוגים ומנהלי מרכזי המחקר, לפעול על פי התפיסה המקובלת בפקולטה עד כה. מאידך, ככל שיתמהמה לא יעביר את המסר כי הוא רואה את הניהול של הפקולטה על כל מרכיביה בליבת עיסוקו כדקאן. בעוד שקיים פיתוי לצמצם את התפקיד להיבטים אקדמיים ממוקדים (כמו מינוי אנשי סגל בכירים וגיוס חברי סגל חדשים), ישנו סיכוי כי בכך יפסיד את היכולת להשפיע על הפקולטה בהיבטים רבים ונוספים.

עד כמה להכניס חידושים ועד כמה לשמר את הקיים?

דקאן פקולטה שנכנס לתפקיד חדש ניצב בפני הדילמה האם לשמור על הקיים ככל האפשר, או להוביל שינויים כבר בשלבים הראשונים. השמירה על הקיים מקטינה סיכונים, משמרת רמה סבירה של תפקוד ועשויה לבטא הערכה שרוכש הדקאן למסורת הקיימת. מנגד, הכנסת שינויים היא הפגנה של נוכחות, מצביעה על יכולת החלטה ומאותתת על תפיסה ערכית שהדקאן מביא איתו, לרבות כיוונים ומגמות צפויות לעתיד.

עד כמה להתמקד במשימה ועד כמה באנשים?

על מנת להוכיח תפקוד יעיל ותפוקות ברורות ונראות לעין, על הדקאן להתמקד באופן ברור במשימה האקדמית (בתפוקות המחקר, בתשתיות המחקר, בכיווני המחקר וצביונו העצמאי והמשותף, בתנאי הקליטה, בייצוג הפקולטה מול האוניברסיטה ועוד). יחד עם זאת, על מנת לזכות באמון הצוות, להיות קשוב לצרכיהם האישיים ולבסס עצמו כדקאן בר סמכא עבורם, על הדקאן הנכנס להתמקד באנשים שאיתו. חשוב לציין שבשל היותו של המוסד האקדמי, עוד יותר מארגונים אחרים, ארגון המתבסס כל כולו על ההון האנושי, העיסוק באנשים מהווה למעשה עיסוק ישיר במשימה.

עד כמה לבזר סמכויות ועד כמה לרכז את השליטה אצלו?

דקאן פקולטה חדש עדיין לא גיבש את סמכותו הניהולית והוא מנסה למצב עצמו כדקאן. הוא עשוי לעיתים לחוש חרדה מאיבוד שליטה על הסגל הבכיר והנעשה בפקולטה ככלל, ובשל כך להיגרר לריכוז סמכויות מוגזם. מנגד, בשל חוסר ידע והעדר תחושת בטחון, עשוי הדקאן החדש לבזר סמכויות בצורה שתקשה עליו בתפקוד העתידי.

ד. אז מה עושים?

במחשבה ראשונית – ליניארית נראה שיש למצוא את "שביל הזהב" בין התמקמות ולמידה בתהליך הכניסה לתפקיד, כלומר: קצת ללמוד אודות הפקולטה וקצת להתמקם כסמכות. עם זאת, עמדה אפקטיבית יותר של דקאן הנכנס לתפקיד הינה תפיסה מנהיגותית, לפיה במצבים רבים הוא הופך תהליכי למידה למהלכי התמקמות. לדוגמא, בזמן שהדקאן הנכנס מכנס פורום לחשיבה ושיתוף, הוא מתמצב כקשוב, מעמיק, בעל ידע ויכולת חשיבה. מעבר לכך, הוא מסית את הלמידה האישית ללמידה ארגונית, השאלות הן "שלנו ולא שלי כדקאן חדש". באופן דומה, יכול הדקאן להפוך תהליכי התמקמות למהלכי למידה. ביקור בחוגים, במרכזי המחקר, שיחות מיקוד עם סטודנטים ותלמידי מחקר, מפגש עם גורמים באקו-סיסטם בשלבים מוקדמים של כניסה לתפקיד מעבירים מסר של סדר עדיפויות ותפיסת תפקיד. בו בזמן הם גם הזדמנות לשאיבת מידע, להקשבה והזמנה לשיתוף פעולה.

דקאן חדש הנכנס לתפקיד בפקולטה מחליט בשבוע השני של תפקידו לפגוש חברי סגל צעירים שזה עתה נקלטו ותלמידי מחקר. מחד, הוא מרגיש שמוקדם שיבקר את התהליכים הקיימים, ומאידך, הוא יכול להתחיל ולשאול שאלות לגבי תצורת הקליטה, האופן שבו ניתנים מענים לצרכים האישיים והמקצועיים והחלטות אקדמיות ומינהליות שהתקבלו. הדקאן הנכנס במקרה זה גם לומד על מצב הפקולטה, תהליכי העבודה והנהלים הקיימים, אך בו זמנית הוא מפנה את הקשב לבחון את השגרה הקיימת, לבחון את נקודת מבטם: התייחסות לסימפטום או לבעיות השורש, אולי אפילו להציע ערך חדש אודות חשיבות הקליטה של חברי סגל חדשים, כמו חשיבות החוויה של תלמידי מחקר כהשקעה עתידית.

בהידרשו לפעולות ספיראליות ורב ממדיות מהסוג המתואר יכול הדקאן לצלוח בצורה אפקטיבית דרך ארבעת מוקדי ההצלחה בכניסה שהוצגו לעיל: גיוס אמון ואשראי של השותפים, לקיחת אחריות על הניהול השוטף של הפקולטה, גיבוש תמונת עתיד ותחילת ביצוע של מהלכי שינוי קטנים המתרגמים את תמונת העתיד לתוכנית פעולה. חשוב לציין כי העיסוק במוקדים אלו אינו בהכרח על-פי סדר מחייב והעיסוק במוקד אחד אינו מותנה בסיום העיסוק במוקד אחר. יחד עם זאת, מתוך גישה תהליכית, ניתן לראות התפתחות על פני רצף של זמן.

למידה				הובלת שינויים בדרך למימוש תמונת העתיד
			גיבוש תמונת עתיד רצויה לפקולטה	
		ניהול איכותי ורציף של שגרת הפעילות בפקולטה		
		גיוס אמון ואשראי		
התמקמות				



מוקד 1: גיוס אמון ואשראי - טרום כניסה לתפקיד

עם קבלת המינוי החדש, הדקאן נדרש לאסוף מידע וללמוד על פקולטה אליה הוא עומד להיכנס (מאפייניה, אתגריה והנושאים הבווערים העומדים על סדר יומה) ולהתחיל למקד, מתוך התבוננות עצמית,

ניסיונו,	כיצד	בסמוך לכניסתה לתפקיד של דקנית בפקולטה למדעי הטבע, התקיימה ישיבה של וועדת הצטיידות הקובעת את סדר העדיפויות ואת תכנית ההצטיידות לשנים הבאות. בהיותה מצויה לעומק רק באחד מתחומי הדעת, נראה שקבלת החלטה מושכלת דורשת מהדקנית סגירה של פערי ידע רבים. מאידך, וגם אם יוצאים מנקודת הנחה שעבודת הוועדה עד כה כללה בצורה מאוזנת את מכלול השיקולים, הימנעות מהתערבות בשל היותה חדשה בתפקיד יכולה להתפרש באופן בעייתי ומטעה.	כישוריו
פוגשים	ותפוסותיו	פתרונות ביניים, המשלבים בין החלטות בנושאים המיידיים והדחופים ודחיית ההחלטות האחרות למועד מאוחר יותר, יכולים לתת מענה מיטבי לדילמה. באופן דומה, האפשרות להוסיף ממד שלא טופל עד כה וקשור להיבט ערכי של ניצול ואיגום המשאבים בצידוד הקיים כנתון תומך החלטה, יכולים להקנות זמן נוסף ללמידה מבלי לשם מחיר בהתמקמות.	מאפיינים
אלו. בו	זמנית,		הדקאן
עסוק	בהתמקמות		וביצירת
רושם	על שותפי		

התפקיד העתידיים שלו, מתוך כוונה לזכות באמון ואשראי ראשוניים שיאפשרו לו להתחיל ולפעול בתוך הפקולטה.

חשוב לציין, כי על אף היכרותו הקודמת את הפקולטה כחוקר בכיר, לעתים גם כראש חוג וממלא תפקידים שונים, ראוי שיידרש לנושא הלמידה ואיסוף המידע בשלבים מוקדמים. דקאן המתמנה מתוך הפקולטה צריך ללמוד את הפקולטה אותה הוא מכיר טוב ואת האנשים אותם הוא מכיר, מתוך זווית ראייה שונה מזו לה הורגל – מנקודת מבט של דקאן ולא של חבר סגל בכיר. בו זמנית, עליו להתמקם מחדש. תהליך למידה שיטתי הכולל מפגש עם דמויות המפתח בפקולטה מבהיר לסובבים אותו את השינוי שחל בנקודת ההתייחסות שלו לדברים. מתוך כך וללא ריבוי במילים, להזמין אותם לשינוי בהתייחסותם אליו.

מספר המלצות וטיפים

✓ **מיקוד וחיידוד "הסיפור שלך כדקאן".** ככל שיהיה ברור לך עצמך, למה אתה כאן (בתפקיד, בזמן ובמקום) ואיך זה מתקשר לשלבים שונים בהתפתחותך, כך תוכלי/י ביתר אפקטיביות לחדד לעצמך את תפיסת התפקיד ואת ייעודך כדקאן.

✓ **מיקוד וחיידוד מספר עקרונות שמבחינתך קריטי ליישם כבר מהיום הראשון.** דרישות כמו

מספר שאלות להערכה עצמית	
ת	האם הדקאן הנכנס יודע מה הם הנושאים הבווערים בהם יצטרך לטפל בתקופה הקרובה?
ם	האם הדקאן הנכנס מיצב את עצמו כקשוב לצרכים ולרצונות השונים בנוסף לסדר היום שהוא רואה לנכון לקדם.
זן	האם הדקאן הצליח להתמקם כדקאן של כלל הפקולטה, על-אף העובדה שהוא מזוהה ומגיע באופן קונקרטי מאחת הדיסציפלינות?
ב	האם רכש מספיק אמון של שותפיו בפקולטה ואשראי למהלך שיטתי של כניסה? במילים אחרות האם הצליח לפתוח "חלון הזדמנויות"?
	האם חיזק את האמון שלו בעצמו וביכולתו להציע את הפקולטה קדימה?





מוקד 2: ניהול שגרת פקולטה - עם הכניסה הפורמלית לתפקיד

ניהול שגרת היום בפקולטה דורש גם למידה והבנה של הפקולטה אבל מהווה גם אקט התמקמותי גרידא, שכן זהו המבחן המעשי הראשון של הדקאן הנכנס לתפקידו - הוא צריך להתחיל לקבל החלטות ולהכריע הכרעות. על מנת לקבל החלטות מושכלות, נדרש הדקאן להציף שאלות וללמוד את החוזקות והחולשות של הפקולטה, את היתרונות היחסיים שלה ואת הדברים עליהם יש צורך לשים את הדגש. חלק מההחלטות מחייב הכרעות מהירות ובחלק (בד"כ אסטרטגיות במהותן) מתאפשרת דחייה עד לניהול שיטתי של תהליך ההחלטה. בעצם קבלת ההחלטות בחלק מן הנושאים, מאפשר הדקאן את המשך ההתנהלות השוטפת והתקינה של פקולטה, ובו בעת מצביע על יכולתו לקבל החלטות ומאותת על כוונות לשינוי עתידי.



לכל החלטה שיקבל הדקאן יש השפעה על סגנון וראשי החוגים – חבריו להנהלת הפקולטה, לכן, לצד לימוד ואיסוף הצרכים נדרש הדקאן להציב בהדרגה ציפיות ותפיסות שלו ביחס לעבודת הצוות הרצויה

שלב זה מושלם כאשר משיבים בחיוב על השאלות:

- האם הפקולטה מתנהלת בצורה רציפה ויעילה?
- האם הדקאן הצליח לקבל מס' הכרעות בזמן אמיתי ובכך להימנע מדחייה ועיכוב של נושאים מרכזיים מערכתיים ואישיים כאחד?
- האם הדקאן הצליח להביא בטווח הקצר הישגים הנתפסים בפקולטה כסימן חיובי לבאות?
- האם הצליח הדקאן להכיל את ההתנגדויות בהן נתקל, או לחליפין להציב גבולות ביחס למה הוא מוכן לשאת ומה לא?

בעיניו. יחד עם זאת, חשוב להבין, כי בעוד שחלק מהתגובות משקפות התייחסות עניינית לסוגיה, חלקן משקפות תגובה דינמית (רגשית) לעצם היותו מקור סמכות (איש סגל בכיר שהיה מועמד מתחרה לתפקידי הניהול, איש אמונו של הדקאן הקודם וכיו"ב...). במקרים אלו, הנשנים חדשות לבקרים, צריך הדקאן ל"נהל את ההתנגדות" ולנוע בין הכלה ובין הצבת גבולות. כלומר, לא להבליג כל הזמן, אבל גם לא להתעמת כל הזמן. טיפול בהתנגדויות הוא צעד שחשוב להתמקמות הדקאן, אולם רצוי לא לבצעו בצורה חפוזה, וללמוד ולבחון את פקולטה לפני שנוקטים בכך. ניתן לראות בהתנגדות סיכון ואיום על המעמד, אבל ניתן לראות בה גם הזדמנות מצוינת למיקום ולחיזוק הדקאן החדש.

טיפים והמלצות

- ✓ **כניסה לתהליכי הליבה.** עם כניסתך לתפקיד הדקאן עליך להבהיר מעל לכל ספק כי אינך ממשיך בעיסוקך כחוקר בכיר, וכי אתה בא להשפיע ולהוביל את כל ליבת העשייה הפקולטתית. עליך לגעת בנושאים מורכבים בשבועות הראשונים ולא רק לשם הכרות, אלא לשם מפגש אינטימי עם תלמידי המחקר, עם חברי סגל חדשים, עם ראשי החוגים, ראשי מרכזים. כניסה לעומק חיונית לשם השגת הנ"ל.
- ✓ **בניית שגרות ניהול.** על מנת למקם עצמך כדקאן, אתה נדרש (גם אם לא באופן מוצהר) להתחיל ולנהל כמעט מהרגע שבו דרך במשרדו החדש. לשם כך, חשוב מאוד להתחיל לארגן לעצמך את סביבת העבודה שלך ולבנות שגרות ניהול רוטיניות שיסייעו לך בכך.
- ✓ **העברת מסרים ודוגמה אישית.** עם כניסתך לתפקיד החדש אתה נמצא במוקד העניינים וכולם בוחנים אותך "בשבע עיניים". "דוגמה אישית" וניהול על ידי הסתובבות, מאפשרים העברת מסרים חזקה ולא מילולית.
- ✓ **טיפול בהתנגדויות.** נוכחותך כדקאן חדש מהווה אירוע משמעותי בעל השפעות שונות על שותפיך לתפקיד. צפוי כי למן ההתחלה תיתקל בתופעה המכונה "התנגדות". התנגדויות אליך





כדקאן, או אל פעולות אותן אתה נוקט. לפיכך, חשוב לתכנן ולכלכל את הצעדים בהקשר זה, באופן שיסייע להתמקמותך כדקאן.

✓ **בניית צוות ההנהלה.** קביעת ההרכב, מיצוב ומיקום ההנהלה/הצוות המוביל כשותפה לניהול הפקולטה. מיצוב שכזה כבר מן היום הראשון עשוי לסייע לך כדקאן בהפחתת ההתנגדויות הצפויות בטווח הקצר ולסייע בהובלת מהלכים בטווח הבינוני והארוך.

✓ **הצפה ראשונית של שאלות אסטרטגיות ותהליכיות.** תוך כדי ניהול שוטף חשוב שתסמן סוגיות מהותיות אותן תרצה כדקאן ללבן בתהליך אסטרטגי. הצבעה על השאלות מאפשרת את דחיית ההכרעות למועד נח יותר מחד, ומסמנת כוונות לשינוי מאידך.

מוקד 3: גיבוש תמונת עתיד רצויה – מספר חודשים לאחר הכניסה

מהי תמונת העתיד הרצויה לפקולטה? מהי הצעת הערך הייחודית אותה רוצה הפקולטה להציע לבעלי העניין השונים, אנשי סגל בשלבים שונים של הקריירה, סטודנטים צעירים, תלמידי מחקר, הסביבה הרלבנטית, פקולטות אחרות באוניברסיטה, גורמים רלבנטיים בסביבה, שותפים בינלאומיים? מה נכון לשמר ומה נכון לשנות בהתנהלות הקיימת של פקולטה? כיצד לתעל את הפקולטה למסלול של צמיחה והתפתחות? אלה הן מקצת השאלות עליהן נדרש הדקאן לענות בתהליך של גיבוש תמונת עתיד – **גיבוש אמירה לאן הולכים.** בעוד שתחילת המסע בהצבת שאלות ביחס לייעוד, לחזון ולערכי הליבה של פקולטה, סופו בהטמעתם לארבעה מרחבי מובילות. מרחבים אשר יסייעו להבטיח הצלחה מתמשכת וברת קיימא.

כדי לעודד חשיבה אינטר-דיסציפלינרית מחד ולייצר ייחודיות ומובחנות מאידך, הגדירה הפקולטה נושא ליבה חוצה דיסציפלינות סביבו היא רוצה לייצר אימפקט (הגירה, פתרון בעיית מזון, פערים חברתיים...).

בכך יצרה אפשרות לשותפים שונים לחדד את תרומתם המובחנת, יצרה בסיס לשיתוף פעולה ושותפות בעשייה מחקרית והוראתית קיימת, יצרה מרחב לפיתוח תכניות חדשות פנימה וגם בשיתוף עם גורמי חוץ, ויצרה מנוף שיווקי בזירות חדשות.

1. **הובלה אקדמית:**

– **בתחום המחקר** – בו הדגש המושם הוא על התרומה האפשרית של הדקאן לקידום הליבה המחקרית, לחידוד "תוצרי המחקר הרצויים", לבחינת התפוקות המחקריות (קרנות, אימפקט, תחומי השפעה ועניין), למיקוד קפיצות המדרגה הנדרשות בשיתופי פעולה פנימיים/חיצוניים.





– בתחום ההוראה – בו הדגש המושם הוא על איכות ההוראה, גיבוש תפיסה לשילוב בין הוראה מקוונת והוראה פיסית, גיבוש הצעות הערך לסטודנטים, מיקוד ביעדי שיפור בכמות ביחס סגל-סטודנטים, מיצוב החשיבות של הכשרה ופיתוח יכולות ההוראה, עיסוק בסוגיות של הקניית ערכים, יכולות ומיומנויות מעבר לידע ועוד.

2. **הובלה ארגונית מערכתית:** הדגש הוא על פיתוח ושיפור תהליכים, סדירויות, צוותי עבודה, בניית יכולות, אימוץ טכנולוגיות שיקדמו את תפקודי הפקולטה כמערכת יעילה. זאת לצד מיקוד בפיתוח משאבים ובמימוש תכניות לצמיחה והתפתחות כגון: בניית מרכזים חדשים, מעבדות, תשתיות הוראה, מרחבים לסגל ולסטודנטים וכיו"ב.

דקאן חדש בביה"ס למשפטים רצה להמשיך ולהעצים את הקו האקטיביסטי של ביה"ס כעקרון שמייצר מובחנות וייחודיות מבתי ספר אחרים למשפטים. לתפיסתו, זהו עקרון המעמיק את הרלבנטיות שבעיסוק לעשייה מוחשית, מאפשר להפוך את חוויית הלימוד עצמו ליותר משמעותית, כמו גם לשלב מחקר בסיסי ויישומי. לשם כך, בתהליך גיבוש תמונת העתיד, שילב הדקאן יותר נציגים מהאקו-סיסטם, בוגרים רלבנטיים המשלבים עשייה מקצועית ואימפקט, ולימוד מעמיק של בתי ספר מובילים בעולם המשלבים באופן שיטתי עשייה ומעורבות בתהליך ההוראה.

3. **הובלה "משאבי אנושית":** הדגש הוא על התרומה האפשרית לתפקוד המשאב האנושי בפקולטה על כל מרכיביה (מעורבות ומחויבות סגל קיים, שיתוף פעולה בין הסגל המינהלי והאקדמי, קליטה של אנשי סגל חדשים, מינוי אנשי שקוף וראוי של אנשי מפתח וכד') ולקידום ערכים ארגוניים מרכזיים (חדשנות, מצוינות, שירות).

4. **הובלה קהילתית - סביבתית:** הדגש הוא על חיזוק קשרי הפקולטה עם הסביבה והקהילה בה היא פועלת והתירה ליצירת אימפקט המבוסס על תרומה הדדית. שיתופי פעולה המקדמים את המערכות השונות. בהקשר זה, ובתלות לתחומים הדיציפלינריים הכלולים בפקולטה, הסביבה יכולה לכלול חיבור מובנה לתעשייה, חיבור למערכות השירותים הרלבנטיות, חיבור לתכניות פיתוח הון אנושי, לעמותות וארגונים בחברה האזרחית וכיו"ב.

שאלות להערכה עצמית:

- האם המנהל יודע ביתר ברור לאן הוא מוביל את הפקולטה?
- האם ברור יותר מה נדרש לשפר ומה לשמר?
- האם אנשי המפתח מחוברים לתמונת העתיד?
- האם ניתן לחבר את מרבית מרכיבי הפקולטה לתמונת העתיד?
- האם שחקני המפתח בפקולטה, במוסד ובמרחבים חיצוניים רלבנטיים נרתמו לסייע לו בכך?



טיפים והמלצות

- ✓ **תהליך גיבוש תמונת עתיד כמהלך משותף.** בהתבסס על לימוד המערכת הפקולטתית וסביבתה עליך כדקאן להוביל מהלך לו שותפים בהדרגה גורמים שונים בתוך הפקולטה, באוניברסיטה ובסביבה, בהתבסס שפה משותפת המספרת סיפור עתידי משותף.
- ✓ **תרגום קונקרטי.** על מנת שהייעוד, החזון והערכים ישמשו כמצע לפעולה, חשוב לתרגם אותם למציאות מוחשית ויומיומית.
- ✓ **סיוורים וביקורים פיסיים.** באמצעות סיוורים ומפגשים עם פקולטות/מוסדות אחרים אתה יכול כדקאן להוביל לערעור והרהור על הנחות יסוד ומסורות רבות שנים. בצורה חווייתית ומגבשת אתה יכול כדקאן לעורר בצוות רצון להתחדשות ועשייה.
- ✓ **הרחבת מעגל השותפים.** תהליך החשיבה על תמונת העתיד מייצר הזדמנות לשיתוף והרחבת מעגל העשייה לגורמים נוספים אשר שותפים פחות לניהול השוטף. באופן דומה, חיבור סגל וותיק וצעיר למהלך יכול להראות המשכיות מחד, ולגייס אחריות ותמיכה להמשכיות גם לטווח הרחוק מאידך. עצם השיתוף לכשעצמו מייצר מחויבות הדדית, מצמצם התנגדויות אפשריות ומקל על יישום ההחלטות שהתקבלו.

כחלק מהרחבת תפיסה חוצת דיסציפלינות בפקולטה למדעי הרוח והחברה, העביר הדקאן החלטה מחייבת על כמות מסוימת של נקודות זכות בכל התארים הראשונים הנלקחים מתוך רשימה מוגדרת של קורסים המרחיבים את הבסיס.

כחלק ממדיניות המעודדת מערכת יחסים של פתיחות, שקיפות ושיתוף פעולה, הוחלט להעמיק את מרכיב ה"סוציומטרי" בתהליך הבחירה והקליטה של חברי סגל

מוקד 4: מתוכנית לפעולה – לקראת ההערכות השנתית

גיבוש חזון – מפורט, ברור ושלם ככל שיהיה – אין בו די. על-מנת להפוך את החזון לתהליך מנהיגותי של ממש יש צורך לממש אותו. המימוש משמעו הפיכת החזון לדבר מוחשי ככל האפשר, הנחלתו והטמעתו בקרב כלל הגורמים ושותפי התפקיד. חזון מוטמע בא לידי ביטוי בהתנהגותם ובפועלם היומיומי של כל מי שהדבר נוגע אליו. למעשה, זהו מבחן האמת של התהליך בכללותו והמדד היחיד להצלחתו.



הדקאן חייב להקפיד ולוודא שכל דבר שהוא עושה ברגעים אלו, עולה בקנה אחד עם החזון. אם לא יפגין מחויבות מלאה לחזון, אין סיכוי שהוא אכן ימומש ויוטמע. אם אכן יוכיח שאפשר להוביל שינויים, אזי יקנה לפקולטה כמערכת יכולת מרכזית לשינוי מתמשך, צמיחה והתפתחות.

שלב זה מושלם כאשר משיבים בחיוב על השאלות:

- האם הכיוון הכללי אליו הדקאן רוצה להוביל את הפקולטה תורגם לתוכנית אופרטיבית ברורה?
- האם ברורים מספיק המדדים לאורם תוכל הנהלת הפקולטה לבחון התקדמות בממדים השונים?
- האם הדקאן הצליח להתניע את הפקולטה לפעולה בכיוון אליו רוצה להוביל אותה?
- האם התכנית שגובשה משקפת בפועל שינוי מערכתי משמעותי בליבת העשייה הפקולטתית?
- האם התכנית משקפת שינוי בתחומים הקרובים לליבו של הדקאן ומבטאים את חזונו?

טיפים והמלצות

- ✓ **להמשיך ולהלהיב.** ג'ק וולץ' כותב בהקשר זה: "בכל פעם שהיה לי רעיון או מסר שרציתי להחזיר לארגון לא חדלתי לדבר על כך. חזרתי על דברי פעם אחר פעם, בכל דיון ובכל ישיבה, במשך שנים, עד שהמילים כמעט נתקעו לי בגרון." (עמ' 304).
- ✓ **הרחבת מעגלי השותפים גם מחוץ לפקולטה.** חיבור הנהלת האוניברסיטה, גיוס ורתימת הסביבה הרלבנטית (תעשייה קרובה, ארגונים חברתיים) מעמיק את המחויבות הפנימית ומייצר מערכת תמיכה.
- ✓ **הצלחות קטנות.** יכולתך כדקאן להוביל שינויים בפקולטה קשורה ביכולת שלך לפרק שינוי גדול לרצף מתמשך של חוויות הצלחה קטנות. הצלחות אלה יוצרות בטחון ואנרגיה.
- ✓ **מיקום הדקאן.** מחויבותך כדקאן לשינוי נבחנת בהתנהגותך, בכמות הזמן שאתה משקיע ובנוכחותך הפיסית באירועי מפתח הקשורים לשינוי.

ה. סיכום

כניסה לתפקיד הינה תקופה מעצבת בחיי פקולטה ובחיי הדקאן הנכנס לתפקיד. ככזו הינה בד"כ תקופה עמוסת גירויים אינטלקטואליים ורגשיים, אישיים, בינאישיים ומערכתיים. גירויים אשר מפירים את האיזון הקיים ומייצרים חלון הזדמנויות לשינוי – לעיצוב מחדש. מכאן שהאתגר המנהיגותי העומד בפניך הדקאן החדש הוא לנסות ולנצל את חלון ההזדמנויות ולתעל את האנרגיה לצמיחה ופיתוח של הפקולטה. כל זאת מתוך הבנה עמוקה כי פקולטה הינה מערכת אנושית,



יצירתית, יצרנית ורגישה, בה כל שינוי קטן עשוי להוביל לשינוי (חיובי/שלילי) עבור כל השותפים הקשורים בה.

בעוד שתהליך העיצוב והבנייה של פקולטה הינו תהליך מתמשך ובלתי פוסק לאורך כל הקדנציה הניהולית (ומעבר לדקאנים רבים), תהליך הכניסה לתפקיד הינו פרק זמן ממוקד. פרק זמן שבו מונחים הניצנים להתפתחות העתידית, אך יותר מכך, נרקמות מערכות היחסים והייחוסים שיאפשרו את צמיחתם.

מקורות

1. בסט, ג'. צ'רצ'יל - שיעור בגדולה. הוצאת עם עובד, 2001.
2. וולץ, ג'. וברן, ג'. ג'ק - הדברים החשובים באמת. הוצאת מטר, 2004.
3. זכאי, א. ושיינפלד, ע. מנהיגות המג"ד המצטיין בצה"ל. דו"ח מחקר. פקולטה לפיתוח מנהיגות, צה"ל, 1992.
4. חפץ, ר. א. ולוינסקי, מ. מנהיגות במבחן: להוביל שינוי ולהישאר בחיים. הוצאת ידיעות אחרונות, 2007.
5. כ"ץ, ת. הגדרת הזון והנחלתו: אבן היסוד למנהיגות איכותית, 2000.
6. <http://www.leadersnet.co.il/scripts/docs/doc.asp?commid=1&doc=241&sct=8&searchstr=%FA%F0%E9>
7. לנדאו, א., זכאי, א., וגלוסקינס, א. (1991). מנהיגות המ"מ המצטיין בצה"ל. דו"ח מחקר. פקולטה לפיתוח מנהיגות, צה"ל.
8. צ'מפי, ג'. עיצוב מחדש של הניהול. הוצאת מטר, 1996.
9. קולינס, ג'. ופוראס, ג'. לנצח נבנו. פקר הוצאה לאור, 1995.
10. Bass, B. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. The Free press, New York.1985.
11. Bennis, W., and Nanus, B. **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. New York: Harper Collins, 1985.
12. Bennis, W. **On Becoming a Leader**. ReadingMass.: Addison Wesley, 1989.
13. Cates K., **Three Key Things for New Leaders to Do: A Checklist of Essential Items for Stepping into a Leadership Position**, North-western, Kellogg, Executive Education.
14. Katz, D. & Kahn, R. **Organization and the System Concept**. *Social Psychology of Organizations*, 1966, pp. 14-29.



15. Keller S. & Meaney M. **Successfully transitioning to new leadership roles**, 2018 McKinsey & Company.

16. Kotter, J. **What Leaders Really Do**. *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp.103-111.

17. Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass 2012 (Six Edition).

18. Lazarus, R. S. & Folkman, S. **Stress, appraisal, and coping**. New York: Springer, 1984.

19. Schein, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, 2016 (Fifth Edition).

20. Shamir, B. **The Charismatic Relationship: Alternative Explanations of Predictions**. *Leadership Quarterly*, 1991, pp. 81-104.

נספח 1 – תהליך הכניסה לתפקיד

מדידים להצלחה	התמקמות	למידה	מיקוד
<input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מתחיל להכיר את פקולטה אליו עומד להיכנס. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן יודע אילו פערי ידע עליו להשלים. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן יודע אילו פערים קיימים בין ערכים שחשובים לו לבין התרבות הארגונית השלטת. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן רוכש אמון ואשראי ראשוניים מצד פקולטה לגבי יכולתו להצליח בתפקיד. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן רוכש את האמון שלו עצמו ביכולתו להצליח בתפקיד.	<input checked="" type="checkbox"/> 1. הדקאן מנצל את האינטראקציות שמקיים עם גורמים שונים בפקולטה בכדי ליצור רושם ראשוני חיובי ולגייס אמון ואשראי.	<input checked="" type="checkbox"/> 1. הדקאן לומד ומאבחן את הפקולטה אליו עומד להיכנס. <input checked="" type="checkbox"/> 2. הדקאן לומד מתוך ניסיונו כחוקר בכיר וממלא תפקידים במרחב האקדמי.	גיוס אמון ואשראי (טרומ הכניסה לתפקיד ובשלבם המוקדמים)
<input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מכיר את פקולטה על כל רבדיה בצורה טובה ומעמיקה. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מזוהה עם תפיסת הפעלה ברורה. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן יודע למקד את העשייה בצרכים המידיים ובאתגרים העומדים על הפרק בטווח הקצר. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן בונה שגרות ניהול ודפוסי עבודה עם צוות המורים.	<input checked="" type="checkbox"/> 1. הדקאן מתפעל את פקולטה בשוטף אקדמית וארגונית. <input checked="" type="checkbox"/> 2. הדקאן מעביר מסרים וערכים בהם מאמין.	<input checked="" type="checkbox"/> 1. הדקאן ממשיך ללמוד ולהכיר את פקולטה בצורה מעמיקה, ומשלים פערי ידע אותם סימן לעצמו בשלב הראשון. <input checked="" type="checkbox"/> 2. הדקאן יודע להציף שאלות אסטרטגיות.	ניהול איכותי ורציף של שגרת העשייה בפקולטה (עם הכניסה הפורמלית לתפקיד)



<p><input checked="" type="checkbox"/> הדקאן יודע לאן הוא מוביל את הפקולטה.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> הדקאן יודע מהי "הרוח" שתנחה אותו ואת הצוות בדרך לשם.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> הדקאן רותם ומגייס את השותפים המרכזיים (משנה מינהלי/סגנים/ ראשי מכונים) באופן ראשוני לסייע לו בהובלת הפקולטה לכיוון הנבחר.</p>	<p>1. הדקאן מתווה חזון ואסטרטגיה לפקולטה.</p> <p>2. הדקאן מוביל את הצוות בתהליך התווית החזון וקביעת האסטרטגיה.</p>	<p>1. הדקאן לומד את התפיסות והצרכים של שותפי התפקיד.</p> <p>2. הדקאן מחפש דרכים כיצד לרתום את גורמי הכוח בארגון לגיבוש ולמימוש החזון שמתווה.</p>	<p>גיבוש תמונת עתיד לפקולטה</p> <p>(מספר חודשים לאחר הכניסה)</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מתרגם את החזון לתוכנית אופרטיבית ברורה.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מצליח לרתום את האוניברסיטה ושותפים נוספים במרחב הפקולטה לתוכנית.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מצליח להוביל שינויים קטנים ברוח תמונת העתיד.</p>	<p>1. הדקאן מגבש תכנית עבודה הנגזרת מן החזון.</p> <p>2. הדקאן מציג את החזון ואת תכנית העבודה בפני גורמי מפתח בארגון.</p> <p>3. הדקאן מצליח לרתום את כלל הפקולטה למימוש החזון.</p>	<p>1. הדקאן ממשיך ובוחר באופן מתמיד את הכוחות הבולמים והמקדמים את מימוש החזון.</p> <p>2. הדקאן בוחר מה נדרש לצוות שלו על מנת שיוכל להוציא את החזון מן הכוח אל הפועל.</p>	<p>תחילת הובלת שינויים הנגזרים מתמונת העתיד</p> <p>(שלהי שנה ראשונה)</p>