



סיכום ממצאי מחקר ניהול עבודת צוות מודל כדורשת

מחקר דוקטורט - לליב אגוזי
הפקולטה לניהול אוניברסיטת חיפה
בהנחיית פרופ' שי צפריר ופרופ' דניאל צבר

בתמיכה ועזרה מאיגוד הכדורשת

תודה מקרה היא לכל מי שסייעה,
התראיין/ה, צנתה/צנה לשאלונים, צלמה
למחקר, הציר/ה ויצר/ה.

מטרות המחקר

- המחקר בוחן ניהול תחרות בין שותפים.
- מטרת המחקר העיקרית: אפיון כלים אפקטיביים לניהול תחרות פנימית בין עמותות בשותפות.
- המחקר נערך על קבוצות כדורשת, כמודל פשוט ללמידה של ניהול שותפים.

מהלך המחקר

שלב א – נערכו ראיונות עם 40 בעלי עניין (20 מכדורשת ו-20 מעמותות) שחקניות, שחקניות-מאמנות ומאמנות ומאמנים.

מתוך הראיונות נבנה מודל המציע הסבר לניהול תחרות בין שותפים.

שלב ב- צולמו 111 קבוצות ב- 85 משחקי כדורשת מלאים וניתוח סטטיסטיקות משחק לפי המודל. הצילומים החלו בינואר 2016 והסתיימו ביוני 2016.

שלב ג - שחקניות מילאו שאלונים על הדינמיקה ביניהן במהלך החודשים שבין הצילום לסוף העונה. רוב המשיבות ענו בשבועיים שלאחר המשחק.

תקציר הממצאים

ראיונות - תחרות בין השחקניות מוכרת לשחקניות ולמאמנות/מאמנים. יש בה היבטים חיוביים של הגברת מוטיבציה והיבטים שליליים של יחסים לא משתפים בין השחקניות, מתחים וכעסים שפוגעים בשחקניות ובקבוצה.

ממצאי צילומי משחקים – משחק פחות משתף בקבוצה קשור להצלחה פחותה במשחק ולמיקום נמוך יותר בסוף העונה.

ממצאי השאלונים – קבוצות שהשחקניות דיווחו בהן על התחשבות הדדית ועל מאמנים, שמקפידים על הוגנות ונותנים 'מקום' לכל השחקניות דיווחו על תחרות נמוכה יותר ביניהן. קבוצות, שדיווחו על מאמנים שמשקיעים אימון רב יותר על תיאום טקטי, הראו רמות אמון גבוהות יותר בין השחקניות ויותר התנהגויות משתפות במשחק המצולם. קבוצות שיש ביניהן הסכמה רבה יותר על הישגיות או חברתיות דיווחו על תחרות פחותה ביניהן. קבוצות הישגיות יותר הייתה ביניהן הסכמה רבה יותר לעומת קבוצות חברתיות יותר. שחקניות שהביעו כוונות לעזוב דיווחו על התחשבות נמוכה יותר של הקבוצה בשחקניות ועל תחושה שהן פחות משמעותיות ובעלות ערך בקבוצה.

מה העלו הראיונות

על מה מתחרות?

התחרות מונעת מצורך בסיסי להוכיח את עצמי ולחוש בעלת ערך בעיני הקבוצה והמאמנת. מתחרות על משאבים ועל הכרה.

- להיות בהרכב.
- הנחתות (כמות – כמה פעמים העבירו כדור מעבר לרשת וטיב – עצמה, ראיית משחק ו בעיקר השגת נקודה).
- זמן ואיכות אימון.
- בליגות הגבוהות יותר גם הגנה מקבלת תשומת לב לתחושת תרומה לקבוצה.

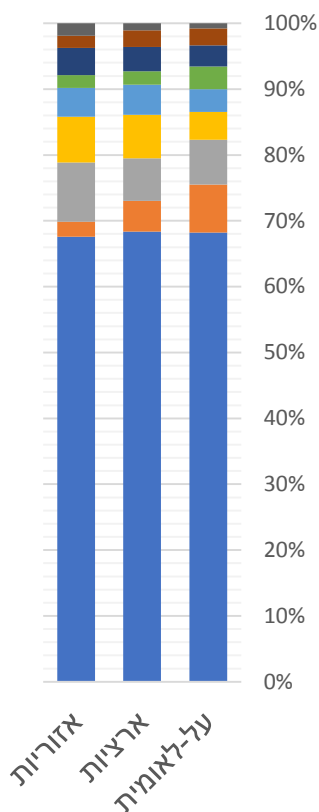
על מה משפיעה התחרות ביניהן?

- מוטיבציה להצליח, ללמוד ולהתפתח.
- חשוב לציין, שבראיונות גם כשעלו יתרונות, התייחסו לתחרות בין השחקניות כמשהו קיים. הניסיונות להשפיע על רמת התחרות היו של ויסות ומניעת פגיעה בביצועים. המרואיינים לא ציינו שמנסים באופן מכוון להגביר את התחרות כדי לשפר את ביצועי הקבוצה.
- פחות שיתוף בין השחקניות.
- בעיות תיאום.
- פחות אמון בין השחקניות.
- חוסר שביעות רצון (מעצמי ומהקבוצה).
- ירידה בתחושת האחדות והרצון להשתייך לקבוצה.

מה משפיע על התחרות?

- הוגנות המאמנת/ באימונים ובמשחקים:
 - ✓ נותנים הזדמנות.
 - ✓ מחלקים את זמן ואיכות האימון באופן שיויוני פחות או יותר.
 - ✓ יחס מכבד.
 - ✓ מלמדים לעבוד יחד ומייצרים אמון בין השחקניות.
- התחשבות הדדית - המידה בה השחקניות השותפות נדיבות ונותנות לאחרות גם הזדמנות (תלוי באופי, ניסיון ובטחון ביכולתן).
- מידת ההסכמה בין השחקניות על המטרה המשותפת.

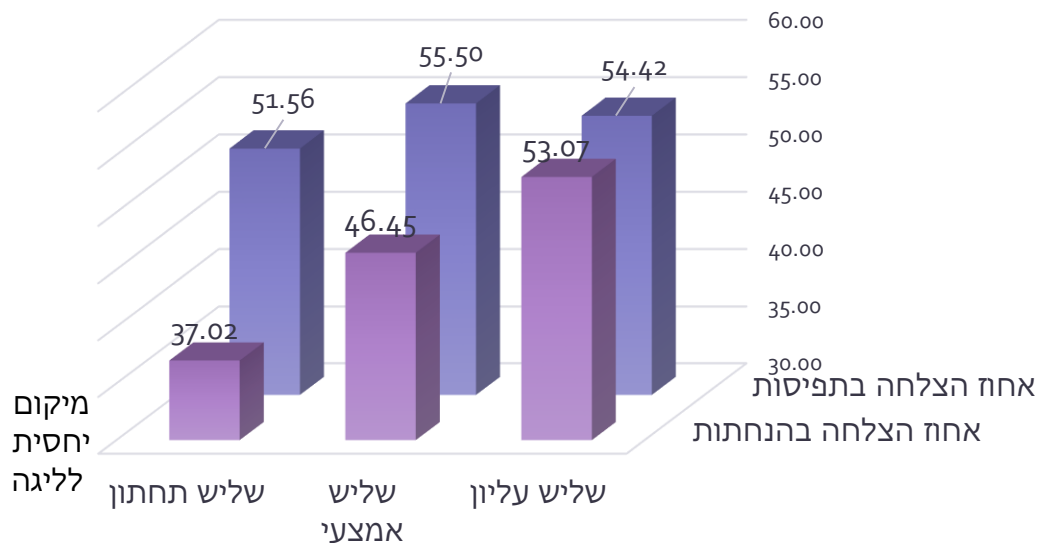
פילוח סיבות לנקודות



סיבה	כמות אחוז
לא תפסו הנחתה *	67.9% 3390
הנחתה ברשת או בחוץ	7.9% 395
לא תפסו סרב	6.4% 321
נגיעה ברשת או דריכה על קו אמצע	4.3% 214
סרב ברשת או בחוץ	3.9% 193
מחסימה יצא החוצה	3.8% 188
לא תפסו מסירה בינהן	2.2% 110
לא תפסו חוזר מחסימה	2.2% 108
דבל	0.6% 29
ארבע נגיעות	0.3% 14
עמדות שגויות	0.3% 14
צעדים	0.1% 5
השהייה	0.1% 4
דריכה על קו בסרב	0.1% 4
חבטה בכדור	0.1% 4

* הנחתה היא כל כדור שהועבר מצד אחד של הרשת לשני.

מדדי הצלחה במשחק ומיקום בתום העונה



אחוז הצלחה בהנחתות במשחק המצולם מנבא ניצחון ומיקום בסוף העונה.

אחוז תפיסת הנחתה במשחק המצולם מנבא ניצחון. מסביר מיקום בסוף העונה בליגות על, לאומית וארצית, אך לא באזוריות.

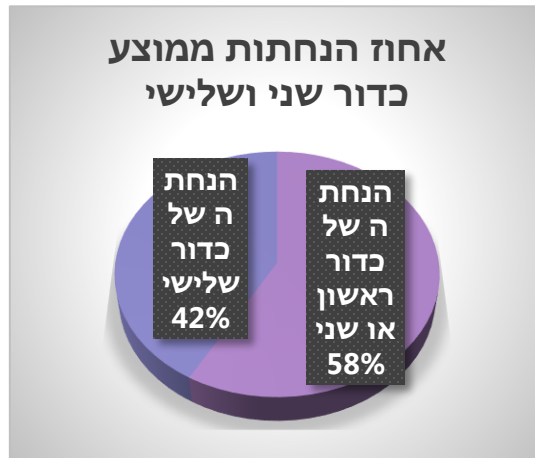
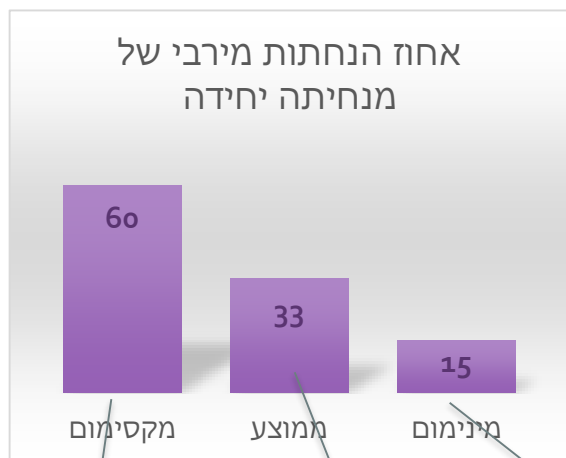
בנוסף, נמצא כי מספר מכות פתיחה שלא נתפסו והנחתות ברשת או בחוץ (במשחק המצולם) מנבאות ניצחון ואת מיקום הקבוצה בתום העונה. שני סוגי הנקודות נובעים בדרך-כלל מחוסר סדר על המגרש ו/או חוסר ריכוז.

התנהלות משחק – מדדי משחק של שיתוף/אי שיתוף

איך נראית תחרות? האם אפשר למדוד אותה מצפייה במשחק? בראיונות נאמר: שחקניות שלא מוסרות, שחקניות שמעירות על ביצועים לא טובים, פוליטיקה (שיחות עם המאמנת), חוסר פירגון. צפינו ותיעדנו ההתנהגויות כאלה, שמופיעות במשחק. חשובו: אחוז המסירות הקבוצתי, יחס מסירות (של כדור שני) לעומת הנחתות לשחקנית – ההבדל בין השחקניות והיחס המינימלי לקבוצה

אזוריות		ארציות		על ולאומית		
טווח (מינימום-מקסימום)	ממוצע	טווח (מינימום-מקסימום)	ממוצע	טווח (מינימום-מקסימום)	ממוצע	
18-60	34.4	15-46	30.6	22-41	29.9	אחוז הנחתות מירבי של מנחיתה אחת
6-28	11.9	4-16	10.2	5.6-14	9.4	הבדלים בין המנחיתות באחוז ההנחתות
17-75	40.0	20-77	41.5	32-71	48.9	אחוז הנחתה בשלישית (מכלל הנחתות)
0.21-7.13	1.19	0.11-3.22	0.88	0.11-2.31	0.81	הבדלים (בין המנחיתות) ביחס מסירות להנחתות

התנהגות לא משתפת יכולה לנבוע מלחץ, חוסר תשומת לב, יותר מדי מסירות של כדור שני למנחיתה ראשית ועוד. הפרשנות, שנותנת השחקנית להתנהגות ובטחונה בערכה בקבוצה הן שיקבעו את תגובתה הרגשית ואיך תפעל השחקנית הנפגעת בהמשך. התהליך של ייחוס משמעות וכוונות להתנהגות של השחקניות האחרות ושל המאמנת (למשל בהחלטה להושיב על הספסל) הוא שלב קריטי שקובע אם האירוע יהפוך לגורם שפוגע בתפקוד הקבוצה או לא. בשלב הזה תקשורת חיובית של המאמנת יכולה להיות גורם משמעותי מאד להשארת השחקנית מעורבת ובעלת מוטיבציה.



כנראה 3-4 מנחיתות שהנחיתו 1-20 הנחתות

שש מנחיתות שהנחיתו 1-11 הנחתות

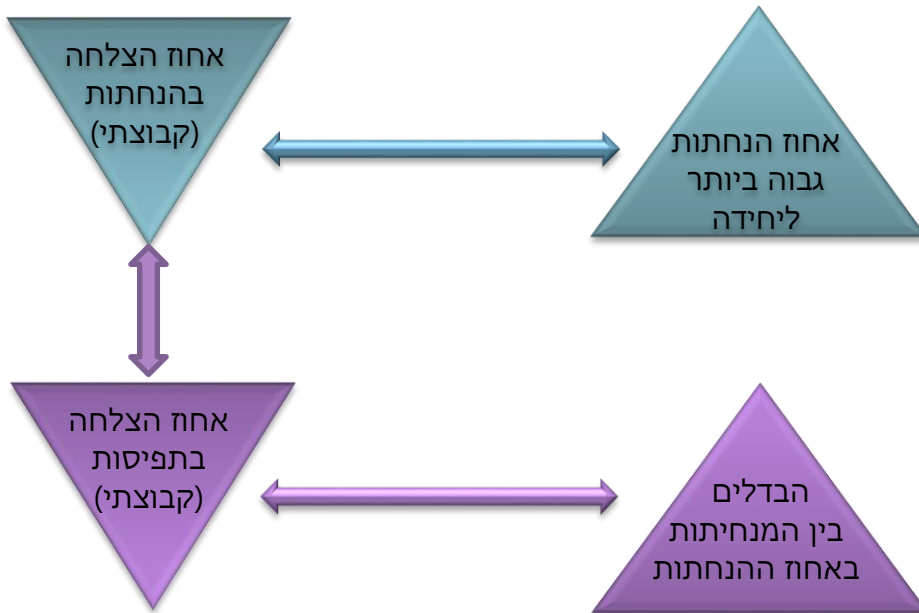
שש מנחיתות שהנחיתו 2-5 הנחתות

תלוי גם בהחלפות

שיתוף/אי שיתוף והשפעתו על תוצאות הקבוצה

פעולות פחות משתפות במגרש קשורות לביצועים פחות טובים במשחק

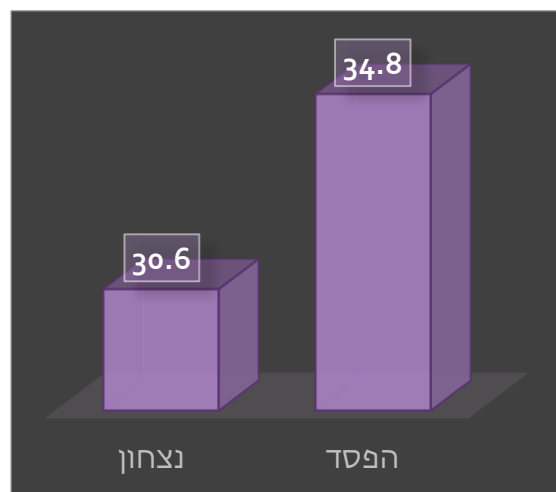
- ❖ ככל שאחוז של הנחתות משחקנית יחידה גבוה יותר, אחוז ההצלחה הקבוצתי בהנחתות נמוך יותר.
- ❖ ככל שאחוז הנחתות משחקנית יחידה גבוה יותר, אחוז ההצלחה הקבוצתי בתפיסות נמוך יותר.
- ❖ ככל שאחוזי הצלחה בהנחתות גבוהים יותר, כך אחוזי ההצלחה בתפיסות גבוהים יותר.



ביצועי 111
הקבוצות
המצולמות

פעולות פחות משתפות במגרש קשורות להצלחה פחותה במשחק

תוצאות משחק ואחוז הנחתות
מירבי של שחקנית אחת

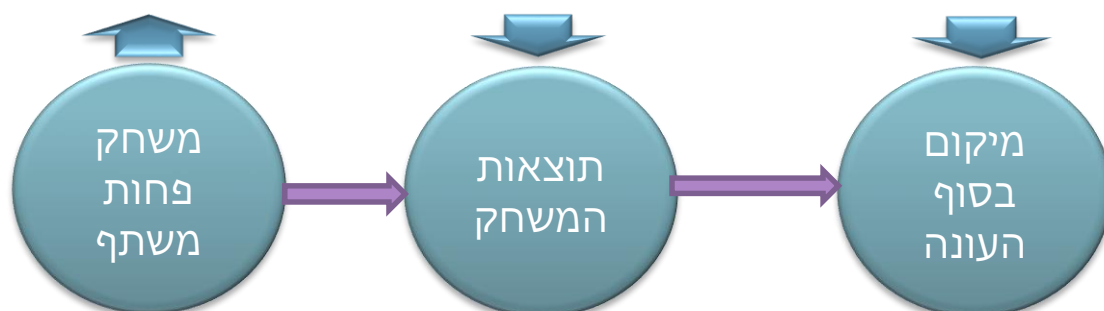


המדדים מראים ש:

- ❖ ככל שיש התנהגות פחות משתפת (היחס בין מספר המסירות למספר ההנחתות של מנחיתה נמוך) תוצאות המשחק פחות טובות.
- ❖ כשיש יותר הבדלים בין שחקניות הקבוצה בהתנהגות משתפת תוצאות המשחק פחות טובות.

פעולות פחות משתפות במגרש קשורות למיקום נמוך יותר בתום העונה

שילוב מדדים של משחק פחות משתף מנבאים תוצאות משחק פחות טובות ומיקום נמוך יותר בתום העונה.



מורכב משילוב:

- יחס מסירות הנחתות
- אחוז גבוה של מנחיתה יחידה
- הבדל (סטיית תקן) באחוז ההנחתות של כלל המנחיתות

מורכב משילוב:

- יחס מערכות
- יחס נקודות

יחסי לליגה. מקום ראשון קיבל ציון 12 ומקום אחרון 1 כל השאר דורגו בהתאם

מדדי ההתאמה של המודל חושבו על ידי משוואות מבניות SEM בתוכנת AMOS ונמצאו גבוהים ומובהקים.

במערכה של 25 נק' יש כ-35 הנחתות. יחס מיטבי הוא בערך 8-11 הנחתות של מנחיתות מובילות (60-80% הצלחה) 4-6 הנחתות למנחיתות שניות (35-55% הצלחה). כמוכך שמשנתה לפי הרכב הקבוצה והליגה. כדי שזה יקרה בערך שליש עד חצי מהמסירות צריכות להגיע לכל אחת בקו הקדמי. קבוצות רבות, ביחוד בלחץ נקודות, מוסרות יותר כדורים 'שניים' למנחיתה מובילה (אם מבחירה אם מהנחיית מאמן/ת). המנחיתה המובילה בקו נשארת עם פחות אפשרויות הטעיה. במצב זה מנחיתה 'שניה' מקבלת פחות כדורים והזדמנות ולכן גם מוסרת פחות. התוצאה הנחתות צפויות יותר, עייפות וירידה באחוז ההצלחה.

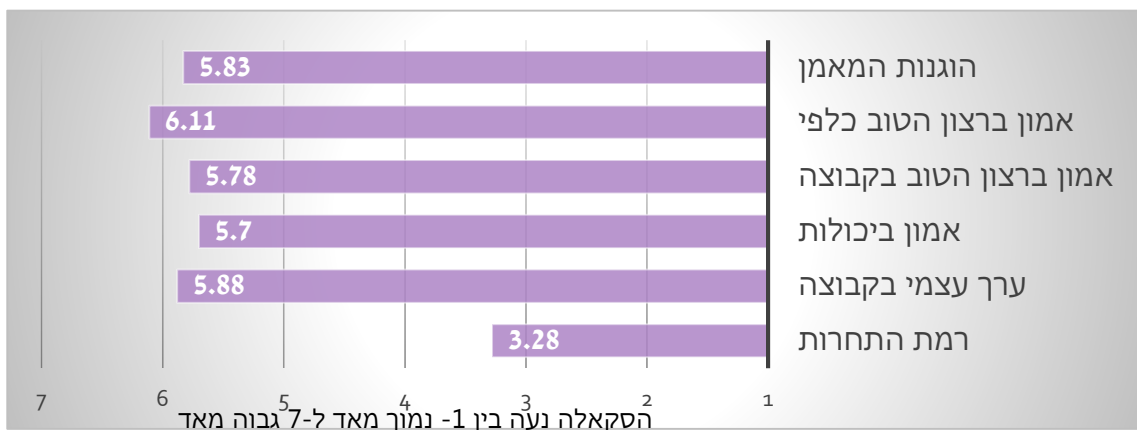
הסברים אפשריים לתוצאות

- טקטית – כאשר בערך חצי מההנחתות הן בכדור שלישי וחצי בשני או ראשון הקבוצה השנייה נמצאת בחוסר ודאות הגבוה ביותר מי תנחית (במיוחד כשזה עם הטעיה).
- טקטית - אחרי 4-5 הנחתות (רבות מה-) קבוצות לומדות את סגנון ההנחתה ותופסות יותר את המנחיתות המובילות.
- פיזית – עייפות – מנחיתה שקופצת 20 קפיצות לחסימה והנחתה במערכה לעומת 30 קפיצות תתעייף פחות ותוכל להנחית טוב יותר גם לקראת סוף המשחק.
- יציבות קבוצה – כאשר יש יותר מנחיתות, שצברו ניסיון משחק, הקבוצה יציבה יותר בביצועים למקרי היעדרות או יום לא טוב.
- פסיכולוגית - ריכוז ומעורבות – שחקנית, שמקבלת מעט כדורים, מאבדת (במקרים רבים) מוטיבציה וריכוז זה משפיע על תפקודה בהמשך.

תוצאות השאלונים

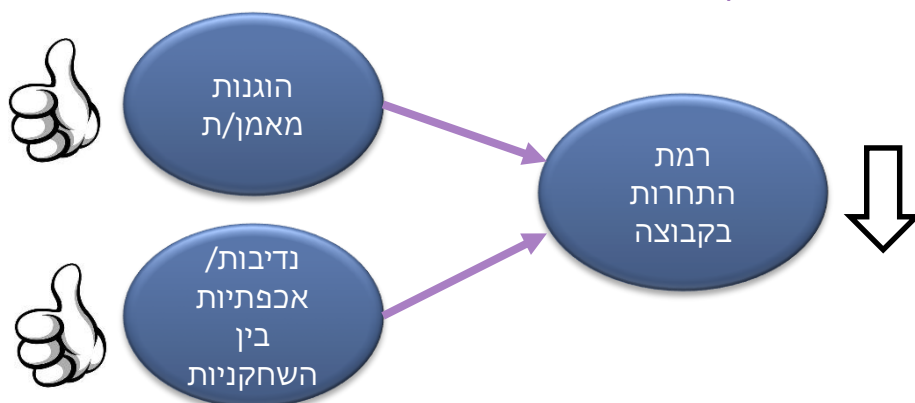
- השאלונים בחנו משתנים, שעלו מהראיונות כמשמעותיים:
- ✓ אמון ביכולות – עד כמה השחקניות סומכות על שותפותיהן.
 - ✓ אמון בנדיבות והאכפתיות - התחשבות בקבוצתית.
 - ✓ הוגנות המאמנת/ת – עד כמה השחקניות רואות את פעולות המאמנים באימונים ובמשחקים כהוגנות.
 - ✓ תחושת השחקניות כמשמעותיות לקבוצה והצלחתה.
 - ✓ רמת התחרות – עד כמה השחקניות מרגישות שיש תחרות בין שחקניות בקבוצתן.
 - ✓ כמה זמן אימון מושקע בתרגול תיאום.
 - ✓ מה ההסכמות הקבוצתיות על אופי הקבוצה ועד כמה השחקניות רואות את המטרה באותו אופן.
- כל המדדים נבדקו כממוצע של הקבוצה והבדלים בין השחקניות בקבוצה.

בסך-הכל, האמון בקבוצות גבוה, המאמנים נתפסים כהוגנים ורמת התחרות הנתפסת בינונית-נמוכה.



ההבדלים בין הליגות זניחים, למעט באמון ביכולות של שאר השחקניות. אמון ביכולות גבוה יותר בליגות על ולאומית (6.18) מאשר בארציות (5.58) ובאזוריות (5.56).

הוגנות מאמנת/ת ונדיבות קבוצתית משפיעים על רמת התחרות.



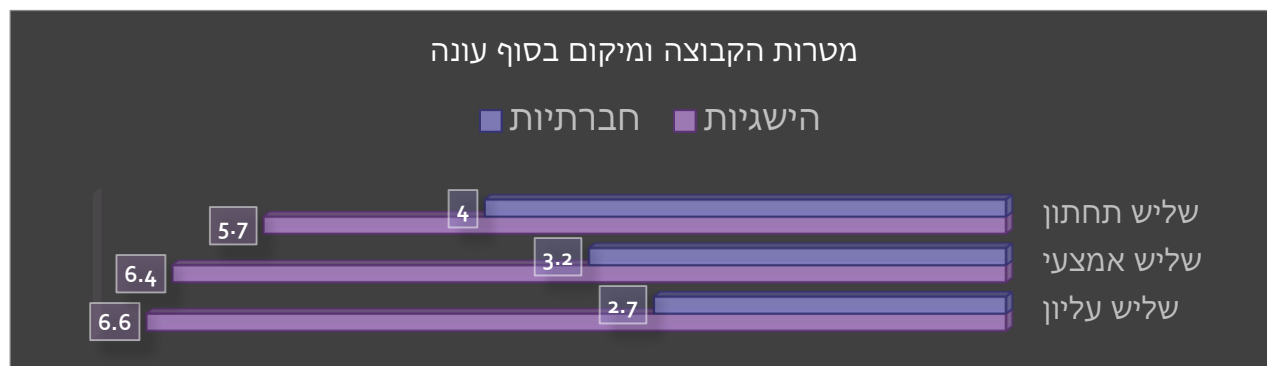
ככל שהמאמנת/ת נתפסת יותר הוגנת, כך התחרות המדווחת בין השחקניות נמוכה יותר. ככל שהשותפות לקבוצה נתפסות יותר מתחשבות, כך התחרות המדווחת נמוכה יותר. בנוסף, כאשר מאמנים מתרגלים יותר תרגילי תיאום, בקבוצות שלהם יש אמון גבוה יותר בין השחקניות ויותר התנהגויות מגרש משתפות.

ניסיון

ניסיון בכדורשת וניסיון בקבוצה שניהם קשורים לאמון גבוה יותר ביכולות של שאר השחקניות בתחושה שהשחקניות מתחשבות בי כשחקנית ולתחושת הערך שלי כשחקנית בקבוצה. הניסיון אינו קשור לרמת התחרות בין השחקניות.

השפעת הגדרה והסכמה על מטרות הקבוצה – הישגית או חברתית

קבוצות נטו להגדיר עצמן יותר הישגיות - ממוצע 6.3 ופחות חברתיות – ממוצע 3.2



ככל שקבוצות הגדירו עצמן יותר הישגיות כך הן היו בהסכמה גדולה יותר ביניהן על המטרה והן היו יותר שביעות רצון מהקבוצה והצלחותיה.

ככל שקבוצות הגדירו עצמן יותר חברתיות הייתה ביניהן פחות הסכמה על המטרה והן היו פחות שביעות רצון מהקבוצה והצלחותיה.

ככל שאי ההסכמה בקבוצה על המטרות הייתה גדולה יותר כך רמת התחרות גדולה יותר.

מסקנות

התחרות בין השחקניות קיימת וניתנת לניהול.

הגורם העיקרי המשפיע עליה הוא

יחס המאמנים באימונים

ובמשחקים. בניית אימונים, שנותנים

הזדמנות אימון שווה לכל השחקניות

ומייצרים הזדמנויות למשחק משתף

והצלחה בו, מגדילים את האמון ואת

שיתוף הפעולה בין השחקניות.

הגורם השני המשפיע עליה

הוא **השחקניות** שבעזרת

מודעות לחשיבות של משחק

משתף לתוצאות של

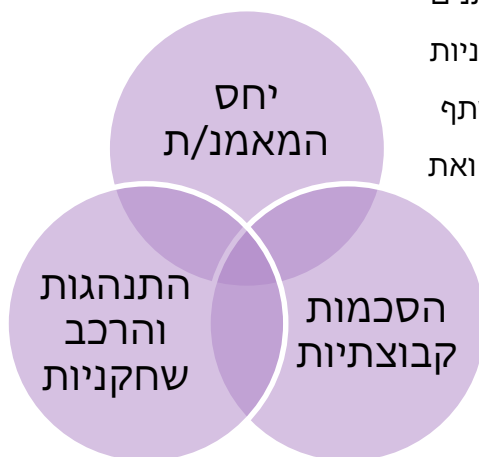
הקבוצה ולדינמיקה ביניהן

יכולות לשפר את תרומתן

לקבוצה ולייחס להתנהגויות

לא משתפות פחות כוונה

ועלבון.



יצירת **הסכמות והתאמה** בין השחקניות על מטרת הקבוצה.