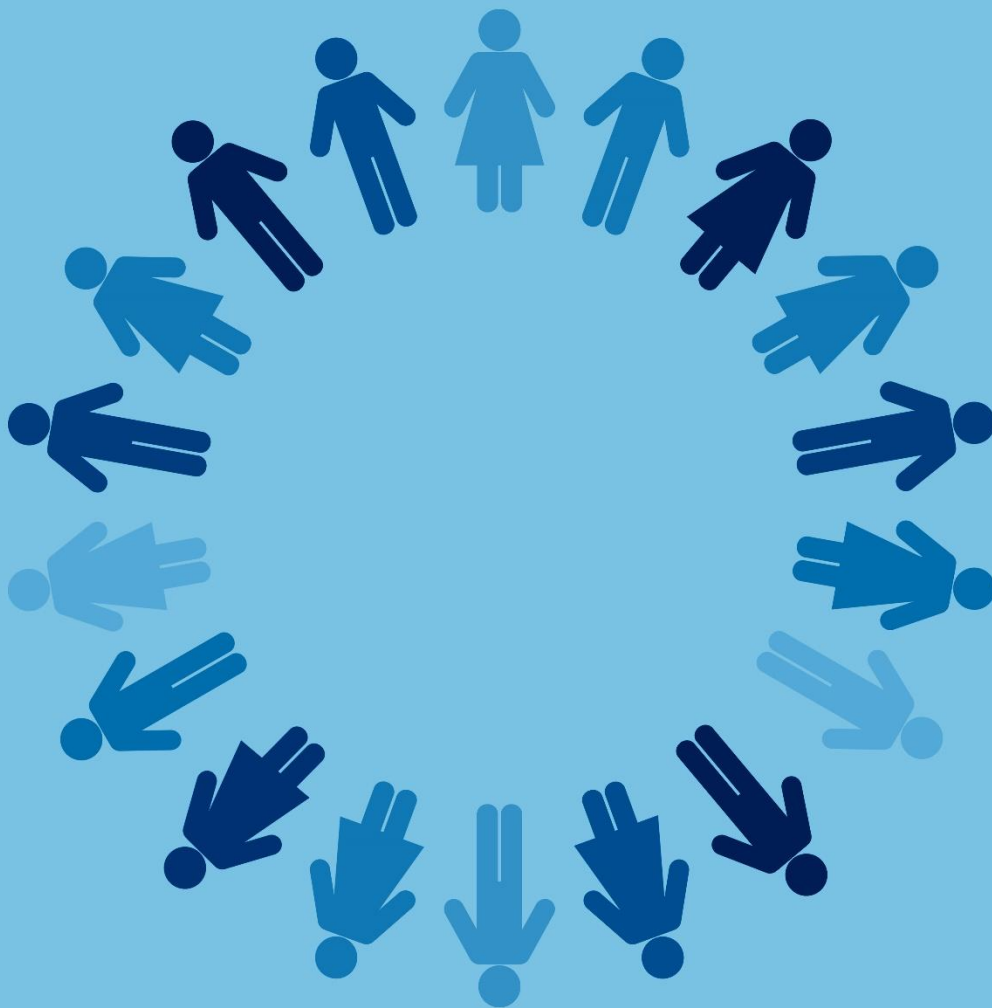


הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly



העורך

אריה רשף

מנהלת עריכה

לליב אגוזי

עורכת לשונית

ורד פטרר-אלון

עיצוב גרפי

אורין קדרון

חברי המערכת

יצחק סמואל
אוניברסיטת חיפה

יוסי דקל
K.O. Dekel & Co.

יוחנן אלטמן
Middlesex University

דני צבר
Drexel University

יצחק הרפז
אוניברסיטת חיפה

גיא אנוש
אוניברסיטת חיפה

שי צפריר
אוניברסיטת חיפה

אלי וייץ
אוניברסיטת תל-אביב

מיכל בירון
אוניברסיטת חיפה

דפנה רבן
אוניברסיטת חיפה

יעקב ויסברג
אוניברסיטת בר-אילן

אורנה בלומן
אוניברסיטת חיפה

ארי רוזנטל
פרוטרום ישראל

אילן משולם
אוניברסיטת חיפה

יהודה ברוך
University of Southampton

דורית שחף
יבמ, מעבדות מחקר חיפה

איתן נוה
הטכניון-מכון טכנולוגי לישראל

שמעון דולן
ESADE, Barcelona

דבר המערכת

המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, בהיותו מוקד ידע לאנשי מקצוע בתחום, חרט על דגלו לפעול לקידום הידע המדעי בתחום ההתנהגותי והכלכלי בניהול. זאת באמצעות מחקר, שיתוף פעולה בין עולם המחקר לעולם המעשה, מעורבות וקידום הנושא בישראל, תוך חינוך והעשרה. ככזה, מעודד המרכז שיתוף ושילוב בין חוקרים, יועצים ארגוניים ומנהלים. אחד הביטויים לשיתוף מעין זה, הוא הוצאה לאור של כתב עת.



כתב העת "הרבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי" בא לענות על הצורך שהעלו חוקרים ואנשי מקצוע העוסקים בחקר תהליכים ניהוליים וארגוניים, ליצור במה, בשפה העברית, להצגת ידע מחקרי בתחום, לחיזוק הקשר בין חוקרים בתחומים הנ"ל, וליצירת ממשק בין האקדמיה לשטח. מטרתו של כתב העת להציג ידע חדש עבור חוקרים בתחום ומנהלים ואנשי מקצוע בשדה, ויצירת במה לשיח מדעי ומקצועי.

הרבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי¹ יושב כותבים מהאקדמיה ומהשטח במגוון נושאים הקשורים לתחום ניהול ארגונים וניהול המשאב האנושי. במסגרת זו, נשמח לדון בכל חידוש שהקוראים יציעו לכלול ברבעון.

כתב העת כולל ארבעה מדורים:

1. מדור מחקרים - בו יכללו מאמרים מחקריים ותיאורטיים בתחום המחקר הארגוני ומדעי הניהול.
2. מדור חוקרים בתחילת דרכם - במסגרתו ידווחו חוקרים בתחילת דרכם על עבודותיהם.
3. מדור פרויקטים - בו ידווחו אנשי מקצוע על פרויקטים יישומיים המתבצעים בארגונים.
4. מדור ראיונות – בו יוצג ראיון עם חוקר/איש מקצוע שתורם לקידום התחום של חקר ארגונים וניהול המשאב האנושי.

קוראים יקרים, כולנו תקווה כי תמצאו את המאמרים כמועילים ותפיקו תועלת ועניין מקריאתם.

בסוף הגיליון ניתן למצוא פנייה והנחיות כתיבה לחוקרים ואנשי מקצוע המעוניינים לשלוח למערכת כתב העת מאמרים מפרי עטם. מאמרים שיתקבלו, יעברו שלב שיפוט אקדמי כמקובל בכתבי עת מדעיים-מקצועיים.

ברצוננו להודות מכל הלב לכותבים ולכל החברים שלקחו חלק במלאכה.

¹ למען הסר כל צל של ספק, מאמרי הדעה הינם על אחריות הכותבים בלבד ואינם בהכרח מייצגים את עמדתו של המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי בנושא.

דבר העורך - גיליון 1 (1) 2016

את מדור המחקרים פותח מאמרם של הרפו ושניר, העוסק בחקר השקעת זמן ומאמץ בעבודה ע"י עובדים בטווח השוואה רחב. המחקר מתייחס למשקיעים כבדים דיספוזיציוניים (מכורים לעבודה ונלהבים לעבודה), וגם למשקיעים כבדים מצביים (בשל אילוצים כלכליים, או בשל דרישות מעסיק/תרבות ארגונית תובענית). ממצאי המחקר מדגישים את ההבנה שמשקיעים כבדים בעבודה אינם עשויים מקשה אחת, וראוי להבחין ביניהם.

אורנה בלומן עוסקת במהות המחקר במדעי החברה ובצורך לקשר בין הקהילה המדעית לציבור הרחב. במאמרה נעשה ניסיון להאיר את יחסי הגומלין בין השניים, תוך הדגשת קיומה של תלות הדדית, זאת בעיקר ביחס לנושאים העולים במחקר חברתי. במאמר מושם דגש על הצורך בשיתוף הציבור, על רבדיו השונים, בפירות המחקר המדעי, וכן מודגשת חשיבותו של הרבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי בטיפוח קשר זה.

אלי וייץ ויואב ורדי מציגים במאמרם מחקר העוסק בהסתרת ידע בארגון כביטוי של התנהגות ארגונית בלתי נאותה - Organizational Misbehavior. מטרתו של המחקר היא לשפר את ההבנה של תופעת הסתרת הידע במערכות יחסים דיאדיות (זוגיות) בארגון, על רקע של מאפיינים אישיותיים של עובדים, תפיסת הצדק הארגוני האינטראקציוני שלהם, תפיסת התחרות בין העמיתים, ומאפייני התקשורת דרכה מתקבלת הבקשה למידע או נתונים.

סוגר את מדור המחקרים מאמרו של דניאל צבר, המתמקד ביישום ובפיתוח של תיאוריות ארגוניות הבוחנות את הגורמים ללמידה ולשינוי טכנולוגי בארגונים. צבר עוסק בשאלה, כיצד מעבר ידע באמצעות גיוס הון אנושי ושיתופי פעולה בין ארגונים, משפיע על למידה ושינוי המרקם הטכנולוגי של החברה? כמו כן בוחן המאמר, כיצד המבנה החברתי וההון הטכנולוגי של החברה משפיעים על יכולתה למנף ידע קיים וחדש כדי לקדם חדשנות ושינוי טכנולוגי.

במדור חוקרים בתחילת דרכם מציגה ורד רייטר את תמצית עבודת הדוקטורט שלה, העוסקת בניסיון להגדיר מהו טיפול רפואי סביר, במטרה להציג את הפערים בין המציאות בשטח להגדרה הרצויה. תוצאות המחקר מוליכות את החוקרת להגדרת נוסחת מדידה לטיפול רפואי סביר.

מדור פרויקטים מוקדש להצגה של פרויקט המתבצע בשדה. דורית שחף מתארת פרויקט ייחודי של תרומה לקהילה שמתבצע ע"י עובדי חברת י.ב.מ, והשפעת השתתפותם בפרויקט על תפקודם כעובדים וכמנהלים בארגון.

במדור ראיונות אנו מביאים ראיון עם פרופ' (אמריטוס) אילן משולם, ממובילי ומתוויי הדרך בתחום הניהול האסטרטגי של משאבי אנוש.

ד"ר אריה רשף

תוכן עניינים

3..... דבר המערכת

4..... דבר העורך - גיליון 1 (1) 2016

מאמרים

השקעה ניכרת בעבודה והשלכותיה על רווחה ובריאות: תוצאות מחקר ראשוניות.

6..... יצחק הרפז ורפי שניר

לחקור, לשתף, להשיב טובה: הדדיות בקשר בין מדע לחברה.

25..... אורנה בלומן

הסתרת ידע בארגונים כהתנהגות לא נאותה.

36..... אלי וייץ ויואב ורדי

ההשפעה של מעברי ידע על למידה ושינוי ארגוני.

43..... דניאל צבר

טיפול רפואי סביר – מהו?

53..... ורד רייטר

מדורים

תוכנית "שליחות תאגידית של יבמ בארצות מתפתחות".

63..... דורית שחף

ראיון עם פרופ' (אמריטוס) אילן משולם.

65..... אריה רשף ושי צפריר

69..... הוראות הגשה לכותבי מאמרים

למעבר למאמר יש להקליק על הכותרת



השקעה ניכרת בעבודה והשלכותיה על רווחה ובריאות: תוצאות מחקר ראשוניות

יצחק הרפז² ורפי שניר^{4,3}

מבוא

בחברות תעשייתיות מודרניות עבודה ממלאת תפקיד מרכזי בחייהם של אנשים ובמילוי צרכיהם הכלכליים, הפסיכולוגיים והחברתיים. מספר מחקרים שנעשו בעולם, מראים כי מלבד משפחה, עבודה ממלאת תפקיד מרכזי ביחס להיבטים שונים בחיים (MOW-IT, 1987; הרפז ומשולם, 2010). במיוחד נוכח משברים פיננסיים ותחרות עזה מול שווקים גלובליים ומקומיים, עובדים חווים חוסר ביטחון בעבודה ועקב כך דורשים תקנים ביצועיים טובים יותר. יחד עם הנגישות הגדלה לטכנולוגיה, דרישות שוק אלו באות לידי ביטוי בעלייה בלחץ במקום העבודה ובמספר הכולל של שעות העבודה. בסך הכול, יותר מ-22 אחוזים מכוח העבודה הגלובלי (כ-615 מיליון אנשים) עובדים יותר מ-48 שעות בשבוע (Lee, McCann & Messenger, 2007). בצפון אמריקה, מספר שעות העבודה גדל ב-20 השנים האחרונות (Williams, 2012). אמריקנים עובדים 1,790 שעות בשנה וישראלים עובדים 1,910 שעות בשנה, יותר מהמוצע של 1,765 במדינות ה-OECD. בנוסף, כ-11% מהעובדים בארה"ב ו-19% מהעובדים בישראל עובדים שעות ארוכות מאוד, יותר מממוצע 9% של ה-OECD (OECD, 2014). לפיכך, נראה כי יש עובדים המשקיעים שעות ארוכות של מאמץ כבד בעבודתם. הספרות בדרך כלל מתארת אנשים אלה כמכורים לעבודה (Shaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008).

הנתונים שהוצגו לעיל מדאיגים במיוחד מאחר והמחקר מצביע על כך ששעות עבודה ארוכות מזיקות לבריאותו של האדם, משפיעות על הבטיחות ועל הגברת הלחץ (OECD, 2014). מתח בעבודה עלול להשפיע על מערכת החיסון ועלול לגרום למחלות גופניות ונפשיות רציניות (Dolan, 2006; Dolan et al., 2008). במטה-אנליזה שנערכה לאחרונה, נמצא כי וורקהוליזם קשור לכמעט כול תוצאות עבודה אינדיבידואליות שליליות הכוללות שחיקה, שביעות רצון מהחיים ובריאות רגשית/נפשית (Clark, Michel, Zhdanova, Pui & Baltes, 2014). Galperin & Burke (2006) מצאו גם כי וורקהוליזם קשור לסטייה חברתית במקום העבודה. כמו כן, ככל שאדם עובד יותר, נותר פחות זמן שניתן להשקיע בפעילויות חברתיות ומשפחתיות. פעילויות אלה חשובות לרווחתם הכוללת של בני האדם ויכולות לתרום ליתרונות נוספים לגבי בריאותם הנפשית והפיזית.

לאחרונה, Snir and Harpaz (2012) ו-Harpaz and Snir (2015) הציגו מודל חדש של 'השקעה ניכרת בעבודה' (HWI – Heavy Work Investment) בטענה כי וורקהוליזם הינו רק תת-סוג אחד של השקעה ניכרת בעבודה. כלומר, כל מכור לעבודה הוא משקיע ניכר בעבודה, אך לא כל משקיע ניכר בעבודה הינו מכור לעבודה. למעשה, ישנם כמה היבטים שליליים וחיוביים של המושג 'השקעה ניכרת בעבודה' שיוצגו להלן.

² פרופ' יצחק הרפז - המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, הפקולטה לניהול, דיקן ללימודים מתקדמים, אוניברסיטת חיפה iharpaz@univ.haifa.ac.il

³ דר' רפי שניר - המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, המכללה האקדמית תל-אביב יפו rafi-snir@bezeqint.net

⁴ מחקר זה בוצע בסיוע מענק מחקר מטעם המוסד לביטוח לאומי

מחקר זה הוא ייחודי, מאחר והוא מרחיב מעבר להגדרה המסורתית של התמכרות לעבודה (workaholism), על ידי בחינת תוצאות בריאותיות של תתי-סוגים שונים של משקיעים ניכרים בעבודה - שליליים, חיוביים ומצביים.

ספרות והמשגה

Snir and Harpaz (2012) הרחיבו את הספרות הקיימת בנושא התמכרות לעבודה (workaholism), והציגו את רעיון השקעה הניכרת בעבודה, וטענו כי עבודה במשך שעות ארוכות ובמאמץ ניכר מהווים את גרעין הרעיון. מאמץ משמעותו כמות האנרגיה הפיזית או הנפשית שהוקצתה לעבודה (Becker, 1985). את הגדרת המושג 'השקעה ניכרת בעבודה' על מרכיביה ניתן לראות באיור מס' 1 להלן.

איור מס' 1: הגדרת המושג 'השקעה ניכרת בעבודה'



בהתבסס על המודל התיאורטי מ-2012 של שניר והרפז, המחקר והכתבים הנוגעים להשקעה ניכרת בעבודה מסוכמים ומתוארים על ידי סיווג טיפוסי משקיעים ניכרים בעבודה (Harpaz & Snir, 2015) ומוצגים באיור מס' 2.

בתחילה, נציג את הקטגוריות העיקריות והמושגים, תוך מתן להלן דוגמאות ספציפיות לכל סוג של השקעה ניכרת בעבודה (Snir and Harpaz (2012) משתמשים בתיאורית הייחוס (attributional theory) של Weiner (1985) כדי להבחין בין שתי קטגוריות בסיסיות של השקעה ניכרת בעבודה - אחת הקשורה לנטייה או למזג (dispositional), והשנייה שייכת למצב (situational).

איור מס' 2: סיווג טיפוסי משקיעים ניכרים בעבודה

Situational	Dispositional
<p>Needy</p> <p><i>External circumstantial status beyond individual's control</i></p>	<p>Work Devoted</p> <p><i>Dispositional internal controllable & positive state</i></p>
<p>Overworked</p> <p><i>Situational external state regulated by organizations</i></p>	<p>Workaholic</p> <p><i>Dispositional internal uncontrollable & negative condition</i></p>
External to individual	Internal (within) individual

Source

הקטגוריה הראשונה של השקעה ניכרת בעבודה קשורה לנטייה או למזג (dispositional), ומקורה הוא בפנימיות האדם ונובעת ממאפייני אישיותו. שניר והרפז (2012) הוסיפו רובד מבדיל בין שני תתי-סוגים של מקורות פנימיים דיספוזיציוניים של השקעה ניכרת בעבודה: מקורות שליליים ומקורות חיוביים. לדוגמא, וורקהוליזם, המבוסס על התמכרות לעבודה, הוא משתנה פנימי, שלילי, בלתי נשלט. לעומת זאת, מסירות לעבודה כביטוי למושא תשוקה לעבודה, היא משתנה פנימי, חיובי, נשלט ויציב [ראו דוגמאות ופירוט בהמשך].

הסוג הראשי השני של השקעה ניכרת בעבודה הוא מצבי (situational), ונובע ממקורות חיצוניים או סביבתיים בלתי נשלטים על ידי הפרט. שתי קטגוריות עיקריות בהקשר לגישה המצבית, הן דרישות הנובעות על ידי הארגון ומצב אישי. מקור שליטה חיצוני עשוי להיות דרישות שמטיל הארגון על עובדיו (למשל, עבודה בשעות נוספות), בעוד שמקור שליטה אישי יכול להיות הצרכים הפיננסיים הבסיסיים המעיקים על העובד (למשל, תשלום חובות).

ניתן לזהות ארבעה תתי-סוגים עיקריים בטיפולוגיה של השקעה ניכרת בעבודה. תת-סוג ראשון, אולי הידוע ביותר, הוא התמכרות לעבודה (וורקהוליזם) המאופיין על ידי עובדים 'מכורים לעבודה' (workaholic), אשר חלק מהחוקרים הגדירו כהתמכרות (Killinger, 1991; Oats, 1971; Robinson, 2014). כמו התמכרויות אחרות, זהו מושג דיספוזיציוני בלתי נשלט, שלילי ופנימי, הנובע מתוך האדם. המושג וורקהוליזם קיבל משמעויות שליליות אחרות, כגון תשוקה אובססיבית (Houliort, Vallerand, & Ménard, 2015) ורגשות שליליים (Shamai, 2015). קיימים פרסומים בשפע המציגים את התוצאות המזיקות של התמכרות, הכוללים תכונות כפייתיות. Andreassen, Ursin and Eriksen (2007) טוענים כי וורקהוליזם קשור ללחץ, שחיקה ופגיעות בריאותיות חמורות (Schaufeli, Taris & van Rhenen, 2008). חוקרים מצאו גם קשר שלילי בין התמכרות לעבודה לבין שביעות רצון מהחיים (Aziz & Zickar, 2006). בנוסף לאמור לעיל, סקירת הספרות הנרחבת של Sussman (2012) גילתה כי התמכרות לעבודה מקדמת קונפליקט עבודה-

משפחה, כמו גם תוצאות שליליות אחרות, כגון הערכה עצמית נמוכה, ירידה בשביעות הרצון מהעבודה והחיים, ביצועי עבודה בלתי מספקים, מחסור בשינה ובעיות בריאות אחרות.

תת-הסוג השני הוא "שכפול" חיובי של וורקהוליזם, ומהווה סוג דיספוזיציוני פנימי חיובי של השקעה ניכרת בעבודה, שבעיקר מאופיין ב'מסירות לעבודה' (work devoted), עובדים נלהבים וחדורי תשוקה. חוקרים אחרים השתמשו במונחים דומים כגון: מחויבות לעבודה (Taris, van Beek, & Schaufeli, 2015), תשוקה הרמונית (Houliort, Vallerand, & Minard, 2015), ורגשות חיוביים (אמוציונליים) (Shamai, 2015). מסירות לעבודה נתפסת כחוויה נפשית חיובית המוצגת על ידי חייניות ודבקות והתמסרות לעבודה (Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009). למרות שאנשים עלולים לחוש עייפות לאחר יום עבודה ארוך, הם נוטים לבטא זאת כחוויה מהנה יחד עם תחושה של הישג. למעשה, כל המחקרים על מסירות לעבודה מדגישים את יתרונותיה (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

סוג עיקרי שלישי של השקעה ניכרת בעבודה הוא תת-סוג חיצוני מצבי של דרישות ארגוניות, הבאות לידי ביטוי בקרב פרטים המועסקים ב-'עבודת יתר' (overwork). סוג זה מאפיין מערכת יחסים הנקבעת על ידי הנהלת הארגון, ובדרך כלל מדובר בנסיבות שהן מעבר לכוחו או לשליטתו של הפרט. במסגרת זו, נורמות ארגוניות נכפות על העובדים ומאלצות אותם להתאים עצמם לתרבות דומיננטית המקדמת עבודה במשך שעות ארוכות, כגון: משרדי עורכי דין, בתי חולים, חברות היי-טק וכו' (Burke, 2006; Gaba, & Howard, 2002). הן כוללות גם מצבים בהם ההנהלה, באופן ישיר או בעקיפין, מאלצת עובדים לעבוד שעות ארוכות (Clarkberg & Moen, 2001; Golden & Wiens-Tuers, 2005). עובדים שחורגים מסוג זה של השקעה ניכרת בעבודה, מתמודדים בדרך כלל עם מורת רוח ניכרת מצד הארגונים שלהם. אנו רואים בעובדים במצב של 'עבודת יתר' מקרה ייחודי. מצד אחד, הם דומים למכורים לעבודה בחוסר השליטה בהשקעה שבעבודתם. מצד שני, עובדים בעלי מעמד גבוה זוכים לתגמולים חומריים, כמו גם חברתיים, גבוהים יותר ממקומות העבודה שלהם מאשר עובדים ממעמד נמוך.

סוג רביעי של השקעת יתר בעבודה מאפיין עובדים דלי אמצעים או 'נזקקים' (needy). זהו מצב אישי חיצוני מעבר לשליטת הפרט הנגרם על ידי נסיבות והתחייבויות ספציפיות, בהן על העובדים לספק צרכים בסיסיים אישיים או של משפחותיהם. לפיכך, הם נדרשים לעבוד שעות ארוכות או לעיתים לעבוד ביותר מעבודה אחת. ככל שקיים צורך עז יותר לעבודה, כך תגבר יותר ויותר נטייתו של אדם לעבודה (Smith Major, Klein, & Ehrhart, 2002).

בעוד שארבעה סוגים מובחנים של השקעה ניכרת בעבודה מוצגים בטיפולוגיה זו, יש לציין כי במציאות עשויה להתרחש חפיפה בין תתי-סוגים אלה. לדוגמא, מועסקים העובדים ב-'עבודת יתר' בארגון המקדם תרבות של שעות עבודה ארוכות, יכולים גם לפתח נטיות של התמכרות לעבודה לאורך זמן. כמו כן, שניר והרפז (2012) טוענים כי לא בהכרח כל תתי-הסוגים האפשריים של השקעה ניכרת בעבודה הדיספוזיציונית סובבים סביב עבודה: הם עשויים גם לנבוע מהימנעות שבאי-עבודה וכו'. עם זאת, המורכבות של המחקר הנוכחי אינה מאפשרת הכללה של משתנים נוספים. לכן, בפרויקט הנוכחי נתמקד בחקר התפיסה החדשנית של ארבעה תתי-סוגים של עבודה בסיסית שהוצגה לעיל.

בעוד שההמשגה של שניר והרפז (2012; 2015) להשקעה ניכרת בעבודה מרחיבה עוד יותר את המסגרת התיאורטית המסורתית של ספרות הוורקהוליזם, עדיין לא נחקר הבידול בין תתי-הסוגים של השקעה ניכרת בעבודה בהקשר של בריאותם ורווחתם של עובדים. לפיכך, המטרה הכוללת של מאמר זה היא לבחון את הקשר בין תתי-הסוגים של השקעה ניכרת בעבודה לבריאות ולרווחת עובדים בישראל. באופן ספציפי, אנו נטפל בפערים תיאורטיים ומתודולוגיים בספרות על ידי בחינת תוצאות הקשורות בבריאות וברוחת העובד

בקרבת ארבעה תתי-סוגים בסיסיים של השקעה ניכרת בעבודה (תוך כדי התייחסות גם למאמץ בעבודה) ועובדים "רגילים" במשרה מלאה.

השוואה בין התוצאות של תתי-הסוגים השונים של השקעה ניכרת בעבודה

מספר מצומצם של מחקרים השווה את התוצאות של תתי-הסוגים של השקעה ניכרת בעבודה. Burke ו- Fiksenbaum (2009) מצאו כי בהשוואה לעבודתם של עובדים 'מסורים', 'מכורים' לעבודה במדינות שונות ובעלי עיסוקים שונים, נמצאו כבעלי שביעות רצון נמוכה יותר מהעבודה ומהחיים, ואף תחושת רווחה נמוכה יותר. שלושה מחקרים שנעשו לאחרונה ואשר השוו מכורים לעבודה לעובדים מסורים, מצאו כי האחרונים דיווחו על בריאות פיזית ונפשית טובה יותר, שביעות רצון בעבודה ומהמשפחה גבוהה יותר, ותפקוד טוב יותר בעבודה (Shimazu, 2012). לעומת זאת, התמכרות קשורה לבריאות פיזית ונפשית ירודה, רמות נמוכות יותר של סיפוק בעבודה ובמשפחה, פגיעה באיזון עבודה-משפחה ופגיעה בביצועים בעבודה (Shimazu, 2012). בעוד שמחקרים עכשוויים מספקים לנו הבנה מסוימת לגבי תוצאות של תתי-הסוגים של השקעה ניכרת בעבודה, הם מוגבלים בטבעם מאחר שלא כל תתי-הסוגים של השקעה ניכרת בעבודה הושושו זה לזה. בחינה מעמיקה של הספרות, מעלה שאין מחקרים אמפיריים שבחנו את ההשוואות בין תתי-הסוגים של משקיעים דיספוזיציוניים ומצביים של השקעה ניכרת בעבודה. לפיכך, המחקר המוצע במאמר זה, מהווה ניסיון ראשון מסוגו המנסה להשוות ולעמת את ארבעת הסוגים של השקעה ניכרת בעבודה, בהקשר לתוצאות הקשורות לבריאות ולרווחת עובדים.

השלכות שליליות של השקעה ניכרת בעבודה (HWI)

יש לציין, כי להשקעה ניכרת בעבודה בצורתה הקיצונית והמתמשכת עלולות להיות השלכות חמורות, ללא קשר לסיבותיו (Snir & Harpaz, 2012). כפי שהוזכר קודם לכן, השקעה ניכרת בעבודה מורכבת מזמן וממאמץ (Harpaz & Snir, 2015; Snir & Harpaz, 2012). המחקר מצביע על כך, שהממדים של זמן ומאמץ לעתים קרובות קשורים זה לזה בקשר חיובי (Snir & Zohar, 2008). לדוגמה, על בסיס השיטה של ניסיון דגימה (ESM), שבו אנשים התבקשו לדווח באופן אקראי על הפעולות, על המחשבות ועל רגשותיהם ארבע פעמים ביום במשך שבוע, נמצא מתאם חיובי חזק בין מספר שעות עבודה יומיות ומעורבות בדיווח עצמי ופעילויות חשיבה בנושאי עבודה (Snir & Zohar, 2008). בהתחשב בקלות היחסית של מדידת שעות עבודה והשפעתן בהשקעה ניכרת בעבודה, אין זה מפתיע כי הרוב המכריע של המחקרים על השלכות שליליות של השקעה ניכרת בעבודה מתמקד בקשר בין שעות עבודה להשקעה ניכרת בעבודה, בניגוד לקשר עם מאמץ. טבלה מספר 1 מציגה דוגמה של מחקרים שונים המראים השלכות שליליות של השקעה ניכרת בעבודה, הנוגעות בעיקר לשעות עבודה ארוכות, ושני מחקרים שהתמקדו בהשקעת מאמץ.

מיתון הקשר בין השקעה ניכרת בעבודה להשלכות בריאותיות

הספרות אף מראה, כי קיימים משתנים הממתנים את הקשר בין השקעה ניכרת בעבודה להשלכות בריאותיות. כמה מהם כוללים: סוג המקצוע, סביבת העבודה (Sparks et al., 1997), ועיסוק בפעילות גופנית (Biron & Toker, 2012).

טבלה 1 : דוגמאות לממצאים של השלכות שליליות של HWI הקשורות לזמן ומאמץ

ממצאים הנוגעים לשהייה במשך זמן ממושך בעבודה	חוקר
קיים מתאם בין מספר שעות העבודה לתלונות בריאותיות.	Barton & Folkard (1993)
שעות עבודה ארוכות ושעות עבודה נוספות נמצאו קשורות לסיכונים בריאות ובעיות נפשיות ופיסיות.	Burke & Cooper (2008)
עובדים מותשים עושים יותר טעויות רפואיות, וישנן יותר תאונות דרכים ותאונות בעבודה.	Caruso (2006)
נמצא קשר חיובי בין שעות עבודה ומניעת שינה, התאוששות מועטה אחרי עבודה מאומצת, בעיות בתפקוד נפשי ופיזיולוגי, ובעיות פוריות ופציעות.	Davila et al. (2011)
קיימת ראייה לגבי הקשר בין שעות עבודה מרובות לסוכרת.	Dembe et al. (2005)
שעות עבודה מרובות גורמות בעקיפין ליותר תאונות עבודה הנגרמות על ידי עייפות או מתח.	Hayashi, Kobayashi, & Yamaoka et al. (1996)
לחץ דם סיסטולי היה גבוה משמעותית בקרב אנשים שעבדו בממוצע 60 שעות נוספות בחודש (לעומת קבוצת ביקורת שעבדה בממוצע 30 שעות נוספות בחודש).	Kawakami, Araki, & Takatsuka et al. (1999)
יותר מ-50 שעות עבודה נוספות בחודש היו קשורות לסיכון לסוכרת בלתי תלויה באינסולין.	Nakanishi, Yoshida, & Nagano et al. (2001)
עבודה של עשר שעות או יותר ביום למשך תקופה של שלוש שנים, הייתה קשורה לסיכון מוגבר ליתר לחץ דם.	Raediker et al. (2006)
קיים מתאם בין מספר שעות העבודה לתלונות בריאותיות.	Shirom, Westman, Shama, & Carel (1997)
שעות עבודה ושחיקה בעבודה נמצאו במתאם חיובי בקרב גברים העובדים בממוצע 52 שעות בשבוע; שחיקה היוותה מנבא חיובי של השינוי מזמן 1 לזמן 2 ברמת כולסטרול.	Sokejima & Kagamimori (1998)
עבודה של יותר מ-11 שעות ביום קשורה לסיכון מוגבר של אוטם שריר הלב.	Sparks, Cooper, Fried, & Shirom (1997)
מטה-אנליזה שבוצעה ב-21 מחקרים, מצאה מתאמים חיוביים מובהקים בין שעות העבודה לתסמיני בריאות כלליים, פיסיוולוגיים ותסמיני בריאות נפשית.	van Der Hulst (2003)
שעות עבודה מרובות נקשרו עם הרגלי חיים שליליים, כגון: עישון כבד, צריכת אלכוהול, תזונה לקויה, הפרעות שינה וחוסר פעילות גופנית.	Wagstaff & Sigstad Lie (2011)
עבודה במשך 12 שעות ביום (לעומת 10 שעות) מגבירה באופן משמעותי את הסיכון לתאונות.	
ממצאים הנוגעים למאמץ כבד בעבודה	חוקר
קיים מתאם שלילי בין מאמץ בעבודה להתלהבות בקרב מספר מקצועות בבריטניה.	Green (2008)
עם הזמן, להשקעת מאמץ רב בעבודה קיימות השלכות שליליות של צמצום יכולות העובד וליקויי בריאות.	Meijman & Mulder (1998)

בנוסף למסגרת הייחוס של Weiner (1985) שהוצגה קודם לכן, התיאוריה הקיומית (existential theory) מהווה תאוריה שימושית שניתן להשתמש בה כדי להסביר את היחסים בין השקעה ניכרת בעבודה ותוצאות בריאותיות. התיאוריה הקיומית, טוענת כי חיוני שאנשים יאמינו שחיהם משמעותיים והפעילויות שהם עוסקים בהן משמעותיות, שימושיות וחשובות. Becker (1973) טוען כי כאשר אנשים מאמינים שהדברים שהם עושים הינם חשובים, קיים סיכוי גבוה יותר להתמודדות עם חרדה הנגרמת נוכח ההתמודדות עם

המוות. אחת התשובות הנפוצות ביותר לחיפוש הקיומי היא עבודה, והשנייה היא אהבה (Becker, 1973). Pines et al. (2011) ציינו כי לאנשים המצפים להפיק תחושה של משמעות קיומית מעבודתם, או ממערכת היחסים שלהם עם האנשים המשמעותיים בחייהם (למשל, בני-זוגם), יש תקוות וציפיות גבוהות.

כאשר אנשים מרגישים שמה שהם עושים חשוב והם יכולים לחולל שינוי, הם לא חווים שחיקה, גם בתנאים המלחיצים ביותר (Pines & Keinan, 2005). יתר על כן, בהתבסס על התיאוריה הקיומית, Pines et al. (2011) מצאו רמות נמוכות באופן משמעותי של שחיקה בקרב זוגות "סנדוויץ'" ישראליים ואמריקנים (אלה שעליהם לטפל בילדיהם הצעירים, וכמו כן בהוריהם המזדקנים) בהשוואה לאוכלוסייה הכללית. בנוסף, שחיקה בעבודה נמצאה במתאם שלילי עם חשיבות העבודה בקרב בעלים ונשים.

בהתבסס על התיאוריה הקיומית, ניתן היה לצפות שמערכת היחסים בין השקעה ניכרת בעבודה לתוצאות הקשורות לבריאות ורווחה, תהיה שונה בין ארבעת תתי-הסוגים. עובדים המסורים פחות לעבודתם, יטו לחוות השלכות שליליות, מאחר ולפרטים אלה תהיה נטייה רבה יותר לגזור משמעות קיומית מעבודתם.

בקנה אחד עם הספרות שהוצגה לעיל, אנו מציעים כי יימצאו הבדלים כתוצאה מהשקעה ניכרת בעבודה בקרב ארבעה תתי-סוגים של משקיעים ניכרים בעבודה ועובדים "רגילים" במשרה מלאה.

השיטה

מדגם והליך

נערך סקר בישראל על ידי I-panel, פנל האינטרנט המוביל בישראל. בסיס הנתונים שלו כלל יותר מ-100,000 משתתפים בעלי גישה לאוכלוסיות ועיסוקים מגוונים. I-panel הינו מספק שירות לחוקרים במוסדות אקדמיים, מוביל בארץ ובח"ל. פנל האינטרנט נחקר באופן מדעי על ידי דגימת מומחים, וקיבל אישור על ידי המחלקה לסטטיסטיקה באוניברסיטת העברית ירושלים כמייצג של האוכלוסייה היהודית בישראל בתאימות עם קריטריונים של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

המדגם כלל 510 משתתפים: 405 משקיעים כבדים בעבודה (אשר עובדים 50 שעות שבועיות ויותר) ו-105 'עובדים רגילים' במשרה מלאה - כלומר, כאלה שעובדים מסביב לנורמה המקובלת של 40 שעות שבועיות (קרי, בטווח של 43-35 שעות). מטרת הכללתם הייתה על מנת שישמשו כקבוצת ביקורת. המשיבים כללו 75% גברים, גילם הממוצע עמד על 39.9 שנים והמספר הממוצע של שנות הלימוד היה 15.2.

כלי מדידה

שאלון הסקר כלל מדדי דיווח עצמי רלוונטיים הקשורים לבריאות ולרווחה, כגון: [1] השקעה בעבודה: (א) סה"כ שעות עבודה בשבוע, השקעת זמן (TC) ומאמץ (WI) - (Brown & Leigh, 1996), (ב) דחף בלתי-נשלט לעבודה ותשוקה לעבודה - (McMillan, Brady, O'Driscoll, & Marsh (2002), (ג) דרישות הארגון/המעסיק לעבודה - (Maume & Bellas (2001), ו- (ד) צורך כלכלי לעבודה - International MOW - Bentur & Epstein, (1987) Research Team; [2] בריאות גופנית ונפשית: פריטים מתוך SF-36 שחובר ע"י (2001), ומתוך סקר הבריאות הלאומי השני שנערך בישראל על ידי המרכז הלאומי לבקרת מחלות בשנים 2007-2010; [3] מתח (Cohen, Kamarck & Mermelstein, 1983); [4] הפרעה של עבודה למשפחה (Gutek, (Searle, & Klepa, 1991); [5] השפעה מטיבה של עבודה על משפחה (Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004).

[6] שביעות רצון בעבודה (Tusi, Egan & O'Reilly, 1992); ו- [7] שביעות רצון בחיים (Diener, Emmons,) (Larsen & Griffin, 1985).

סיווג המשקיעים הכבדים בעבודה לארבע הקטגוריות

סיווג המשקיעים הכבדים בעבודה (עובדי 50 שעות שבועיות ומעלה) התבצע על ידי השמטה הדרגתית כדלקמן: אלה שדיווחו על רמה גבוהה של צורך כלכלי לעבודה (86), סווגו כנוזקים. מתוך השאר, אלה שדיווחו על דרישות ארגון/מעסיק תובעניות (126), סווגו כמועסקים ב'עבודת יתר'. מיתרת המשקיעים הכבדים שטרם סווגו, אלה שדיווחו על דחף בלתי-נשלט גבוה לעבודה (102), סווגו כימכורים לעבודה'. לבסוף, מתוך המשקיעים הכבדים שנותרו, אלה שדיווחו על תשוקה גבוהה לעבודה (58), סווגו כימסורים לעבודה'. שלושים ושלושה משקיעים כבדים בעבודה הפגינו מאפיינים מעורבים (למשל, דורגו גבוה במדד דחף בלתי-נשלט וגם בתשוקה לעבודה), ולפיכך לא ניתן היה לסווגם לאחת מארבע הקטגוריות שהוזכרו לעיל, והם הוצאו מן הניתוחים הסטטיסטיים.

תוצאות

טבלה מספר 2 מציגה ממוצעים וסטיות של משתני המחקר העיקריים.

טבלה 2: ממוצעים וסטיות תקן של משתני מחקר עיקריים

ממוצע	סטיית תקן	
52.3	11.0	1. שעות עבודה שבועיות
2.8	0.5	2. לחץ
3.2	1.0	3. הפרעה של עבודה למשפחה
4.0	0.8	4. מצב בריאות נוכחי
2.2	1.2	5. הגבלה בביצוע פעילויות בשל מצב בריאות נוכחי
1.9	0.9	6. בעיות בשל מצב בריאות פיזי
2.4	1.1	7. הרגשת כאבים גופניים
2.0	1.1	8. הפרעה בביצוע עבודות רגילות בשל כאבים
3.5	0.7	9. הרגשות חיוביות
26.0	4.2	10. מסת גוף
3.5	0.7	11. אכילת ארוחות מסודרות
6.4	1.0	12. מספר שעות שינה בלילה שאיננו בסוף השבוע
2.3	0.8	13. הרגשת עייפות/נמנום במהלך היום בגלל בעיות שינה

השקעה בעבודה: תמונת מצב כללית

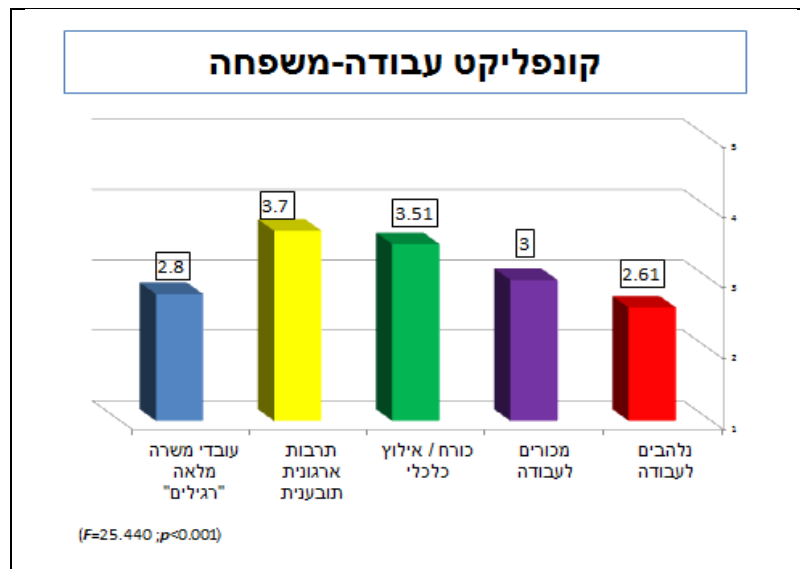
נמצא קשר חיובי מובהק ($r=0.32, p<0.001$) בין השקעת זמן (כפי שמדדה במדד TC) לבין השקעת מאמץ בעבודה (כפי שנמדדה במדד WI). השקעה כוללת בעבודה (הן של זמן והן של מאמץ) נמצאה קשורה בקשר חיובי ומובהק למשתנים הבאים: הנאה מעבודה ($r=0.27, p<0.001$), דחף בלתי-נשלט לעבודה ($r=0.42, p<0.001$), דרישות תפקיד ($r=0.39, p<0.001$), וחוללות עצמית מקצועית ($r=0.36, p<0.001$). במבחן X^2 לבדיקת אי-תלות, נמצא כי אחוז הגברים בקרב המשקיעים הכבדים בעבודה (82) גבוה באופן מובהק ($p<0.001$) מאחוז הגברים בקרב עובדי משרה מלאה רגילים (55). במבחן t למדגמים בלתי-תלויים נמצא כי משקיעים כבדים גבוהים ($M=3.80$) באופן מובהק ($p<0.001$) בהשקעה כוללת בעבודה בהשוואה לעובדי משרה מלאה רגילים ($M=3.40$).

השוואת משתני תוצאה בין ארבע הקטגוריות של משקיעים כבדים בעבודה וקטגוריות העובדים הרגילים

לחץ (טווח 1-5): בנייתו שונת חד-כיווני נמצא הבדל מובהק ברמת הלחץ בין חמשת הקבוצות הנ"ל ($p < 0.001$). עפ"י תוצאות מבחן שפה, הנלהבים לעבודה היו בעלי רמת לחץ נמוכה ($M=2.53$), בהשוואה למשקיעים הכבדים בשל אילוצים כלכליים, למשקיעים הכבדים בשל דרישות מעסיק/תרבות ארגונית תובענית, ולעובדי המשרה המלאה הרגילים (בהתאמה: $M=2.82, M=2.92, M=2.95$).

הפרעה (קונפליקט) של עבודה למשפחה (טווח 1-5): בנייתו שונת חד-כיווני נמצא הבדל מובהק ($p < 0.001$) בהפרעה של עבודה למשפחה בין חמש הקבוצות הנ"ל (מוצג באיור מס' 3). עפ"י תוצאות מבחן שפה, המשקיעים הכבדים בשל אילוצים כלכליים והמשקיעים הכבדים בשל דרישות מעסיק/תרבות ארגונית תובענית, היו בעלי רמה גבוהה של הפרעה של עבודה למשפחה (בהתאמה: $M=3.70, M=3.51$), בהשוואה למשקיעים כבדים נלהבים לעבודה, לעובדי משרה מלאה רגילים, ולמשקיעים כבדים מכורים לעבודה (בהתאמה: $M=3.00, M=2.80, M=2.61$).

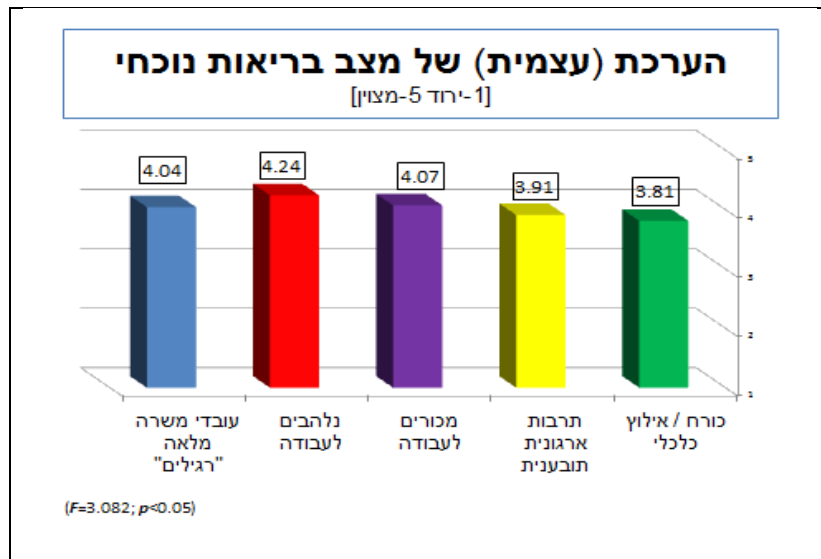
איור מס' 3: הפרעה (קונפליקט) של עבודה למשפחה



מצב בריאות נוכחי (טווח 1-5): בנייתו שונת חד-כיווני נמצא הבדל מובהק ($p < 0.05$) במצב בריאות נוכחי בין חמש הקבוצות הנ"ל (מוצג באיור מס' 4). עפ"י תוצאות מבחן שפה, רמת הבריאות המדווחת הנמוכה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים ($M=3.81$), בעוד שרמת הבריאות המדווחת הגבוהה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים נלהבים לעבודה ($M=4.24$).

הגבלה בביצוע פעילויות בשל מצב בריאות נוכחי (טווח 1-5): בנייתו שונת חד-כיווני נמצא הבדל מובהק בהגבלה בביצוע פעילויות (לדוגמא, עלייה של מספר קומות במדרגות) בשל מצב בריאות נוכחי בין חמש הקבוצות הנ"ל ($p < 0.01$). עפ"י תוצאות מבחן שפה, ההגבלה המדווחת הגבוהה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים ($M=2.35$), בעוד שההגבלה המדווחת הנמוכה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים נלהבים לעבודה ($M=1.69$).

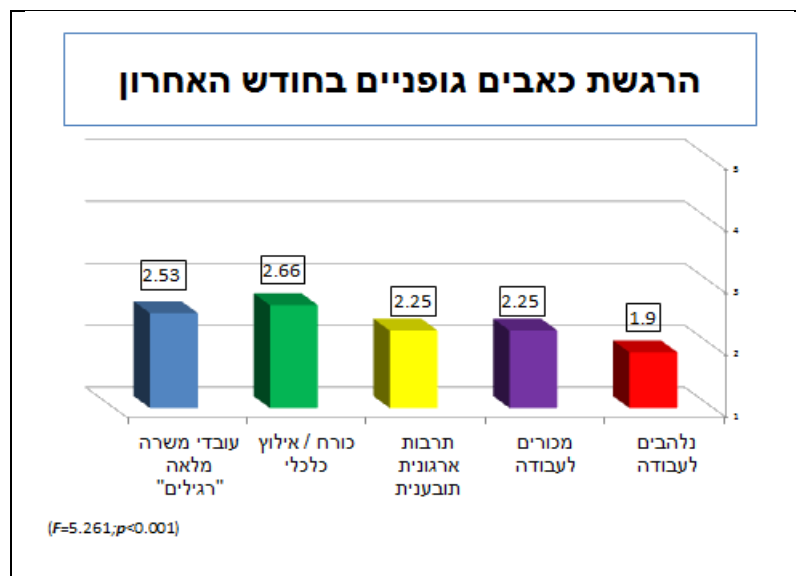
איור מס' 4: מצב בריאות נוכחי



בעיות בשל מצב בריאות פיזי (טווח 1-5): בנייתו שונות חד-כיווני נמצא הבדל מובהק בבעיות (לדוגמא, הפחתת כמות הזמן המוקדש לעבודה או לפעילויות אחרות) בשל מצב בריאותי פיזי בין חמש הקבוצות הנ"ל ($p<0.001$). עפ"י תוצאות מבחן שפה, רמת הבעיות המדווחת הגבוהה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים ($M=2.20$), בעוד שרמת הבעיות המדווחת הנמוכה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים נלהבים לעבודה ($M=1.49$).

הרגשת כאבים גופניים (טווח 1-5): בנייתו שונות חד-כיווני נמצא הבדל מובהק ($p<0.001$) בדיווח על הרגשת כאבים גופניים בין חמש הקבוצות הנ"ל (מוצג באיור מס' 5). עפ"י תוצאות מבחן שפה, רמת הכאבים הגופניים המדווחת הגבוהה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים ($M=2.66$), בעוד שרמת הכאבים הגופניים המדווחת הנמוכה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים נלהבים לעבודה ($M=1.90$).

איור מס' 5: הרגשת כאבים גופניים



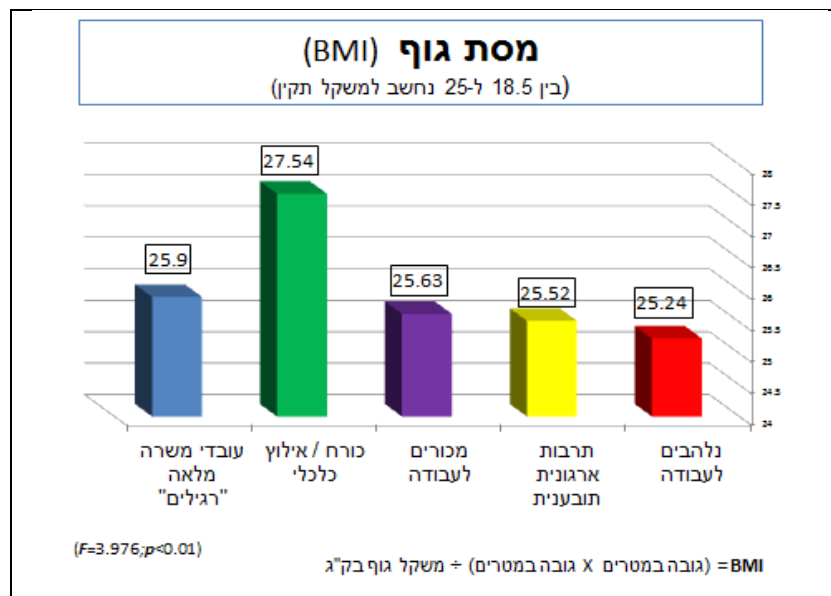
הפרעה בביצוע עבודות רגילות בשל כאבים (טווח 1-5): בניתוח שונות חד-כיווני נמצא הבדל מובהק בדיווח על הפרעה בביצוע עבודות רגילות (הכוונה הן לעבודה מחוץ לבית והן לעבודות בית) בין חמש הקבוצות הנ"ל ($p < 0.001$). עפ"י תוצאות מבחן שפה, רמת ההפרעה המדווחת הגבוהה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים ($M=2.31$), בעוד שרמת ההפרעה המדווחת הנמוכה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים נלהבים לעבודה ($M=1.53$).

הרגשות חיוביות (טווח 1-5): בניתוח שונות חד-כיווני נמצא הבדל מובהק בדיווח על הרגשות חיוביות (רוגע ושלווה, מרץ ואנרגיה, עצב ודכאון (בהיפוך סקלה) בין חמש הקבוצות הנ"ל ($p < 0.001$). עפ"י תוצאות מבחן שפה, רמת ההרגשות החיוביות הנמוכה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים ($M=3.40$), בעוד שרמת ההרגשות החיוביות הגבוהה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים נלהבים לעבודה ($M=3.90$).

מאסת גוף (BMI): בניתוח שונות חד-כיווני נמצא הבדל מובהק ($p < 0.01$) במסת גוף בין חמש הקבוצות הנ"ל (מוצג באיור מס' 6). עפ"י תוצאות מבחן שפה, רמת מסת גוף הגבוהה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים ($M=27.54$), בעוד שרמת מסת גוף הנמוכה ביותר הייתה בקרב משקיעים כבדים נלהבים לעבודה ($M=25.24$).

אכילת ארוחות מסודרות (טווח 1-4): בניתוח שונות חד-כיווני נמצא הבדל מובהק בדיווח על אכילת ארוחות מסודרות בין חמש הקבוצות הנ"ל ($p < 0.05$). עפ"י תוצאות מבחן שפה, משקיעים כבדים נלהבים לעבודה דיווחו על אכילת ארוחות מסודרות במידה רבה יותר ($M=3.74$) בהשוואה למשקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים ($M=3.33$).

איור מס' 6: מסת גוף



מספר שעות שינה בלילה שאיננו בסוף השבוע: בניתוח שונות חד-כיווני נמצא הבדל מובהק בדיווח על מספר שעות שינה בלילה שאיננו בסוף השבוע בין חמש הקבוצות הנ"ל ($p < 0.05$). עפ"י תוצאות מבחן שפה, משקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים דיווחו על שעות שינה מעטות יותר בלילה ($M=5.97$), בהשוואה למשקיעים כבדים נלהבים לעבודה, עובדי משרה מלאה רגילים, ומשקיעים כבדים מכורים לעבודה (בהתאמה: $M=6.42$, $M=6.46$, $M=6.62$).

הרגשת עייפות/נמנום במהלך היום בגלל בעיות שינה (טווח 1-4): בנייתו שונות חד-כיווני נמצא הבדל מובהק בהרגשת עייפות/נמנום במהלך היום בגלל בעיות שינה בין חמש הקבוצות הנ"ל ($p < 0.001$). עפ"י תוצאות מבחן שפה, משקיעים כבדים נלהבים לעבודה הרגישו עייפות/נמנום במהלך היום במידה פחותה יותר ($M=1.93$) בהשוואה למשקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים, משקיעים כבדים בעבודה בשל דרישות מעסיק/תרבות ארגונית תובענית, ועובדי משרה מלאה רגילים (בהתאמה: $M=2.44$, $M=2.39$, $M=2.44$).

רמת כולסטרול: רוב הנבדקים לא ידעו מהי רמת הכולסטרול שלהם. בקרב אלה שדיווחו על רמת הכולסטרול, המשקיעים הכבדים הנלהבים לעבודה היו בעלי הרמה הנמוכה ביותר של כולסטרול ($M=156.12$), בהשוואה לעובדי משרה מלאה רגילים, משקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים, משקיעים כבדים מכורים לעבודה, ומשקיעים כבדים בשל דרישות מעסיק/תרבות ארגונית תובענית (בהתאמה: $M=162.00$, $M=172.77$, $M=187.00$, $M=195.62$). היות וידיעת רמת הכולסטרול יכולה להוות אינדיקציה לרמת המודעות למצב הבריאותי, נערך מבחן X^2 לבדיקת אי-תלות לצורך ניתוח אחוזי הערכים החסרים בחמשת הקבוצות הנ"ל. נמצא הבדל מובהק באחוזי הערכים החסרים בין הקבוצות השונות ($p < 0.05$) - אחוז הערכים החסרים הנמוך ביותר (70.7) היה בקרב המשקיעים הכבדים הנלהבים לעבודה.

דיון

מחקר זה מתייחס הן להשקעת זמן והן להשקעת מאמץ בעבודה. בעוד שיש מחקרים רבים העוסקים בהשלכות הבריאותיות של עבודת שעות רבות (לדוגמא: Caruso, 2014), הרי שלגבי השקעת מאמץ בעבודה הייתה עד כה התייחסות מעטה באופן יחסי במחקרים אמפיריים העוסקים בהשקעה ניכרת בעבודה. שני ההיבטים - זמן ומאמץ - חשובים להגדרת השקעה ניכרת בעבודה, משום שיכולה להיות תופעה של 'זמן פנים' במשרד מחד גיסא, ומאמץ אינטנסיבי בעבודה במשך זמן קצר מאידך גיסא.

יתירה מכך, בשונה ממרבית הספרות המחקרית הקיימת, המחקר מתייחס לא רק למשקיעים כבדים דיספוזיציוניים (מכורים לעבודה ונלהבים לעבודה), אלא גם למשקיעים כבדים מצביים (בשל אילוצים כלכליים, או בשל דרישות מעסיק/תרבות ארגונית תובענית). קרי, טווח ההשוואה הוא רחב יותר. יש בכך חשיבות רבה, מן הטעמים הבאים. בעולם המערבי קיימת הגנה על זכויות העובדים, בין השאר בהיבט של הגבלת שעות עבודה. כפועל יוצא, קיימת סבירות רבה יותר להשקעה דיספוזיציונית, או להשקעה מצבית, כפועל יוצא מדרישות הארגון המעסיק, במקצועות חופשיים ששכרם ויוקרתם בצדם (מקצועות ההיי-טק, רפואה וכדומה). לעומת זאת, בעולם העבודה של ימינו, אחוז המשקיעים הכבדים המצביים בשל אילוצים כלכליים הוא גבוה. (Snir and Harpaz (2015) אף מרחיבים את היריעה, ומציינים שתי קטגוריות נוספות של משקיעים כבדים בעבודה, אשר השקעתם נובעת ממניעים שאינם מתחום העבודה - נמנעים מאינטימיות, ובעלי עניין מועט בפנאי.

במחקר הנוכחי נמצא כי, מבין ארבע הקטגוריות של המשקיעים הכבדים בעבודה וקטגוריית העובדים הרגילים, קטגוריית המשקיעים הכבדים הנלהבים לעבודה וקטגוריית המשקיעים הכבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים, מסתמנות כשתי קבוצות קיצון. קרי, בעוד הקטגוריה הראשונה היא בד"כ בעלת התוצאות הפסיכולוגיות והבריאותיות הטובות ביותר, הרי שהשנייה היא בד"כ בעלת התוצאות הגרועות ביותר. הסבר אפשרי לכך הוא, שהתלהבות לעבודה נובעת ממניע פנימי ונשלט, בעוד שהשקעה ניכרת בעבודה בשל אילוצים כלכליים נובעת ממניע חיצוני ובלתי נשלט. הסבר זה נמצא בהלימה לחשיבות

הרבה שמייחס (Karasek 1979) לטווח ההחלטה שיש לעובד בעבודתו בהשפעה על בריאותו. מכל מקום, אלה ממצאים חדשניים בספרות המחקרית, אשר מדגישים את ההבנה שמשקיעים כבדים בעבודה אינם עשויים מקשה אחת, וראוי להבחין ביניהם בהקשר של גיוס ומיון מועמדים לעבודה והערכת תפקוד עובדים. כמו כן, מומחש הצורך בטיפול, ובמידת האפשר במניעה, של התוצאות השליליות של השקעה ניכרת בעבודה בקרב משקיעים כבדים בעבודה בשל אילוצים כלכליים, ולא רק בקרב מכורים לעבודה. המגבלה העיקרית של המחקר הנוכחי, היא ההסתמכות הבלעדית על מדדי דיווח עצמי. מחקרים עתידיים אשר יכללו גם מדדי בריאות אובייקטיביים, כגון בדיקות רפואיות, יתרמו תרומה רבה להבנת ההבדלים בהשלכות של רווחה ובריאות בקרב הקטגוריות השונות של משקיעים כבדים בעבודה.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מקורות

- Andreassen, C.S. (2014). Workaholism: An overview and current status of the research. *Journal of Behavioral Addictions* 3(1), 1–11.
- Andreassen, C.S., Ursin, H., and Eriksen, H.R. (2007). The relationship between strong motivation to work, "workaholism", and health. *Psychology and Health*, 22(5), 615-629.
- Aziz, S. and Zickar, M.J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 52-62.
- Bakken, B. and Torp, S. (2012). Work engagement and health among industrial workers. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 4(1), 4-20.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., and Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Baruch, Y. (2011). The positive wellbeing aspects of workaholism in cross cultural perspective. *Career Development International*, 16, 572-591.
- Brown, S.P. and Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Barton, J. and Folkard, S. (1993). Advancing versus delaying shift systems. *Ergonomics*, 36 (1-3), 59-64.
- Becker, E. (1973). *The Denial of Death*. New York: Free Press.
- Bentor, N. & Epstein, S. (2001). SF-36: A tool for measurement of health-related quality of life and its assessment. *Gerontology: A Journal of Aging Issues*, 28(3-4), 187-216 [Hebrew].
- Biron, M. and Toker, S. (2012). Job burnout and depression: Unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity. *Journal of applied psychology*, 97 (3), 699-710.

- Buelens, M. and Poelmans, S. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 440-458.
- Burke, R.J. and Fiksenbaum, L. (2009). Work motivations, work outcomes, and health: Passion versus addiction. *Journal of Business Ethics*, 84, Supplement 2, 257-263.
- Caruso, C. (2006). Possible broad impacts of long work hours. *Industrial Health*, 44, 531-536.
- Caruso, C. (2014). Negative impacts of shiftwork and long work hours. *Rehabilitation Nursing*, 39(1), 16-25.
- Chua, E.CP., Tan, WQ., Yeo, SC., Lau, P., Lee, I., Mien, I.H., Puvanendran, K., and Gooley, J.J. (2012). Heart rate variability can be used to estimate sleepiness-related decrements in psychomotor vigilance during total sleep deprivation. *Sleep*, 35(3), 325-334.
- Clark, M.A., Michel, J.S., Zhdanova, L., Pui, S.Y. & Baltes, B.B. (2014). All work and no play? A Meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 1-38. Published online before print February 28, 2014, doi: 10.1177/0149206314522301.
- Clarkberg, M. and Moen, P. (2001). Understanding the time-squeeze. Married couples' preferred and actual work-hour strategies. *American Behavioral Scientist*, 44, 1115-1136.
- Cohen, S., Kamarck, T. and Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24 (December), 385-396.
- Covert, B. (2014). Taking a vacation may actually save your life. *New Republic*, June 23, 2014.
- Davila, E.P., Florez, H., Trepka, M.J., Fleming, L.E., Niyonsenga, T., Lee, D.J., and Parkash, J. (2011). Long work hours is associated with suboptimal glycemic control among US workers with diabetes. *American Journal of Industrial Medicine*, 54(5), 375-383.
- Dembe, A.E., Erickson, J.B., Delbos, R.G., and Banks, S.M. (2005). The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: New evidence from the United States. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 588-597.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., and Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Drago, R., Wooden, M., and Black, D. (2006). Long work hours: Volunteers and conscripts (Melbourne Institute Working Paper No. 27/06). Victoria, Australia:
- Emdad, R., Belkic, K., Theorell, T. and Cizinsky, S. (1998). What prevents professional drive from following physician's cardiologic advice? *Psychother psychosom*, 67, 226-240.
- Friedman, S.D. and Lobel, S. (2003). The happy workaholic: A role model for employees. *Academy of Management Executive*, 17(3), 87-98.

- Golden, L. (2006). How long? The historical, economic and cultural factors behind working hours and overwork. In R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 36-57). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Golden, L. (2009). A brief history of long work time and the contemporary sources of overwork. *Journal of Business Ethics*, 84, 217–227.
- Golden, L. and Wiens-Tuers, B. (2005). Mandatory overtime work: Who, what, and where? *Labor Studies Journal*, 30(1), 1-23.
- Green, F. (2008). Work effort and worker well-being in the age of affluence. In R.J. Burke and C.L. Cooper (Eds.), *The long work hours culture: Causes, consequences and choices* (pp. 115-135). UK: Emerald Group Publishing.
- Griffiths, M.D. (2011). Workaholism: A 21st century addiction. *The Psychologist: Bulletin of the British Psychological Society*, 24, 740-744.
- Gutek, B.A., Searle, S., and Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Hall, E. T. (1987). *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- Hanna, A.S. Taylor, C.S., and Sullivan, K.T. (2005). Impact of extended overtime on construction labor productivity. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(6), 734-739.
- Harpaz, I. (1990). *The meaning of work in Israel. In: Its Nature and Consequences*. Praeger, NY.
- Harpaz, I. and Snir, R. (Editors). (2015). *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions*. New York: Routledge.
- Halevy, K. (2011). *Employees Working Long Hours 1995-2008*. Jerusalem: Central Bureau of Statistics.
- Hayashi, T., Kobayashi, Y., Yamaoka, K. and Yano, E. (1996). Effect of overtime work on 24-hour ambulatory blood pressure. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 38, 1007-1011.
- Hebrig, P.A. and Palumbo, F.A. (1994). Karoshi: Salaryman sudden death syndrome. *Journal of Managerial Psychology*, 9(7), 11-16.
- Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M., and Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50 (1), 49-58.
- Houliort, N., Vallerand R. J., and Ménard, J. (2015). Heavy work investment: The role of passion. In Harpaz, I. and Snir, R. (Editors), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions*. New York: Routledge, 47-67.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., and Dorfman, P.W. et al. (2004) - *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage publications.

- Howard, D.L., Silber, J.H., and Jobes, D.R. (2004). Do regulations limiting residents' work hours affect patient mortality? *Journal of General Internal Medicine*, 19, 1-7.
- Hu, Q. & Schaufeli, W.B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*, 16, 6-19.
- Iwasaki, K., Takahashi, M., and Nakata, A. (2006). Health problems due to long working hours in Japan: Working hours, workers' compensation (Karoshi), and preventive measures. *Industrial Health*, 44, 537-540.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kawakami, N., Araki, S., Takatsuka, N., Shimizu, H. and Ishibashi, H. (1999). Overtime, psychosocial working conditions, and occurrence of non-insulin dependent diabetes mellitus in Japan. *J Epidemiol Community Health* 53, 359-363.
- Killinger, B. (1992). *Workaholics: The respectable addicts*. Fireside.
- Lee, S., McCann, D., and Messenger, J.C. (2007). *Working time around the world: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*. London: Routledge.
- Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure, sort version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- Malach-Pines, A. Hammer, L. & Neal, M. (2009). "Sandwich generation" couples: A cross-cultural, cross-gender comparison. *Pratiques psychologiques*, 15, 225-237.
- Malach-Pines, A. Neal, M.B., Hammer, L.B. & Icekson, T. (2011). Job burnout and couple burnout in dual-earner couples in the sandwiched generation. *Social Psychology Quarterly*, 74, 361-386.
- Maume, D.J. Jr., and Bellas, M.L. (2001). The overworked American or the time bind? Assessing competing explanations for time spent in paid labor. *American Behavioral Scientist*, 44, 1137-1156.
- McMillan, L.H.W., Brady, E.C., O'Driscoll, M.P., and Marsh, N.V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) Workaholism Battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 357-368.
- Meijman, T.F. and Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, and C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and Organizational Psychology*, 2nd edition, volume 2 (pp. 5-33). UK: Psychology Press.
- MOW - International Research Team. (1987). *The meaning of work: An international view*. London: Academic Press.

- Nakata, A. (2011). Effects of long work hours and poor sleep characteristics on workplace injury among full-time male employees of small- and medium-scale businesses. *Journal of Sleep Research*, 20(4), 576-584.
- Nakanishi, N., Yoshida, H., Nagano, K., Kawashimo, H., Nakamura, K. and Tatara, K. (2001). Long working hours and risk for hypertension in Japanese male white collar workers. *J Epidemiol Community Health* 55, 316-322.
- Ng, T., Sorensen, K.L. & Feldman, D.C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.
- Niv, S. (30.10.2012). *The Committee for Changing the Work Hours Act will Harm the weak*. Retrieved on August 5th, 2013 from the website of Globes: <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000793942>. [Hebrew]
- Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World Publishing.
- OECD (2004). Organisation for Economic Co-Operation and Development: Better Life Index.
- Perryman, M.R. (2013). Commentary: America is a nation of workaholics who need more vacations. *The Monitor*, December 29, 2013.
- Pines, A.M. (2004). Why are Israelis less burned out? *European Psychologist*, 9, 69-77.
- Pines, A.M. & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39, 625-635.
- Raediker, B., Janssen, D., Schomann, C., and Nachreiner, F. (2006). Extended working hours and health. *Chronobiology International*, 23(6), 1305-1316.
- Rebitzer, J. and Taylor, L. (1995). Do labor markets provide enough short-hours jobs? An analysis of work hours and work incentives. *Economic Inquiry*, 33, 257-273.
- Robinson, B. E. (2014). *Chained to the desk: A guidebook for workaholics, their partners and children, and the clinicians who treat them*. New York: NYU Press.
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A., and Taris, T.W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320-348.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., and van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Shamai, O. (2015). The relationship between heavy work investment and employees' happiness. In Harpaz, I. and Snir, R. (Editors), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions*. New York: Rutledge, 204-222.

- Sharone, O. (2004). Engineering overwork: Bell-curve management at a high-tech firm. In C. Fuchs Epstein, and A.L. Kalleberg (Eds.), *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life* (pp. 191-218). New York: Russell Sage Foundation.
- Shimazu, A. (March 20, 2012). *Is working hard good or bad for employee well-being? The distinctiveness of work engagement and workaholism*. The 30th International Congress on Occupational Health. Cancun, Mexico.
- Smith Major, V. Klein, K.J., and Ehrhart, M.G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427-436.
- Snir, R. and Harpaz, I. (2006). The workaholism phenomenon: A cross-national perspective. *Career Development International*, 11(5), 374-393.
- Snir, R. and Harpaz, I. (2009). Cross-cultural differences concerning heavy work investment. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 309-319.
- Snir, R. and Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review*, 22 (3), 232-243.
- Snir, R., and Harpaz, I. (2015). A General Model of Heavy Work Investment. In Harpaz, I. and Snir, R., (Editors). (2015). *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions*. New York: Rutledge, 3-30.
- Snir, R. and Zohar, D. (2008). Workaholism as discretionary time investment at work: An Experience-Sampling Study. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (1), 109–127.
- Sokejima S. and Kagamimori, S. (1998). Working hours as a risk factor for acute myocardial infarction in Japan: Case control study. *BMJ* 317, 775-780.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., and Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 391-408.
- Sussman, S. (2012). Workaholism: A review. *Journal of Addiction Research & Therapy*, S6, 1-10.
- Taris, T., van Beek, I., and Schaufeli, W. (2015). The beauty versus the beast: On the motives of engaged and workaholic employees'. In Harpaz, I. and Snir, R. (Editors), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions*. New York: Rutledge
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: The Economist Books, 1993.
- Tusi, A.S., Egan, T.D., and O'Reilly III, C.A. (1992). Being Different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Van Beek, I., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Brenninkmeijer, V. (2014). Heavy work investment: its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 46-62.
- Van der Hulst, M. (2003). Long workhours and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*, 29, 171-188.

- Wagstaff, A.S. and Sigstad Lie, J-A. (2011). Shift and night work and long working hours - a systematic review of safety implications. *Scandinavian Journal of Work, Environment, & Health*, 37(3), 173–185.
- Wallace, J.C., and Chen, G. (2005). Development and validation of a work-specific measure of cognitive failure: Implications for occupational safety. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 615-632.
- Ware Jr, J. E., and Sherbourne, C. D. (1992). The MOS 36-item short-form health survey (SF-36): I. Conceptual framework and item selection. *Medical care*, 473-483.
- Wayne, J.H., Musisca, N., and Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.



לחקור, לשתף, להשיב טובה: הזדויות בקשר בין מדע לחברה

אורנה בלומן⁵

במעשה השקתו של כתב העת המדעי הנוכחי, ניכר מאמץ מצד עורכיו-מייסדיו לחבר בין האקדמיה לציבור הרחב, על ידי חשיפה של המחקר שמבצעים חוקרים בקהילה המדעית והנגשתו לציבור הרחב. מטבע הדברים כתב עת מדגיש רק היבטים מסוימים של העבודה המדעית בתחום מסוים, ואינו עוסק במכלול המדעי הרחב. כך למשל, כתב עת זה יביא לקוראיו מחקר מתחומי השקעת יתר בעבודה, הגדרת טיב הטיפול הרפואי הניתן בשירותי הבריאות, למידה והערכת ידע בארגונים, והתנהגות לא הולמת בין עמיתים, ומאמרים המתארים תוכניות ארגוניות ומבוססים על ניסיונם הארגוני של הכותבים. מעבר להנגשת הידע, הוא גם מהווה ניסיון לטייב את החיבור הזה, בין עולם המחקר לציבור הרחב יותר, בראש ובראשונה מעצם העובדה שהוא מהווה במה הנשלטת על-ידי השפה העברית. במאמר זה מטרתי לתאר את הקשר המתקיים בין הקהילה המדעית לציבור הרחב, להאיר את יחסי הגומלין ביניהם, תוך הדגשת קיומה של תלות הדדית, זאת בעיקר ביחס לנושאים העולים במחקר חברתי. במיוחד אתיחס לסוגיה של שיתוף הציבור, לרבדיו השונים, בפירות המחקר המדעי, ואראה כיצד כתב עת כמו זה תורם לקשר.

יצרנים של ידע מדעי

מחקר הוא פעילות יצירתית הנעשית בצורה **שיטתית** שמטרתה **להרחיב את הידע** אודות אנשים, תרבות וחברה, וכן לקדם שימוש **יישומי** בידע. המטרה הראשונית של מחקר בסיסי היא לתעד, לגלות, לפרש ולפתח את הידע האנושי. הידע המדעי הוא רב, ונחלק בין תחומי דעת שונים, שבכל אחד מהם ניגשים לחקירה מדעית מתוך נקודות מוצא שונות, המעוגנות בתפיסה פילוסופית רחבה של מקומנו בעולם. נקודות המוצא האלה מתייחסות לאופן בו אנו, כבני אנוש החולקים מערך משותף של תכונות וכישורים, מסוגלים להבין את המציאות בה אנו מתקיימים: כיצד אנחנו מגדירים את המציאות שאנו חיים בתוכה, וכיצד אנחנו יודעים שיש ברשותנו ידע (להבדיל למשל מאמונה) "אמיתי" ונכון. חשוב להיות מודעים לכך שמחקר נעשה על-ידי אנשים (חוקרים) והוא חוקר אנשים ואת הסביבה, החברתית והפיזית, בה אנשים מתקיימים. הדבר נכון במדעי הטבע, אך הוא בולט במיוחד במדעי החברה והרוח. תפקידה של הקהילה המדעית הוא לייצר ידע עבור החברה (Frascati, 2000). לידע שמייצרת קהילת המדענים חשיבות רבה, והוא משרת את החברה בשני מישורים עיקריים: כבני אנוש, הוא עוזר לנו לסדר את המגוון הכאוטי של התופעות המתרחשות בסביבה המקיפה אותנו, וכך הוא מאפשר לנו לפתח הבנה יחסית ברורה יותר של המציאות החברתית והפיזית בה אנו מתקיימים. למשל, הידיעה שכדור הארץ עגול היא בעלת השפעה חשובה על הדרך שבה אנו מבינים את עולמנו, וכיום היא חלק ברור ומובן מאליו מהאופן בו אנו תופסים את קיומנו כאנשים. אולם, חשוב לזכור כי אחרי הגילוי העובדתי, המעבר התפיסתי מ"עולם שטוח" ל"עולם עגול" מייצג תמורה מטלטלת באופן בו אנשים, בני הדור הרלוונטי, נדרשו לשנות את הבנת המציאות שלהם. המישור השני, הוא היכולת להסתמך על ידע מדעי-שיטתי לפיתוח אמצעים המאפשרים לשפר את שרידותה של האנושות ולתרום לאיכות החיים של אנשים. דוגמאות לחשיבותו של מישור זה מתחום המדעים המדויקים מוכרות וברורות, כמו למשל תרומתו של הידע המיוצר בביוכימיה לתחומים

⁵ דר' אורנה בלומן - הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, החוג לשירותי אנוש, אוניברסיטת חיפה
ornab@research.haifa.ac.il

יישומיים כרפואה וחקלאות. אלא שפה ברצוני להזכיר, כי גם למדעי החברה והרוח היבטים המעצבים את תפיסת עולמנו: מבחינה היסטורית די להזכיר את האנציקלופדיסטים של עידן הנאורות שחשפו והציגו בפני הציבור ערכים כמו חופש ושוויון, ובכך השפיעו על אופייה וצורתה של המדינה המודרנית, שהיא ללא ספק שוויונית יותר מבעבר. כיום מרבים להישען על הידע המיוצר במדעי החברה והרוח בתחומים יישומיים כמו למשל, בחינוך, בייעוץ לסוגיו השונים, בתכנון מדיניות ופיתוח, ואף בעולם הבריאות והרפואה. זוהי הדרך הממוסדת בה הציבור הרחב נהנה מפירות העבודה של ייצור ידע בקהילה המדעית.

אם כן, אחת הדרכים העיקריות, המוכרת והחשובה ביותר, בה הקהילה המדעית חולקת את תוצרי עבודתה עם הציבור הרחב, באה לביטוי בעובדה שרוב מוסדות המחקר, האוניברסיטאות, מקיימים הוראה פעילה, ותמיכה בקהילות לומדים של סטודנטים היא מרכיב משמעותי בחייה של הקהילה המדעית. במסגרת זו, החוקרים משתפים את הלומדים-סטודנטים בתחומי דעת שונים של מחקר בסיסי ומחקר יישומי, ומציגים בפניהם את אבני היסוד ואת צורות החשיבה המקובלות בתחומים השונים. הם חושפים בפני הסטודנטים תוצאות של מחקרים, דנים איתם בממצאים ובמסקנות, מאמנים אותם בשיטתיות המאפיינת את ביצוע המחקר, מצביעים בפניהם על השלכות שונות של הממצאים, מעירים את תשומת ליבם למגבלות של הידע המיוצר, ומזמינים אותם לסייעור מוחות. הסטודנטים מתוודעים לעולם המדע, לומדים להתמצא ב"שפה המדעית" המקובלת ולהכיר את הבמות השונות בהן מתפרסמים פירותיה של העבודה המדעית. מיומנויות וכישורים אלה מקנים לסטודנטים אמצעים לנגישות לידע מדעי בתקופת לימודיהם, ומה שחשוב יותר, גם בשנים שאחריה. בצורה זו בוגרי אוניברסיטאות מצוידים בכלים אפקטיביים ללימוד עצמי, המאפשרים להם, אם ירצו, לקיים קשר ארוך טווח עם העבודה המדעית, ממצאיה ותוצאותיה. קשר כזה ישרת אותם במהלך חייהם המקצועיים, וכן לצרכים נוספים. בנוסף, חלק מהסטודנטים, על בסיס מצוינות, מוזמנים לקחת חלק במסע ארוך של חונכות מחקרית, שמטרתו לאפשר להם בעתיד להצטרף לקהילת המדענים יוצרי הידע.

כתבי עת מדעיים - המקום של פירות המחקר המדעי

בוגרי האוניברסיטאות, ורבים נוספים בציבור, יודעים כי הזירה העיקרית בה מוצגים תוצאותיה של העבודה המדעית, היא כתבי עת מדעיים. לזירה זו משמעות רבה לפעילות המדעית כולה, שכן זהו האתר שבו העבודה המדעית עוברת תהליכי הערכה ובדיקה קפדניים, וכן איכותה ואמינותה נבחנות. בתום תהליכים אלה מתפרסמים רק אותם מחקרים שעמדו בביקורת, כך שעצם הפרסום בכתב עת מדעי מציין כי המחקר ראוי ועומד באמות המידה המדעיות, ולמעשה מעניק למחקר תוקף מדעי. פרסום בכתבי עת מדעיים הוא תהליך בדיקת האיכות של העבודה המחקרית, ומכאן החשיבות הגדולה של זירה זו. ואכן, מקובל להעריך כי מאז הופעתם של כתבי העת המדעיים המודרניים ב-1665 (בצרפת), התפרסמו בהם למעלה מ-50 מיליון מאמרים (Jinha, 2010). פרסומים בכתבי עת מדעיים חשובים מאוד, כי הם מנגישים את העבודה המחקרית. נגישות זו קריטית בראש ובראשונה לחברים בקהילת המדענים, שכן היא מקדמת תקשורת בתוך קהילת המדענים המבוזרת, וכך מאפשרת להם לחצות פערים בין תחומי דעת שונים ולמתן את השפעתם של מכשולים גיאוגרפיים. לכאורה זירה זו זמינה גם לציבור הרחב, שכן כתבי עת מדעיים מונחים על מדפים בספריות, אקדמיות ואחרות, וכיום גם ניתן למצוא חלק מהפרסומים המדעיים במרשתת. יחד עם זאת נשאלת השאלה, האם סוג זה של נגישות הופך את תוצאות המחקרים נגישים לציבור הרחב? התשובה היא, כמובן, שלא.

בפועל, הזמינות של זירה חשובה זו לציבור הרחב חלקית בלבד. הספריות האקדמיות אינן בהכרח בהישג יד של רבים בגלל סיבות מוכרות, כמו מיקומן הפיזי, עלות הכניסה, אופן השימוש, האפשרות לקבל הדרכה וסיוע להתמצאות, היכולת להתעמק בחומר הקריאה במקום עצמו, וזמינות ברשת. מעבר לכך, העלות הכספית של עצם הגישה לכתבי עת אקדמיים (מודפסים ובמדיה האלקטרונית) גבוהה מאוד, עד כדי כך שגם ספריות אקדמיות טובות נאלצות להיות בררניות ולרכוש רק חלק מהם. נגזר מכך כי גם מדענים, מעצבי מדיניות ומקבלי החלטות הפועלים במוסדות מדעיים, בארגונים ממשלתיים, בארגונים פרטיים ובארגונים במגזר השלישי, בארצות עניות, אך גם במוסדות בארצות מפותחות המתקיימים במשטר כלכלי "רזה", מוגבלים בנגישות לפרסומים ולא מתאפשר להם להכיר את מכלול העבודה המדעית בתחומם. למרות שפרסום ברשת טומן בחובו הבטחה לשינוי המצב, שינוי כזה טרם התרחש ורק כ-10% מכתבי העת המדעיים מתירים נגישות חופשית ברשת לכלל הציבור (Laasko, Welling, Bukvova, Nyman, Bjork and Heendlund, 2011). כמו כן, בעשורים האחרונים, חוקרים מצויים תחת לחץ ממסדי-חברתי שמקורו בגישה כלכלית ניא-ליברלית, והם נדרשים לפרסם במהירות מחקרים רבים בכתבי עת יוקרתיים המדגישים רמה תיאורטית גבוהה. לחץ כזה מכוון את החוקרים לשיח מחקרי מצומצם (גם אם מעמיק) מול מספר קטן יחסית של עמיתים יודעי ח"ן, החולקים את העגה הייחודית המוכרת בתחום אקדמי צר. זהו לחץ המוביל להסתגרות של מדענים בתתי-תחומים שונים בתוך הקהילה המדעית עצמה, ובוודאי שהוא תורם להגדלת המרחק, ואף לזרות, בין הקהילה המדעית כולה לציבור המדעית (Blaufuss, 2007). למרות לחצים אלה והשפעתם על התפתחות המחקר ועל האופן בו מתנהלת הקהילה המדעית, רבים בקהילה המדעית מודעים לכך שהם שליחי ציבור הניזונים ממשאבי החברה וממלאים תפקיד חברתי. תפקיד זה מצדיק את התמיכה הציבורית בעבודתם, שמטרתה לייצר ידע למען החברה. לכן רבים מהחוקרים מאמינים שיש להם מחויבות אתית כלפי החברה, ולבד מעיסוקם המרכזי בייצור הידע ומעורבותם הפעילה בהוראה, עליהם גם "להשיב לחברה" בה הם פועלים, להשתדל כמיטב היכולת להעמיד לרשות האנשים את הידע שייצרו ולהפיץ את ממצאי מחקרם.

סוגיית "הנמען החברתי"

עולה אם כן, כי שני מכשולים עיקריים ניצבים בקשר שבין קהילת המדע לחברה, הכספי והתקשורתי. אחת השאלות החשובות ביותר בהקשר זה, היא מיהו ה"נמען החברתי", זה שמחוץ לקהילת המדענים ושאליו יש לכוון את פרסום התוצרים של העבודה המדעית. הזכרתי קודם את הנמענים העיקריים המוכרים, הסטודנטים, בעלי התפקידים במוסדות השלטון, מעצבי מדיניות ומקבלי החלטות, שהשכלה אקדמית היא חלק משמעותי מכישוריהם המקצועיים. את רובם ניתן לראות כעין "מתווכי ידע" המשתמשים בידע המחקרי הנגיש להם בגין השכלתם לטובת כלל הציבור. אולם עם הזמן וההתרחקות מתקופת האוניברסיטה, כישורי הנגישות לתוצרי העבודה המדעית שקבוצה מקצועית זו רכשה בזמן הלימודים "מתכרסמת". מחסור במשאבי זמן והיעדרה של התמיכה שמספקת שהות לימודית בסביבה אקדמית, שוחקים באופן טבעי את היכולת להתמודד עם שפע החומר המחקרי ועם השפה המדעית. ברור אם כן, שראוי לשפר את הנגישות של קבוצה זו לחידושי המחקר, במקביל לריענון ולחיזוק של מיומנויות וכישורים אקדמיים שנרכשו בתחילת החיים המקצועיים, ובהרבה מקרים אף לפנייהם. בדרך כלל, קבוצה זו של "מתווכי ידע" משתתפת בהשתלמויות שונות וחשופה יותר מאחרים לעדכונים של ידע וכישורים.

בעשורים האחרונים התעוררה בקרב החוקרים, במיוחד אלה הנשענים גם על שיטות מחקר איכותניות, מודעות לקבוצה חברתית נוספת שראוי לאפשר לה נגישות לממצאי המחקר, קבוצת הנחקרים. בבסיס של תפיסה זו, שניתן לכנותה מחקר משותף, שלוש הסכמות רחבות: הראשונה מכירה בכך שלאנשים

מטבע בריאתם יש ידע ויכולות מנטליות, לוגיות ואינטואיטיביות, לנתח ולהבין את מצבם. השנייה, שמצבים והקשרי חיים שונים מעצבים את הידע והתובנות של אנשים. ההסכמה השלישית היא כי ידע, כולל ידע מדעי, מיוצר ומאורגן דרך יחסים חברתיים בין אנשים (Fine et al., 2003). מאלה עולה כי התשובה לשאלה, האם חוקר יכול להפוך ידע אנושי המצוי בידי אנשים "רגילים" לידע שיטתי-מדעי ללא שיתוף פעולה מצד האנשים-נחקרים, היא כמובן שלילית. וכן, התשובה לשאלה מדוע אנשים-נחקרים חולקים את הידע שלהם עם חוקרים היא, שחוקרים ונחקרים מפתחים ביניהם מערכת יחסים חברתיים, שבמסגרתה נחקרים מעבירים את הידע שלהם לחוקרים. המסקנה אליה מובילה תפיסה זו היא, שמחקר (בעיקר חברתי, אבל לא רק) הוא מיזם שיתופי בין צדדים שווים בחשיבותם. משמעות הדבר, כי על החוקרים והנחקרים לחלוק כוח, משאבים, זכויות, ממצאים וידע בכל שלבי המחקר, גם בשלבים המתייחסים להגדרת מטרות המחקר, תכנון המחקר, הכלים הראויים לביצועו, הדרך להצגת הממצאים ואופן ניתוחם, האמצעים להצגת המחקר (כולו) ופרסומו, וכיצד ראוי להשתמש בממצאי המחקר ובידע שהוא חשף (Israel, Schulz, Parker & Becker, 1998). מחקר משתף מצוי בבסיסם של מחקרים מסוג *מחקר פעולה* (או מחקר קהילה משתף), המבוסס על האמונה שהנחקרים מעוניינים בתוצאות ובידע המחקריים כדי לפעול למען עצמם ולקדם מטרות מסוימות בעולם המעשה. בהתחשב בכך, ניתן להצביע על שני מניעים למחקר משתף: המניע המדעי-מסורתי של הרחבה ופיתוח שיטתיים של הידע האנושי, גם למטרות יישומיות ומניע נוסף, שהוא קידום צדק חברתי ותמיכה בהוגנות כלפי כל האנשים והקבוצות בחברה (Farrington and Bebbington, 1993). מחקר משתף מאופיין בכך שידע מדעי-שיטתי מיוצר מתוך הדדיות מעגלית בין הנחקרים לחוקרים: הוא מבוסס על ידע "מקומי" של התנסות אותנטית, מכבד את תרומת הנחקרים לידע המדעי, ומדגיש את הצרכים וההעדפות של הנחקרים (ו/או הקהילה שהם מייצגים), כולל קידום פעולה לטובתם בעולם המעשה (Akuba, 1992; Israel, Schulz, Parker, Becker, 1998; Allen & Guzman, 2008; Tumwine, 1989).

יחסי כוח במחקר

בשלב זה ראוי להבהיר שתי נקודות, היחס לשיטות המחקר והיחס לכוח במחקר. פעמים רבות מחקר משתף נמצא בליבה של המחלוקת בין מחקר איכותני לכמותני, והוא נתפס כמבוסס רק על מחקר איכותני הנחשב כמחקר "רך" (Hammersley, 1992). במציאות המחקרית, הבחירה בשיטות מחקר נובעת מגישתם של החוקרים. הם יכולים להשתמש בשיטות כמותניות ו/או איכותניות כדי לקדם את המחקר שלהם בדרך הנראית בעיניהם ראויה, והם יכולים לבצע מחקר משתף המשלב שיטות כמותניות עם שיטות איכותניות. אולם הבעייתיות העיקרית בעיסוק במחקר משתף דרך המחלוקת כמותני-איכותני, היא בהסתת הדיון מסוגיית יחסי הכוח במחקר (Cornwall Guijt and Wellbourn, 1993; Mergler, 1987). ההכרה כי ייצור ידע הוא תהליך המתבצע במערך יחסי כוח, מייחדת את המחקר המשתף ומבדלת אותו מגישות מחקריות אחרות. על השאיפה לקיים מרחק בין החוקר לנושאי המחקר ועל (אי)-אובייקטיביות במחקר נכתב רבות (Bryman, 1998). במרחק הזה, ובעיקר בטענה שהוא מאפשר אובייקטיביות ונייטרליות, טמון כוח רב המעניק לחוקר את עמדת הסמכות של בעל הידע.

כיצד באים לביטוי יחסי כוח בין החוקר לנושאי ומושאי המחקר בשלבים השונים של העבודה המחקרית? בראש ובראשונה, אלה ניכרים בשאלת המחקר. החוקר הוא זה המעלה את שאלת המחקר, שהיא הקטר המוביל את המחקר והיא מכתיבה את אופן הקצאת המשאבים במהלך הפעילות המחקרית. שאלת המחקר נבחרת, מוגדרת ומנוסחת לפי צורכי החוקר והבנתו, וזאת ביחס לאוכלוסייה מסוימת עליה החליט החוקר מתוך התבוננות חיצונית. היא איננה משקפת בהכרח את צורכי הנחקרים וקהילתם.

בהמשך, החוקר מחליט על האסטרטגיה המחקרית והמרכיבים שבעזרתם תתקבל התשובה: כיצד לדגום את האוכלוסייה הנחקרת, מי יהיו האינפורמנטים והנחקרים, איזה סוג של נתונים לאסוף ואיזה סוג לא לאסוף, כיצד למיין את הנתונים שנאספו ולהציגם וכיצד לפרשם. גם אם התייעץ עם אחרים - חוקרים, מובילים בקהילה והנחקרים עצמם, בסופו של דבר הוא בעל הסמכות לגבי כל ההחלטות המתקבלות בתהליך, ובמעמדו כיוצר ידע הוא מעצב את היחס אל הנחקרים ואל הקהילה שהם מייצגים בעולם המחקר, אך גם מעבר לו, בעולם המעשה ובסביבה החברתית-תרבותית. לעומת זאת, מחקר משתף נותן תשומת לב רבה לסוגייה מי מעצב את שאלת המחקר ומי הנמען של ממצאי המחקר. הוא מעלה שאלות מחקר שמטרתן לשרת את אוכלוסיית המחקר ולהצביע על פעולות שעשויות לתת מענה לצורכיה. הוא מכבד את יכולותיהם של נחקרים "פשוטים" ופחות מתוחכמים לתאר ולהסביר את חייהם ואת התופעה הנחקרת כחלק מקיומם, ומכיר בתלות שלו, כחוקר, בידע המקומי שיעבירו לו הנחקרים. הוא ער לפגיעותם של הנחקרים מול גופים ומוסדות בעלי כוח, וגם מול סמכותו שלו כחוקר המייצר ידע אודותם. הוא שואף להתייחס לנחקרים ולאוכלוסייה אותה הם מייצגים בהגינות, לפתח מרחב בו יוכלו להשמיע את קולם האותנטי, לאפשר להם להגדיר את צורכיהם ולגבש המלצות לפעולה ביחד איתם. בתפיסה זו החוקר חולק את כוחו ואת סמכותו עם הנחקרים ומבצע את המחקר כתהליך שיתופי ומעצים, המכבד את הידע המקומי שלהם ותובנותיהם (Cornwall, Guijt and Wellbourn, 1993; Rachman and Fals-). (Borda, 1991; Rifkin, 1990).

באופן תיאורטי, ניתן למיין מחקרים משתפים על פני רצף המעריך את מידת השיתוף של הנחקרים וקהילתם (Biggs, 1989). בקצה אחד נמצאת הצורה הנפוצה ביותר של שיתוף "חוזי", לפיו נחקרים מתחייבים להשתתף במחקר מסוים שמבצע חוקר ולהעביר לו את המידע. במצב כזה נשמרים יחסי הכוח המסורתיים בין החוקר לנחקרים ולקהילתם. סמוך לו, במרכז הרצף, נמצא שיתוף "ייעוצי" שחוקרים נסמכים עליו לעתים רחוקות. בדפוס זה החוקר מבקש את עצתם וחוות דעתם של חלק מהנחקרים לפני איסוף הנתונים, בדרך כלל במטרה לשפר את נגישותו אל התופעה בקהילה ואל הנחקרים. בהמשך הרצף נמצא שיתוף "מחבר" (Collaborative), לפיו נחקרים מתבקשים להביע את דעתם על המחקר בשלב התכנון, בעת ההתארגנות ולפני תחילת העבודה האמפירית, מצב האופייני למחקר פעולה משתף. בקצה הרצף מצוי דפוס נדיר מאוד של שיתוף "עמיתי" (Collegiate), שבו החוקרים ואנשי הקהילה הנחקרים מכירים בכישוריהם ויכולותיהם כמשלימים, בתהליך מחקרי של למידה הדדית כאשר לנחקרים ולאנשי הקהילה, ממש כמו לחוקר, שליטה על התהליך ועל הצגת המחקר. (מעבר לאופי ולאיכות השיתוף, מרכיב ממיין נוסף שלא ניתן להתעלם מחשיבותו, הוא מספר המשתתפים, רבים או מעטים; Farrington and Bebbington, 1993). מבין היתרונות של מחקר משתף, במיוחד בשלושת הדפוסים האחרונים, ראוי לציין בעיקר את תרומתו להבנת המציאות של אוכלוסיות מוחלשות בגלל יחסי כוח מקפחים מכל סוג שהוא. בהיותן "אחרות", קבוצות אלה פחות מוכרות ונגישות, והסכנה של תיאור לקוי, הבנה שגויה ושיפוט הגמוני של מציאות החיים והצרכים שלהן, גדולה. בעולם המעשה, היכולת לגזור המלצות אפקטיביות לפעולה מוצלחת היא קריטית. ואכן ערכו של מחקר משתף בדפוסים אלה בהם מרכיב הלימוד ההדדי משמעותי, בולט ככלי ניהול חיוני, במיוחד בתחומים של תכנון שירותים ואופן הפעלתם, קידום בריאות, פיתוח קהילתי לאוכלוסיות חלשות, סיוע למהגרים, וגם עבור קבוצות חזקות הנוטות להסתגרות, שיקום שכונות עירוניות "קשות" ופיתוח אזורים כפריים, וזאת הן בעולם המפותח והן בעולם המתפתח (Cornwall and Jewke, 1995).

המציאות, כמובן, מורכבת יותר ממיון כזה או אחר. מבלי להטיל ספק באתיקה וביושרה של חוקרים מהקהילה המדעית, חשוב לזכור כי עולמם המקצועי, כוונותיהם המורכבות, נכונותם המוגבלת לחלוק

את השליטה על המחקר ויכולתם המצומצמת להשפיע על עיצוב המציאות של הנחקרים וקהילתם, אינם בהכרח ברורים לנחקרים. אולם בעוד קהילת החוקרים היא יחסית מוגדרת וברורה, במציאות קשה לזהות ולהגדיר את מגוון השיוכים החברתיים של הנחקרים, את האינטרסים שלהם ואת הגבולות של הקהילה שהם מייצגים, שכן ברור שאלה אינם עשויים מקשה אחת. פעמים רבות נחקרים משתתפים במחקר ברצון, גם אם ממניעים שונים, אך הם חלוקים בדעותיהם, מייצגים פוליטיקה פנימית, מייצגים קו שבר בתוך הקהילה, משתייכים לקבוצה מוחלשת בתוכה, וכמובן יש ביניהם גם כאלה שכלל אינם מעוניינים בנושא המחקר ואדישים לממצאיו ולהשלכותיו (Cornwall and Jewke, 1995). בהקשר של שיתוף, יש להבחין בין שיתוף לבין מעורבות, ולקחת בחשבון את הפרקטיקה של התמדה במעורבות מצד הנחקרים והאינפורמנטים. מעבר לכך, קיימת סכנה שלמחקר תהיינה השפעות שליליות על הנחקרים וקהילתם הן בשלבים של תהליכי התכנון והביצוע, והן לממצאים, לניתוח, לצורת ההצגה, להמלצות למדיניות, וגם לאופן בו מעצבי מדיניות ומבצעים ישתמשו במחקר. אם כן, שאלת השיתוף, במיוחד לאחר שעבודת השטח הסתיימה, היא רבת רבדים. בין השאר, כיוון שלחוקר עצמו סדר עדיפויות מורכב, ובמקביל לכך לא תמיד ברור מיהם הנמענים אליהם ראוי לפנות, את מי מבין מגוון הדמויות של המשתתפים והשותפים, הממשיים והפוטנציאליים, ישאף לשתף. המבוכה גדולה במיוחד, כאשר מדובר בנחקרים ובקהילה מוחלשים, והיא אף גוברת במקרים בהם המרחק הגיאוגרפי בין מיקום מושבו הקבוע של החוקר למיקום מושבם של הנחקרים וקהילתם רב (כמו למשל, בתוכניות פיתוח לעמים ילידים; Hondagneu-Sotelo, 1993).

להשיב לחברה

אחת הדרכים העיקריות של חוקרים להתגבר על פערים מסוג זה, טמונה ברעיון של חוקר "מחזיר" או "משיב" טובה תחת טובה לחברה (giving back / return knowledge). רעיון זה מגלם מאמץ לפעולה אתית, בשאיפה לתרום לעיצוב חברה "טובה יותר" על ידי קידום צדק חברתי והוגנות וכביטוי של הערכה לחברה על תמיכתה במחקר ובחוקר, אך תוך צמצום תלותו של החוקר בשיתוף פעולה מצד הנחקרים, הקהילה ובעלי תפקידים. במילים אחרות, יש פה ניסיון לגשר בין שאיפה ערכית מופשטת למעשיות של ביצוע מחקר המגביל את שיתוף הנחקרים ומפחית את תלותו של החוקר בהם. שני נתיבים אפשריים לפעולה של הכרת תודה, הראשון הוא מחקר מסוגר והשני הוא פעולה הקשרית-קונטקסטואלית. במחקר מסוגר החוקר נותן ביטוי לשאיפתו לצדק חברתי כציר מרכזי של עבודתו. הוא יכול, אך אינו בהכרח חולק את כוחו עם הנחקרים וקהילתם, ואינו בהכרח מעצב את מטרת המחקר כדי להניע פעולה מעצימה של אנשי הקהילה. החוקר שומר על סמכותו כמומחה, ומשתמש בכוחו זה ובמעמדו כבעל היכרות אינטימית עם הנחקרים ועולמם בהתדיינויות עם נציגים של המבנים החברתיים והמוסדות הקיימים, שהם בעלי סמכות וכוח, תוך שהוא לוקח על עצמו את המשימה לנסות ולהניע פעילות ממוסדת שתייצר שינוי לטובת הקהילה (Gilbert, 1997; Haviland et al., 2008). נתיב נוסף הוא, פעילות קונטקסטואלית של החוקר, המעוגנת בהיכרות עם ההקשרים של מציאות החיים של הנחקרים בקהילתם, ושל הקהילה במכלול החברתי-פוליטי הרחב יותר. כדי להמחיש את האופן בו הערך המופשט של השבת טובה מתורגם לפרקטיקה, בעיקר בנתיב השני, חוקרים נוהגים לתאר את התנסותם וכיצד הצליחו (או לא) לפעול באופן "משיב" לקהילה. אדגים את הנושא באופן עקרוני, ואחר כך אתיחס לתחום הארגוני-ניהולי.

ראשית, חשוב להבין שפעילות בהקשר החברתי-פוליטי *הרחב* לתמיכה ולקידום הקהילה, היא הלכה למעשה פעולת סינגור הנסמכת על מומחיותו של החוקר ונגזרת מתוך המחקר, גם אם המחקר עצמו אינו מחקר סינגור. דוגמאות לפעילויות סינגור עצמאיות של החוקר, הן חיבור מסמך מיוחד ובו המלצות,

הכנת דוחות התקדמות והפצתם בין העוסקים במתן שירותים לאוכלוסייה, כתיבת תקציר מנהלים עבור הממונים על פיתוח שירותים כאלה בגופים ממשלתיים, בשלטון המקומי, במוסדות לא-ממשלתיים ובארגונים ללא כוונת רווח, וכן מתן הרצאות וארגון סדנאות המיועדות למקבלי החלטות ולמעצבי מדיניות. גם תקשורת המונים היא זירת פעולה דרכה ניתן להפיץ ידע מחקרי. הענקת ראיונות לעיתונות כתובה, משודרת ומצולמת והשתתפות בסוגים שונים של תוכניות במדיה, מאפשרות לחוקר לסגור על הנחקרים ועל קהילתם מול כלל הציבור, מתוך הבנה שהד ציבורי רחב משפיע גם על מקבלי החלטות מקצועיים ופוליטיים. בנוסף, החוקר יכול לקיים פעילויות המיועדות כלפי פנים, לאנשי הקהילה. בין אלה ניתן למנות כתיבת מסמכים וניירות עמדה, הרצאות וסדנאות לדמויות מובילות, כמו גם הכנת הרצאות וסדנאות למבוגרים במרכזים קהילתיים, ארגון פעילות לימודית לצעירים ואף לילדים בבתי ספר, וכן ייזום פעילות ייחודית לקבוצות מוחלשות מעוז הקהילה, שלרוב גם היא מוחלשת, כמו למשל למוגבלים, לבני מעמד נמוך, או לאנשים מקבוצת מיעוט. בנוסף, חוקר יכול לקיים שיחות אישיות עם מנהיגים ולארגן דיונים עם קבוצות של אנשים "רגילים" בני הקהילה. בצורה כזו הידע המקומי שעליו נשען החוקר ואותו עיבד לכדי ידע מחקרי, מוחזר לקהילה תוך ניסיון להטמיע אותו בידע המקומי ולהעשיר את חברי הקהילה (Perrault, 2013).

בעולם הארגוני-ניהולי ניתן למצוא התייחסויות למחקר משתף, ובעיקר למחקר פעולה משתף שבו הסוגייה הזוכה למירב תשומת הלב היא הפעולה. פעולה היא מאפיין בסיסי של מחקר ארגוני, שמטרתו היא יצירת שינוי בעזרת סדרת המלצות המכוונות פעולה בארגון. פעמים רבות הדגש הוא על פעולת התערבות שמטרתה גם לקדם ידע אודות ארגונים (Huxham and Vangen, 2003). בעולם הארגוני-ניהולי מחקר פעולה משתף איננו מחזיק באידיאולוגיה חיצונית מסוימת, וכמעט תמיד הוא מקבל על עצמו את האידיאולוגיה הניהולית המתקיימת במקום אותו הוא חוקר. רק במקרים בודדים ומוגדרים היטב התערבות למטרת שינוי אידיאולוגי כזה נכללת במטרות המחקר (Elden and Chisholm, 1993). כמו כן, בגלל שהאתר בו מתבצע המחקר הוא ארגון עבודה, שמטבע הדברים תמיד תתקיים בו הירארכיה מסוימת, שיתוף מלא וחלוקת כוח ומשאבים עם הנחקרים, שבדרך כלל הם עובדים, אינם תנאי בסיסי לביצוע המחקר, אם כי הם יכולים להתקיים. לכן, בעולם זה חשיבותה של האבחנה בין התערבות שיוזם החוקר לבין התערבות הנובעת מהצורך של הנחקרים ומזמיני המחקר (מנהלים ו/או עובדים), אינה בהכרח רלוונטית לעצם ביצוע המחקר (Schein, 1995, p. 19). התערבות בארגונים היא מהות עבודת הייעוץ, ויש לה חשיבות אמיתית לאנשי המעשה בשדה. מחקר משתף בארגונים מדגיש את חשיבותו של הניסיון של הנחקרים, את חקירת התופעה בהקשרים הטבעיים בהם היא מופיעה, מעלה לפני השטח את השקפתם של הנחקרים, מצביע על הדילמות שבפניהן הם ניצבים, מגלה מהן הפעולות בהן הם נוקטים כדי להתמודד עם בעיות ומה בעיניהם נחשב פתרון טוב.

במקביל להדגשת הפעולה, אין להתעלם מכך שבעולם זה התערבות יכולה לשמש גם כלי מחקרי בידי חוקר הבוחן את השפעתה של ההתערבות, ואז היא הופכת לאמצעי לפיתוח ידע ולהעשרה תיאורטית. במחקר הארגוני-ניהולי נראית לאחרונה נטייה לבחון את היתרונות של מחקר איכותני, הוא יכול לשמש כלי מצוין לבחינת תגובות של נחקרים לקראת או בעקבות התערבות. תגובות כאלה טומנות אפשרויות לתובנות תיאורטית, בגלל שהן מעלות היבטים בלתי צפויים ומרחיבות את טווח ההשפעה של התופעה הנחקרת ואת עומק ההשפעה של ההתערבות. לכן, מחקר מסוג זה מגלם פוטנציאל לפיתוח תיאוריה שבתורה תהיה רלוונטית להתערבויות נוספות, כך שבעתיד יהיה ניתן ליישמה ביותר מארגון אחד. הסכנה במכוונות תיאורטית קשורה להתנהלות החוקר, שייתכן ומתוך רצונו לקדם ידע בעל משמעות תיאורטית רחבה הוא עלול להמעיט בחשיבותו של ההקשר-הקונטקסט הטיפוסי לאתר בו מתבצע המחקר, לסביבה

בה פועל הארגון הנחקר ולמאפיינים המעצבים את מציאות החיים של עובדיו ומנהליו. ניתן אם כן לראות שבעולם זה ידע התערבותי וידע תיאורטי נמצאים בקצותיו של רצף, והתחום המחקרי כולו מתאפיין במאמץ מתמיד לגשר ולחבר ביניהם (Yin, 1994). במאמץ זה יש חשיבות גדולה לשפה.

שתי דוגמאות ממחישות את הבעייתיות האופיינית להתנהלות בהיבט הבין-ארגוני ובהיבט של האינדיבידואל. בהיבט הראשון, מחקר "מחבר" (collaborative) בין מספר ארגונים מחייב אותם לשיתוף במשאבי מחקר, בידע ובכוח. מנקודת המבט של הנציגים הישירים ושל בעלי תפקידים בתוך כל אחד מהארגונים, שיתוף כזה דורש מאמצים גדולים, שכן פעמים רבות הוא מייצג מטרה שמעבר לארגון עצמו, נתפס כפוגע בארגון יותר משהוא מסייע לו, וגורם לאנשים לחוש שהם מתבקשים לפעול בניגוד לנטיות השייכות והמחויבות הטבעיות שלהם. לכן חיוני שכבר בעת יצירת המערך המחבר כל המעורבים יהיו מודעים לעניין זה, יבינו את התהליך כולו ויכירו בכך שתהליך כזה מטבעו מאופיין במורכבות גדולה, בערפול ובדינמיקה בלתי-אחידה ביחס לאינטנסיביות ולמידת המחויבות של השותפים הארגוניים והאינדיבידואליים. כל אלה יוצרים פערים ניכרים בין כל המשתתפים, ובמיוחד בין משתתפים הבאים מעולם המחקר למשתתפים המגיעים מעולם המעשה, והופכים מחקר בין-ארגוני לכזה הכרוך בקשיים רבים ותלוי ברצון טוב ובנכונות לשיתוף מצד כל המשתתפים (Huxham and Vangen, 2000). ברמת האינדיבידואל, ג'ק וויטהד אבי הרעיון שאנשים יכולים לפתח חשיבה תיאורטית אישית, משלהם, על המציאות ובעזרתה ללמד את עצמם (Living Educational Theory), מציין כי כדי להשתפר ולשפר את ביצועיהם האישיים, מנהלים חייבים להיות חוקרים של הארגונים עליהם הם אחראים. חלק מהותי ומרכזי בעבודתם של מנהלים הוא טיפול בכשלים קיימים וכאלה האורבים מעבר לפינה, זיהוי אפשרויות לשיפור, ולכן גם מכוונות לשינויים נדרשים. כדי שיהיו מסוגלים לעשות זאת בצורה הטובה ביותר, מנהלים חייבים להשיג שיתוף פעולה של אחרים ולייצר אפשרויות לעבודה משותפת עם אנשים נוספים בארגון ומחוץ לו. וויטהד סוקר את ההתפתחות הקריירה הניהולית שלו מתוך התובנה שלביוגרפיות של מנהלים יש חשיבות גדולה עבור מנהלים אחרים, והן מהוות עבורם מקור ללימוד עצמי ולהעצמה. לכן, כאשר מנהלים מאמצים תפיסה מקצועית-מחקרית כדי לתאר ולנתח את ניסיונם הניהולי ומפרסמים את הביוגרפיה שלהם כנרטיב חונך ומקנה דעת, הם מעמידים את הידע שלהם לרשות אחרים ותורמים לקהילה המקצועית שהם חלק ממנה. המשמעות של פעולה כזו היא שיתוף משאבים (Whitehead, 1994).

* * *

מקרים אלה ואחרים מראים כיצד עבודות מחקר יכולות לקבל פרשנויות ומשמעויות שונות בזירות שונות. חלק ניכר מהפערים שנגעתי בהם כאן, נובעים מהמכשול התקשורתי שהוא אחד מהאתגרים הגדולים הניצבים בפני מדענים שרוצים להכיר תודה ו"להשיב" לחברה. הניסיון להעביר ידע מדעי מהזירה האקדמית אל הזירה הציבורית הרחבה, מהווה משימה המוכרת פעמים רבות מהעיסוק במדע פופולרי ("סבתא שלי תבין את זה?"; Ranger and Bultitude, 2014). מעבר לדרישה המובנת מאליה לידע אקדמי, משימה זו מהווה עולם בפני עצמו, שכן העיסוק בהעברה כזו של ידע דורש מיומנויות תקשורתיות של "תרגום", שאינן בהכרח חלק מארגו הכלים של החוקר הטיפוסי. בהקשר שלנו פה, השימוש בשפה ובמושגים הוא אתגר מרכזי. שפה מובנת היא חיונית לתקשורת ברורה, וכאשר עליה ל"תרגום" חומר מקצועי בצורה המגשרת על פערים בין מוסדות ותרבויות שונים, חשיבותה עולה. נחיצותה של שפה אחת כדי לקיים תקשורת טובה בין אנשי מדע מארצות ומתרבויות שונות, היא תנאי מובן מאליו לפעילות מחקרית מוצלחת של קהילת המדענים כקהילה גלובלית, וכיום אין עוררין על כך

שאנגלית היא שפת המדע. כתוצאה מכך, פעמים רבות מכשול השפה מהווה חסם להנגשה של פירות העבודה המדעית לחלק גדול מאוד מהציבור, בארצות ובתרבויות בהן אנגלית אינה השפה המדוברת.

אם כן, ברצוני לחזור על דבריי מפתחת המאמר, ולהביע פעם נוספת הערכה עמוקה למעשה של הקמת כתב עת זה. כתב עת מדעי בשפה המקומית המוכרת לציבור הרחב, הוא ללא ספק פעולה מנגישה ושיתוף בידע שמייצרים חוקרים. בהמשך, מודעות לשימוש במושגים המדעיים בצורה בהירה ומתן תשומת לב לאופן ההצגה של ה"סיפור" המחקרי המסוים, מזמינים את הציבור הרחב, על רבדיו השונים, להכיר את הממצאים וההשלכות של העבודה המדעית שחלק מהם, בעיקר במדעי החברה, נוגעים לו ישירות. יתירה מכך, מעבר לעצם המפגש בין קהילת המדענים לציבור, מדובר בתהליך חברתי המאפשר לציבור לזנוח את הפסיביות המאפיינת את יחסו לעולם המדע, ולפתח מעורבות גבוהה המעוגנת בהיכרות עם פירות העבודה המדעית. האפשרות למעורבות אינה מוגבלת לעניין ולריגוש שמעורר הסיפור אותו מביא המדען, כיוון שגלום בתהליך חברתי זה ביטוי למימושה של תפיסה דמוקרטית המתירה לציבור להתוודע לתוצאות של הקצאת המשאבים החברתיים (Perrault, 2013). זוהי פעולה המזמינה את הציבור כולו, כולל "מתוככי ידע", סטודנטים והדיוטות, ללמוד ולהכיר את העבודה המדעית כחלק מתפיסת עולם רחבה, שמטרתה גם לחזק את החברה כפתוחה וכמאפשרת זרימה חופשית ומעגלית של דעות ורעיונות מהאקדמיה לציבור הרחב וחזרה.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מקורות

- Akua, A.I. 1992. Malaria: Ethnomedical Perceptions and Practice in an Adangbe Farming Community and Implications for Control. *Social Science and Medicine*, 35, 131-137.
- Biggs, S.1989. *Resource-poor Farmer Participation in Research: A Synthesis of experiences from nine national Agricultural Research Systems*. The Hague: International Service for National Agricultural Research, Comparative Study No.3
- Blaufuss, K. 2007. De-linking text from fieldwork: Exploring Power Imbalances in the Narrative. *Narrative Inquiry*, 17, 13-26.
- Bryman, A. 1998. *Quantity and Quality in Social Research*. Routledge
- Cornwall, A. and Jewke, R. 1995. What is Participatory Research. *Social Science and Medicine*. 41, 1667-1676.
- Cornwall, A. Guijt, I. and Wellbourn, A. 1993. *Acknowledging Process: Challenges for Agricultural Research and Extension Methodology*. Brighton: Institute for Development Studies, Discussion Paper 333.
- Elden, M., & Chisholm, R. (1993). Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue. *Human Relations*, 46(2), 121-142.

- Farrington, J.A. and Bebbington, A. (with K.Wellard, and D.J.Lewis,) 1993. *Reluctant Partners? Non-governmental Organizations, the State and Sustainable Agricultural Development*. London: Routledge.
- Frascati M. 2000. *Proposed standard practice for surveys on research and experimental development*, 6th edition. Retrieved from www.oecd.org/sti/frascatimanual.
- Fine, M., Torre, M.E., Boudin, K., Bowen, I., Clark, J., Hylton, D., Martinez, M., Roberts, R.A., Smart, P., and Upegui, D. 2003. Participatory Action Research: From within and Beyond Prison Bars. In P.M. Camic, J.E. Rohodes, and L.Yardley (Eds.) *Qualitative Research in Psychology: Expanding Perspective in Methodology and Design* (pp.173-199). Washington D.C.: American Psychology Association.
- Gilbert, N. 1997. Advocacy Research and Social Policy. *Crime and Justice*, 22 101-148.
- Hammersley, M. 1992. *What's Wrong with Ethnography?* London: Routledge.
- Haviland, M. Frrye V. and Rajah, V. 2008. Harnessing the Power of Advocacy Research Collaborations: Lessons from the Field. *Feminist Criminology*, 3, 247-275.
- Hondagneu-Sotelo, P. 1993. Why Advocacy Research? Reflections of Research and Activism with Immigrants Women. *The American Sociologist*, 24, 56-68.
- Huxham, C.,&Vangen, S. 2000. Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. *Human Relations*, 53(6), 771-806.
- Huxham, C. and Vangen, S. 2003 Researching Organizational Practice Through Action Research: Case Studies and Design Choices. *Organizational Research Methods*. 6, 383-403.
- Israel, B.A., Schulz, A.J., Parker, E.A., & Becker, A.B. 1998. Review of community-based research: Assessing partnership approaches to improve public health. *Annual Review of Public Health*, 19, 173-202.
- Israel, B.A., Schulz, A.J., Parker, E.A., Becker, A.B., Allen, A., & Guzman, J.R. 2008. Critical issues in developing and following CBPR Principles. In M. Minkler & N. Wallerstein (Eds.), *Community-based participatory research for health: From process to outcomes* (2nd ed., pp. 47-66). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jinha, A. 2010. Article 50 million: Anestimate of the number of scholarly articles in existence. *Learned Publishing*, 23. 258—263.

- Laasko, M. Welling, P. Bukvova, H. Nyman, L. Björk, B.C. and Heendlund, T. 2011. The development of open access journal publishing from 1993 to 2009. *PLoS ONE* 6: (e20961.doi:10.1371/journal.pone0020961)
- Mergler, D. 1987. Worker Participation in Occupational Health Research: Theory and Practice. *International Journal of Health Service*, 17, 151.
- Perrault, Tinker, Sarah. 2013. *Communicating Popular Science: From Deficit to Democracy*. Houndmills Hampshire, UK: Palgrave MacMillan
- Rachman, M.A. and Fals-Borda, O. 1991. A Self-Review of PAR. In *Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with Participatory Action Research*. London: Intermediate Technology Publications.
- Ranger, M. and Bultitude, K. 2014. Would my grandmother understand this? The challenges and communication strategies of the most popular science bloggers. In Anne Grand (Ed.), *UWE Science Communication Postgraduate Papers* (Vol.2, pp.36-43). Bristol, UK: University of the West of England
- Rifkin, S.B. 1990. *Community Participation in MCH/FP Programs: An Analysis based on Case Study Material*. Geneva: World Health Organization
- Schein, E. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: Are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 14-19.
- Tumwine, J. K. 1989. Community Participation as Myth or Reality: A Personal experience from Zimbabwe. *Health and Political Planning*, 4, 157.
- Yin, R. 1994. *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whitehead, J. 1994. How do I improve the Quality of my management? A participatory Action Research. *Management Learning*, 25, 137-153.



הסתרת ידע בארגונים כהתנהגות לא נאותה

אלי וייץ ויואב ורדי⁶

מבוא

התקשורת בין חברי ארגון עבודה הינה הדבק שמחזיק את הארגון, מקיים אותו ומאפשר לו לפעול. הציפייה מחברי הארגון הינה, כי התקשורת ביניהם תהיה פתוחה ויעילה, ובכך תאפשר העברת מידע הנחוץ לתפקוד תקין. תקשורת בין עמיתים מהווה אחד ממנגוני התיאום בארגון, משמשת גם להגברת יחסי האמון בין חברי הפירמה, וכן לשם העברת ידע הנחוץ לביצוע מטלות ולשרידות הארגון.

ידע מהווה יתרון תחרותי לארגוני עבודה בעידן המודרני. בארגונים עתירי ידע, המשאב העיקרי הינו הידע אצל עובדיו. אי-שיתוף עמיתים לעבודה במידע הנוגע לעבודתם, הינו תופעה שנסקרה בספרות אך נחקרה אך במעט. כבר ב-1957 Argyris כותב כיצד, למרות תוכניות של גורמי משאבי אנוש שנועדו ליצור הרמוניה ואמון בקרב חברי הארגון, יש לכפיפים נטייה לשמור מידע ממנהליהם, נטייה לסודיות - לא לשתף את הממונים עליהם במידע הרלוונטי למטלותיהם ולהצלחת הארגון. Moore (1962) הסביר, כי מאחר וידע זה כוח, מידע בידי חבר ארגון עשוי להוות מקור כוח והשפעה למחזיק בו באופן בלעדי. מכאן, לחבר הארגון, לעתים, סיבה טובה לא לחלוק עם עמיתיו בידע אותו הוא מחזיק ולהפוך ידע משותף לידע בלעדי.

לעומת הסתרת ידע, שיתוף ידע הינו ביטוי של הפצת הידע הקיים אצל עובד הארגון ומועבר לעמיתיו (Ryu, Hee Ho & Han, 2003). שיתוף ידע הינו הנכונות של חברי הארגון לחלוק עם עמיתיהם ידע בו הם מחזיקים שהינו רלוונטי עבור האחר (Gibbert & Krause, 2002).

מחקר זה עוסק בהסתרת ידע בארגון כביטוי של התנהגות ארגונית בלתי נאותה - Organizational Misbehavior (Vardi & Wiener, 1996). מטרתנו היא לשפר את ההבנה של תופעת הסתרת ידע במערכות יחסים דיאדיות (זוגיות) בארגון, על רקע של מאפיינים אישיותיים של עובדים, תפיסת הצדק הארגוני האינטראקציוני (Interactional justice) שלהם ותפיסת התחרות בין העמיתים, ומאפייני התקשורת דרכה מתקבלת הבקשה למידע או לנתונים.

מחקרנו בוחן את השפעת המאפיינים האישיותיים: נעימות, מצפוניות, וכנות-ענווה בהחלטת הפרט להסתיר ידע, ואת הקשר שבין כל אחד מהמאפיינים האישיותיים לבין כל אחת מהאסטרטגיות להסתרת ידע (Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos, 2012) הבאות:

⁶ לפי סדר אלפביתי: פרופ' אלי וייץ eweitz@post.tau.ac.il, פרופ' יואב ורדי yvardi@post.tau.ac.il החוג ללימודי עבודה, אוניברסיטת תל אביב.
 אנו מודים לאירנה קוצ'וק על איסוף הנתונים ועיבודם במחקר.

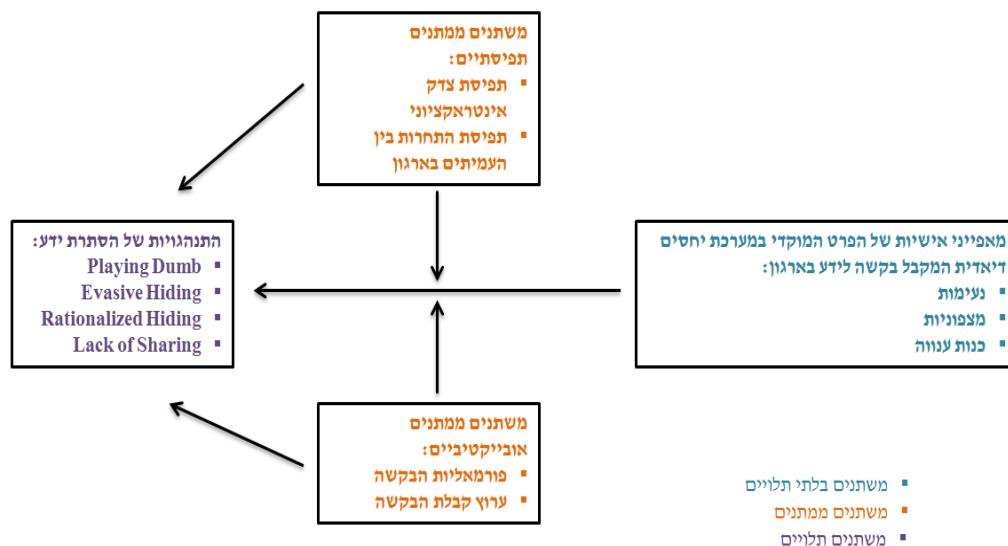
לשחק את הכסיל (Playing Dumb) - מסתיר הידע מציג עצמו כבור בנוגע לידע הרלוונטי.

הסתרה מתחמקת (Evasive Hiding) - הסתרת ידע כרוכה במסירת מידע שגוי או בהבטחת שווא כי התשובה המלאה תועבר בעתיד, על אף שלמעשה אין כל כוונה להעביר את האינפורמציה בפועל גם בעתיד.

הסתרה מתורצת (Rationalized Hiding) - מסתיר הידע מציג הצדקה להיעדר היכולת שלו לחלוק את הידע המבוקש, באומרו כי אינו מסוגל לספק את הידע, או תוך האשמת צד שלישי.

מודל המחקר בבסיס עבודתנו מצביע על הגורמים הישירים והמתנים המסבירים התנהגויות אלה של הסתרת ידע בארגונים (ראה איור מספר 1). על בסיס המודל שיערנו, כי תפיסת הצדק האינטראקציוני ותפיסת התחרות בין העמיתים בארגון על ידי הפרט, כמו גם רמת הפורמאליות וערוץ התקשורת בו התקבלה הבקשה לידע, ממתנים את הקשר בין המאפיינים האישיים של הפרט למעורבותו בהסתרת ידע.

איור 1: מודל המחקר



הליך המחקר

איסוף הממצאים נעשה באמצעות שאלון אנונימי המבוסס על דיווח עצמי. השאלון הופץ באמצעות שני ערוצים: שאלון מקוון אשר הופץ באמצעות רשתות חברתיות ודואר אלקטרוני אל בני משפחה וחברים אשר הפיצו את השאלון הלאה אל בני משפחותיהם, חבריהם ועמיתיהם, ושאלונים מודפסים אשר הופצו לאוכלוסיות מחקר במספר מוקדים. סך של 156 נדגמים השיבו על שאלון המחקר. 94 מתוך 156 הנדגמים השיבו על שאלון מקוון, ו-62 נוספים השיבו על שאלון שנמסר לידיהם באופן פרונטאלי. 12 נדגמים מתוך כלל המשיבים על השאלון באופן פרונטאלי (כ-19% מכלל הנדגמים אשר השיבו על השאלון באופן פרונטאלי), בחרו שלא להשיב על השאלות המתייחסות לאירוע בו הסתירו ידע מעמית לעבודה. לעומתם, רק 3 מבין המשיבים על השאלון המקוון, לא השיבו על חלק זה של השאלון (כ-3% מבין המשיבים על

השאלון המקוון). סך של 141 משיבים מבין 156 הנדגמים אשר השיבו על שאלון המחקר (כ-90% מכלל המדגם), הצביעו על כך שהיו מעורבים לאחרונה בהתנהגויות של הסתרה וחוסר שיתוף ידע.

משתני המחקר

המשתנה התלוי - הסתרה וחוסר שיתוף ידע

השאלון הבוחן הסתרת ידע וחוסר שיתוף ידע במחקר הנוכחי, מבוסס על שאלונים של Connelly et al. (2012). השאלון מורכב במקור מ-21 פריטים הבוחנים הופעתן של התנהגויות הסתרת ידע (12 פריטים, $\alpha=0.89$). הפריטים הבוחנים הסתרת ידע, נחלקים לשלוש קטגוריות הבוחנות את האסטרטגיה להסתרת ידע בה בחר הפרט: Evasive Hiding (4 פריטים, כגון - "אמרתי ל/ה שאני אעזור ל/ה מאוחר יותר, אבל התחמקתי מזה ככל הניתן"), Playing Dumb (4 פריטים, כגון - "העמדתי פנים כי איני יודע על מה הוא/יא מדבר/ת"), ו-Rationalized Hiding (4 פריטים, כגון - "הסברתי כי הייתי רוצה לומר ל/ה, אך איני אמור לעשות זאת"). סולם התשובות הינו סולם ליקרט בן 7 שנתות אשר נע בין 1=כלל לא ו-7=במידה רבה מאוד, הבוחן את מידת ההסכמה של המשיב עם כל אחד מהפריטים, כאשר הוא מתבקש להתייחס לסיטואציה בה קיבל בקשה לידע מעמיתו לעבודה, מבלי שמוצגת לנבחן הגדרה למושג הסתרת ידע. בחלק ה' של שאלון המחקר, הנבחן מתבקש לחשוב על מקרה אשר אירע לאחרונה בו דחה את בקשת עמיתו לעבודה לחלוק עמו ידע או מומחיות שלו, או לא מסר לו את האינפורמציה הנדרשת. ציון ממוצע חושב עבור כל קבוצת פריטים על מנת ליצור מדד אשר מייצג הסתרה ושיתוף ידע.

משתנים בלתי תלויים - מאפיינים אישיותיים

תכונות נעימות ומצפוניות ממודל ה-Big 5 - תכונות אישיות אלה נבחנו באמצעות שאלון המבוסס על שאלון 100 הפריטים של Goldberg (1992), אשר בנה שאלון השווה ביכולת הניבוי שלו ל-NEO Personality Inventory, אשר פותח על ידי Costa and McCrae (1988). שאלון 100 הפריטים של Goldberg (1992) תורגם לעברית על ידי מספר חוקרים, והועבר ל-60 סטודנטים לתארים ראשון ושני באוניברסיטת תל-אביב. נערך ניתוח גורמים לפריטים אלה, ונמצאו חמישה גורמים התואמים את "חמשת הגדולים" ונתוני אלפא של קרונבאך גבוהים (מעל 0.8). מתוך 100 הפריטים (20 פריטים עבור כל תכונת אישיות במודל) נבחרו לשאלון הסופי אלו בעלי הקשר החזק.

תכונת כנות-ענווה - תכונת אישיות זו נבחנה באמצעות שאלון 8 הפריטים של Lee, Ashton and Shin (2005), אשר תורגם לעברית במסגרת עבודתה של גוטפריד-עוז (2013).

משתנים ממתנים:

תפיסת צדק ארגוני אינטראקציוני – בין-אישי

תפיסת הצדק האינטראקציוני נבחנה באמצעות השאלון של Colquitt (2001) לבחינת צדק אינטראקציוני. חלק זה של כלי המחקר מורכב מ-4 פריטים המתייחסים לתפיסת צדק אינטראקציוני בין-אישי (כגון, "המנהל שלך מתייחס אליך בכבוד"), ו-5 פריטים המתייחסים לתפיסת צדק אינטראקציוני (כגון, "המנהל שלך מסביר תהליכים באופן יסודי ומעמיק").

תפיסת התחרות בין עמיתים בארגון

Haas and Park (2010), ביקשו מהנבחנים שלהם לאפיין את הרמה הכללית של התחרות על הכרה או עדיפות מדעית בתחום המחקר שלהם על פני סולם בן 4 שנתות (1=כלל לא תחרותי, 4=מאוד תחרותי).

חלק ב' של העבודה הנוכחית (ניתן לבקש שאלון מהכותבים) מציג בפני הנבחן שאלה כללית דומה על מנת לבחון את תפיסת התחרות של הפרט כלפי עמיתיו לעבודה. הפרט מתבקש לאפיין את רמת התחרות הכללית השוררת בין העמיתים בארגון בו מועסק, באמצעות אחת מרמות התחרותיות הבאות: כלל לא תחרותית / לא מאוד תחרותית / רמה מתונה של תחרותיות / מאוד תחרותית.

מידת הפורמאליות של הבקשה לידע

שאלה פתוחה המהווה הקדמה לשאלון הסתרת ידע של Connelly et al. (2012), מבקשת מהנבדק לחשוב על אירוע שאירע לאחרונה בו עמית לעבודה ביקש ממנו ידע והוא נענה בשלילה לבקשה זו. בהתייחס לאירוע זה, מתבקש הנשאל להתייחס למידת הפורמאליות של מסגרת ההתקשרות במהלכה התקבלה הפנייה. המשיב ציין האם הבקשה התקבלה במסגרת פנייה ישירה שמטרתה לבקש ידע, שיחה בלתי פורמאלית במקום העבודה, שיחה בלתי פורמאלית מחוץ למקום העבודה, שיחה במסגרת אירוע מטעם הארגון מחוץ למקום העבודה, או מסגרת אחרת אשר תוגדר על ידו כ'אחר'.

ערוץ התקשורת שבו התקבלה הבקשה לידע - ערוץ אמצעי/בלתי אמצעי

שאלה פתוחה המהווה הקדמה לשאלון הסתרת ידע של Connelly et al. (2012), מבקשת מהנבדק לחשוב על אירוע שאירע לאחרונה בו עמית לעבודה ביקש ממנו ידע והוא נענה בשלילה לבקשה זו. בהתייחס לאירוע זה, מתבקש הנשאל לציין את הערוץ שבו הגיעה אליו הבקשה לידע. המשיב ציין האם הבקשה התקבלה באמצעות שיחת פנים מול פנים, שיחת טלפון, הודעת דואר אלקטרוני, באמצעות פרט צד-שלישי, או ערוץ אחר אשר יוגדר על ידו כ'אחר'.

ממצאים עיקריים ודיון

ממצאי המחקר מעידים על אישוש ההשערות כי מתקיים קשר שלילי בין המאפיינים האישיים נעימות, מצפוניות וכנות-ענווה, לבין התנהגויות הסתרת ידע. כלומר, ככל שהפרט ניחן ברמה גבוהה יותר של כל אחד מהמאפיינים האישיים נעימות, מצפוניות וכנות-ענווה, כך הינו נוטה פחות להתנהגויות הסתרת ידע. הממצאים בהתייחס לקשר שבין המאפיינים האישיים לבין האסטרטגיות להסתרת ידע והתנהגויות חוסר שיתוף ידע אינם חד-משמעיים. ישנם מאפיינים אישיים אשר לא משפיעים על הסתרת ידע באמצעות אחת האסטרטגיות, או על התנהגויות חוסר שיתוף ידע. במחקר לא נמצאו קשרים סטטיסטיים מובהקים בין רמה גבוהה של נעימות והסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית *Playing Dumb*, בין מצפוניות וחוסר שיתוף ידע, ובין כנות-ענווה ואסטרטגיית *Rationalized Hiding*.

עוד נמצא קשר חיובי בין תפיסת הפרט את התחרות בין העמיתים בארגון למעורבותו בהתנהגויות הסתרת ידע. רמת הפורמאליות של הבקשה לידע וערוץ התקשורת בו התקבלה, נמצאו מפחיתים התנהגויות הסתרת ידע ככל שמידת הפורמאליות יורדת וככל שערוץ התקשורת הינו בלתי אמצעי. כמו כן, נמצא כי ערוץ התקשורת ממתן את הקשר שבין המאפיינים האישיים להתנהגויות הסתרת ידע. ערוץ התקשורת ותפיסת הצדק האינטראקציוני נמצאו ממתנים את הקשר שבין המאפיינים האישיים להסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית *Playing Dumb*.

השערות המחקר נבחנו עבור כל אחת מהאסטרטגיות להסתרת ידע ועבור התנהגות חוסר שיתוף ידע: נבחן הקשר בין כל אחד ממאפייני האישיות נעימות, מצפוניות וכנות-ענווה, תפיסת הצדק האינטראקציוני, תפיסת התחרות בין העמיתים בארגון, פורמאליות הבקשה לידע והערוץ שבו התקבלה הבקשה, להתנהגות הסתרת ידע, לכל אחת משלוש האסטרטגיות להסתרת ידע ולהתנהגות חוסר שיתוף

ידע. כמו כן, נבחנה יכולת המיתון של תפיסת הצדק האינטראקציוני, תפיסת התחרות בין העמיתים בארגון, פורמאליות הבקשה והערוץ שבו התקבלה הבקשה לידע, על הקשר שבין מכלול המאפיינים האישיים של הפרט והתנהגות הסתרת ידע על ידו ככלל, באמצעות כל אחת מהאסטרטגיות בפרט והתנהגויות של חוסר שיתוף ידע על ידו.

כאשר נבחן הקשר בין תפיסת הצדק האינטראקציוני לבין האסטרטגיות השונות להסתרת ידע והתנהגויות חוסר שיתוף ידע, נמצא כי ככל שעולה תפיסת הצדק האינטראקציוני, כך העובד מעורב בפחות התנהגויות של הסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Evasive Hiding ובהתנהגויות חוסר שיתוף ידע. המשותף לשתי התנהגויות אלו הוא, כי הפרט לא נענה בשלילה חד-משמעית של האפשרות לשתף ידע, אלא מוסר מידע חלקי או לא מדויק. כלומר, במידה מסוימת, מותיר הפרט לעצמו את האופציה להגיב לבקשה במועד מאוחר יותר. לא נמצא קשר שלילי מובהק בין תפיסת הצדק האינטראקציוני, לבין הסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Playing Dumb או Rationalized Hiding. בעת הסתרת ידע באמצעות אסטרטגיות אלו, הפרט מגיב לבקשה לידע ללא מסירת כל ידע וככל הנראה, גם ללא האפשרות לחזור בעצמו. הרי שברגע שהשיב לעמיתו כי אינו מחזיק בידע או כי אינו מורשה לחלוק אותו, סביר להניח כי לא יחזור בו וישתף באותו הידע, מה שעלול לפגוע באמינותו. עם זאת, תפיסת הצדק האינטראקציוני כן נמצאה כמתנת את הקשר שבין המאפיינים האישיים של הפרט להסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Playing Dumb. כלומר, גם אם הפרט ניחן ברמה גבוהה של נעימות, מצפונית וכנות-ענווה, תפיסת הצדק האינטראקציוני כנמוכה תעלה את הסבירות כי ייטה להסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Playing Dumb.

המחקר מצביע גם על קשר מובהק בין תפיסת הפרט את התחרות בין העמיתים בארגון לבין התנהגויות הסתרת ידע. כלומר, ככל שהפרט תופס את רמת התחרות בין העמיתים בארגון כגבוהה יותר, כך הינו מעורב ביותר התנהגויות הסתרת ידע כלפי העמיתים בארגון. ממצא זה מהווה חידוש בתחום מחקר התנהגויות הסתרת ידע. עוד נמצא, כי תפיסת התחרות בין העמיתים במקום העבודה ממתנת את הקשר שבין המאפיינים האישיים של הפרט להתנהגויות חוסר שיתוף ידע של הפרט. כלומר, גם אם הפרט ניחן ברמות גבוהות של נעימות, מצפונית וכנות-ענווה, תפיסתו את התחרות בין העמיתים במקום העבודה כגבוהה עלולה לעודד חוסר שיתוף ידע מצדו בתגובה לבקשה לידע שהוא מקבל מעמיתו לעבודה.

בנוסף, נמצא כי בין הגורמים תפיסת הצדק הארגוני האינטראקציוני ותפיסת התחרות בין העמיתים בארגון לבין התנהגויות הסתרת ידע: ככל שהפרט תופס את הצדק הארגוני האינטראקציוני כגבוה יותר, וככל שתפיסתו את התחרות בין העמיתים בארגון נמוכה יותר, כך הוא נוטה פחות להסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Evasive Hiding והתנהגויות של חוסר שיתוף ידע. לעומת זאת, לא נמצא כי תפיסת אלה מצמצמות התנהגויות הסתרת ידע באמצעות האסטרטגיית Playing Dumb ו-Rationalized Hiding.

חידוש נוסף של עבודת המחקר הנוכחית, הינו ההתייחסות למאפייני התקשורת בין הפרטים במערכת הדיאדית בעת ניתוח התנהגויות הסתרת ידע. הממצאים מלמדים על השפעת רמת הפורמאליות של הבקשה והערוץ שבו התקבלה, על התנהגות הסתרת ידע בתגובה לבקשה. נמצא כי פרט נוטה יותר להסתרת ידע בתגובה לבקשות פורמאליות יותר המתקבלות בשיחה טלפונית, לעומת בקשות בלתי פורמאליות המתקבלות בשיחה פרונטאלית.

לסיכום, עבודת המחקר הנוכחית, על אף מגבלותיה הלא מבוטלות, תורמת להבנת התנהגויות הסתרת ידע במערכות יחסים דיאדיות. העבודה מציעה להביט על המאפיינים האישיים של הפרט כעל מושג

מפתח בהבנת התנהגויות הסתרת ידע, אשר ניתנות למיתון באמצעות משתנים תפיסתיים ומאפייני התקשורת בין הפרטים במסגרתה מתקבלת הבקשה לידע. המחקר מתחבר לספרות בדיסציפלינית ההתנהגות הארגונית העוסקת בהתנהגויות בלתי נאותות (Vardi & Wiener, 1996; Vardi & Weitz, 2004) ובלתי מועילות (Sackett & De Vore, 2001) בעבודה, ומצביע על היות הסתרת הידע התנהגות ארגונית אינטראקטיבית מחיי העבודה היומיומיים בארגונים, ולא התנהגות נדירה או שולית. המחקר קורא להבנת הגורמים ברמת הפרט המביאים לידי הסתרת ידע, ומצביע על רמה גבוהה של המאפיינים האישיותיים נעימות, מצפוניות וכנות-ענווה, כבעלת קשר שלילי להתנהגויות הסתרת וחוסר שיתוף ידע. כמו כן, המחקר מאשש את קיום הקשר בין תפיסת העובד את התחרות בין העמיתים בארגון ומאפייני התקשורת בין העובדים בארגון במסגרתה מתקבלת הבקשה לידע, לבין הסתרה וחוסר שיתוף ידע. הממצאים מצביעים גם על ההשפעה הממתנת של הערוץ שבו מתקבלת הבקשה לידע על הקשר שבין המאפיינים האישיותיים והסתרת ידע. המחקר מדגיש את יכולת הארגון לצמצם את הסתרת הידע בין עמיתיו באמצעות מודעותו לעובדים שנטייתם האישיותית להסתרת ידע הינה גבוהה יותר, ובאמצעות עידוד תקשורת פרונטאלית ובלתי פורמאלית בין העובדים.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מקורות

- גוטפריד-עוז, ט' (2013). *השפעת הקבוצה על חבריה: הדבקה חברתית של התנהגויות לא נאותות*. עבודת מ.א., אוניברסיטת תל אביב.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.
- Connelly, C. E., Zweig D., Webster, J. & Trougakos J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 64-88.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO personality inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 853-863.
- Gibbert, M. & Krause, H. (2002). Practice exchange in a best practice marketplace. In T. H. Davenport & G. J. Probst (Eds.), *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*: 89-105. Erlangen, Germany: Publics Corporate Publishing.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of marker variables for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4: 26-42.

- Haas, M. & Park, S. (2010). To share or not to share? Professional norms, reference groups, and information withholding among life scientists. *Organizational Science*, 21 (4): 873-891.
- Lee, K., Ashton, M. C. & Shin, K. (2005). Personality correlates of workplace anti-social behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (1): 81-98
- Moore, W. E. (1962). *The conduct of the corporation*. New York: Random House.
- Ryu, S., Hee Ho, S. & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert System with Applications*, 25 (1): 113-122.
- Sackett, P. R. & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behavior at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & V. Viswesvaran (Eds.), *International Handbook of Work Psychology*, 1: 145-164. London: Sage.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research and management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7: 151-165.



השפעה של מעברי ידע על למידה ושינוי ארגוני

דניאל צבר

Knowledge Stocks and Flows and Firm Technological Learning and Change

Daniel Tzabbar⁷

תקציר

המחקר הבא מתמקד ביישום ובפיתוח של תיאוריות ארגוניות, הבוחנות את הגורמים ללמידה ולשינוי טכנולוגי. שתי שאלות עיקריות מנחות את המחקר שלי: (1) כיצד מעבר ידע באמצעות גיוס הון אנושי ושיתופי פעולה בין ארגונים, משפיע על למידה ושינוי המרקם הטכנולוגי של החברה? (2) כיצד המבנה החברתי וההון הטכנולוגי של החברה, משפיעים על יכולתה למנף ידע קיים וחדש כדי לקדם חדשנות ושינוי טכנולוגי? מסיכום המחקרים שלי עד היום, עולה כי שינוי ולמידה ארגוניים תלויים לא רק באיכות ובמקור הידע שעובר, אלא גם במאפיינים החברתיים והפלטפורמה הטכנולוגית הקיימת של החברה. בנוסף, מחקריי מלמדים שהלימה גבוהה בין מקור הידע למבנה החברתי-טכנולוגי, מאפשרת לארגונים לצבור יתרון דינמי במירוץ לייצור חדשנות טכנולוגית.

Introduction

My research focuses on creating and testing organizational and strategic theories related to the micro-mechanisms that facilitate learning and technological change. It is guided by two inter-related research questions: 1) How does flow of knowledge across firm boundaries through various sources affect learning and change? 2) How do social and technological contexts within a firm affect the firm's ability to leverage its existing and new inflowing knowledge? Accordingly, the first branch of my research examines various sources of knowledge flow across firm boundaries: individual scientists, R&D alliances and the geographic locations. The second branch of research highlights the importance of social context in enabling full utilization of a firm's stocks and flows of human, social and intellectual capital.

Cumulatively, my research to date demonstrates that while the source and characteristics of knowledge inflows and outflows affect a company's opportunities for learning and development of new technology, our understanding of these relationships is incomplete without considering the firm's social context and technological characteristics.

⁷ Daniel Tzabbar, PhD, is an Assistant Professor of Strategy and Entrepreneurship in LeBow College of Business, Drexel University. He holds a BA in Political Science and MA in Labor Studies, both from Tel-Aviv University. He received his PhD from Rotman School of Management, University of Toronto. dtzabbar@drexel.edu

Additionally, in contrast to the existing theoretical effort to identify forces that encourage organizations to favor *incremental* changes through exploiting existing knowledge, my work opens up new avenues of understanding the mechanisms that facilitate *significant* technological transformations in organizations. I highlight the micro-mechanisms associated with human capital as a key driver of these transformations. This research provides the foundation for future integration of literatures on learning, knowledge-based view and resource dependence theory to address the intriguing question about: how do a firm's human, technological and social capitals interact to facilitate/hinder the development/transformation of the firm's technological capabilities?

I) Knowledge flows across firm boundaries

Recruitment and technological repositioning. In the first article from my dissertation I examine how and under what conditions the recruitment of seasoned scientists enables the hiring firm to transform its portfolio of technological capabilities. Counter to prior work arguing the learning and change following mobility can occur when there is a great degree of knowledge overlap between hired scientists and the hiring firm, I argue and demonstrate that the recruitment of technologically distant scientists can increase a firm's potential to explore new opportunities. Furthermore, drawing on the literature on power and learning, I show that while recruitment of technologically distant scientists increases the likelihood that the hiring firm will reposition its technology significantly, the presence of prolific incumbent inventors reduces this effect. I explain this finding by arguing that because these incumbent inventors tend to control the firm's research agenda and its resources, they limit the ability of new hires to lead a new research agenda. Separately, the likelihood that a newly hired scientist creates a new research program increases when the firm has moderate levels of technological breadth but declines at very high or low levels. Companies with a narrow knowledge base have a limited understanding of new and unrelated sources of knowledge, so they may be less receptive to such proposals. In contrast, firms with a very broad knowledge base may experience knowledge overload when presented with access to new and different knowledge sources. Therefore, I conclude that to realize the full potential of its new hires, a firm's recruitment strategy must be aligned with its social and technological structure. This conclusion supports a major theme in strategy literature, namely, that strategy and structure interrelate. A firm's strategy helps determine which knowledge areas might be valuable if accessed through hiring. Conversely, existing structures and processes constrain the knowledge that can be assimilated and applied and

hence which strategies are feasible. Thus, to realize their potential, firms must align their organizational strategy with their social and technological structures. By focusing on the role of the social and technological context, this study contributes to our knowledge about how employees, at the technical level, promote or inhibit changes in the organization's capabilities (Tzabbar, 2009).

Learning by hiring or hiring to avoid learning? In a second study, my co-authors and I challenge the “learning by hiring” literature by showing that what has previously been imputed as representing an organization's learning from recruited inventors is in fact due to the recruited inventors' citing their own pre-recruitment work. Building on the social network literature, we demonstrate that, to integrate and utilize a hired inventor's knowledge, incumbent inventors must be willing and able to share knowledge to promote mutual understanding. Specifically, we demonstrate two results. First, a hired employee does not offer a window onto all technological knowledge of her prior employer; rather, the hiring firm cites those former employer patents in which she was directly involved far more than patents in which she was not involved. Put differently, what might appear to be organizational learning by hiring may actually reflect hiring in lieu of learning. Second, mere access to new knowledge through hiring is insufficient for organizational learning; internalizing a new hire's knowledge also requires a high degree of collaboration among a firm's inventors. Together, these results cast new light on prior literature about accessing new information through personnel turnover. Whereas most of this literature views hiring as a mechanism of learning at the organizational level, our results indicate that such learning is limited in scope, occurs through newly-hired inventors' references to their own prior knowledge, and depends heavily on the degree of collaboration among the hiring firm's inventors. We conclude that unless an organization creates the social structures that facilitate the exchange of knowledge within and throughout the organization, such collaborations will not occur (Tzabbar, Silverman & Aharonson, 2015).

Temporal effect of recruitment & R&D alliances. In three separate studies. In the first, my co-authors and I further examined recruitment in light of its effects on the utilization of the existing stock of a company's human capital. We found that that while the effect of scientist's recruitment and R&D alliances decay overtime. By implications we demonstrate that for firms to benefit from their existing human capital – that is, for a firm's incumbent inventors to remain productive, they need to continuously infuse new knowledge into the company by hiring experienced talent. However, high degrees of human capital and social

capital reduce the speed of new assets erosion. We conclude that the understanding of the impact of recruitment and alliance on innovative success is incomplete unless jointly considered with the level of existing stock of human capital and social capital (Al-Laham, Tzabbar & Amburgey, 2011).

In a follow-up study my co-authors and I consider the rate at which a firm can integrate externally acquired knowledge – a capability that is key to firms' sustainable competitive advantage. We study two contingency factors: the attributes of knowledge sources, including their familiarity and type, and firm-specific capabilities to absorb external knowledge, as reflected in prior experience forming R&D alliances and recruiting scientists from other firms. In comparing the moderating effect of firms' general and specific experience with recruitment and alliances we seek to resolve theoretical inconsistencies in the literature of absorptive capacity. Counter to prior research we found that the rate of knowledge integration is higher when scientists with distal knowledge are recruited than when an alliance is formed with a familiar partner. We attribute these findings to the fact that alliance and recruitment involve different underlying knowledge building processes. We further showed show that the rate depends not only on the type of knowledge accessed and the knowledge source but also the level of prior experience (i.e., knowledge stocks). Experience with successful prior R&D alliances increases the rate of knowledge integration, though general experience with recruitment has no such benefits for the rate of knowledge integration after the recruitment of a distal scientist. Our additional analysis reveals that a more specific type of prior experience, namely, with recruiting distal scientists, increases the rate of knowledge integration as we predicted. In other words, firms with greater general experience can leverage new sources of information better and more quickly than firms with specific experience. We concluded that development of general experience with recruitment and R&D alliances is more critical than specific experience in enhancing the speed of knowledge integration from various sources (Tzabbar, Aharonson & Amburgey, 2013).

Lastly, examining the effect of recruitment in the context of new ventures life cycle, Barak Aharonson and I show that the effect of recruitment on a firm's likelihood of creating successful innovation declines as time elapses since recruitment and that the duration of the effect decreases at a faster rate for firms in their early stages than for those in their adolescent years. We also establish that companies endowed with higher levels of intellectual capital experience an increase in the duration of the effect of recruitment on innovative success, but this effect is stronger for early stage ventures with high levels of intellectual capital. The

results provide stepping-stones for future theoretical and empirical work pertaining to recruitment and a firm's innovative success (Tzabbar & Aharonson, 2016; forthcoming).

Inventor turnover and technological exploration and exploitation. In my most recent work in this sphere, Rebecca Kehoe and I have shifted our attention to outward mobility, examining the dual effects of the departure of star scientists from a company. Whereas the growing body of research on employees' turnover has focused on the rate and degree of turnover, suggesting that such changes deplete the organization's social and intellectual capital, we maintain that a more nuanced view is warranted, one that examines who leaves the company. We find that while the departure of a star inventor disrupts existing innovative routines and reduces the exploitation of his or her unique knowledge, this "shock" creates opportunities for the firm to search beyond its existing knowledge boundaries, thereby increasing its exploration. However, the departing star's degree of engagement in a firm's innovative effort strengthens the negative effect and weakens the positive effect of the star's leaving on exploitation and exploration in the firm, respectively. On the other hand, a departing star's centrality in the social network within the firm strengthens the negative effect of the star's exit on exploitation but increases the positive effect of his or her leaving on exploration, thereby fostering opportunities for technological renewal. Therefore, we conclude that the prognosis for firms losing star inventors may not always be dire. Our examination also adds to the thin literature on star inventors, which usually focuses on the star's direct and indirect impact on a firm's productivity (Tzabbar & Kehoe, 2014).

Geographic dispersion as a source of knowledge flow. I examine geographic dispersion as another conduit through which a firm can tap into external sources of information. While extant research commonly underscores the challenges and poor social dynamics associated with geographically dispersed activities, Alex Vestal, my former PhD student, and I extend this research and examine such teams effect of novel innovation. The access to the diverse information that teams gain through the geographic dispersion of their members is argued to increase the likelihood that they will produce more novel innovations. Although valuable, such dispersion also increases communication and coordination costs, making it difficult to utilize this information in developing new knowledge. To resolve this theoretical dilemma, we investigate the conditions that alter the effect of team members' geographic dispersion on innovative novelty. We show that as the geographic dispersion of team member's increases, the propensity to generate novel innovation is curvilinear: increases and then decreases. We also establish that the effect of geographic dispersion on

the novelty of a team's innovation depends on the team's social environment. The greater the relational strength among research and development team members, the stronger the initial positive effect of their geographic dispersion, and the weaker the negative effect at higher levels of dispersion. Furthermore, the greater the status asymmetry in a team, the weaker the initial positive effect of geographic dispersion, and the stronger the negative effect at high levels of dispersion. These results offer insights into how aligning an R&D team's geographic composition with its social attributes enhances its members' ability to leverage their diverse knowledge to generate novel innovations (Tzabbar & Vestal, 2015).

II) Context facilitating the utilization of the stock and flow of human capital

Star inventors, power asymmetries and firm innovation. A major theme in my research is the role that star inventors, as inherently powerful organizational actors, play in facilitating learning and the performance outcomes of their colleagues (Tzabbar, 2009; Tzabbar & Vestal, 2015). More recently, Rebecca Kehoe and I have investigated the effect of a star inventor on a company's innovative performance by asking: Do star inventors enhance or constrain the innovative performance of an organization? Drawing from resource dependence theory (power imbalance and mutual dependence), we establish that while stars have a positive effect on the firm's innovative productivity, both directly and indirectly. However, their presence constrains the emergence of other innovative leaders in an organization. As such our results highlight the duality of the effects that star employees have on their firm's performance. Furthermore, our arguments and findings further demonstrate that the differential effects that stars have on their firms' research environments—based on their collaborative strength with colleagues and the breadth of stars' expertise—are important determinants of the effects stars have on their firms' innovative outcomes. As expected, relative to stars who collaborate rarely or not at all, the presence of stars with high collaborative strength improves both the productivity and innovative leadership opportunities of other scientists in a firm. Furthermore, our results indicate that a firm's innovative productivity and innovative leadership increase with greater breadth in a star's expertise (although the positive effect of expertise breadth on productivity diminishes at very high levels of breadth in expertise). Moreover, we show that both innovative productivity and innovative leadership are highest in firms employing a star who has broad expertise and high collaborative strength. The results thus reinforce an important theme in the strategic human capital literature—namely, that the value of human capital is not absolute, but rather depends on how it is leveraged in a firm. This study underscores that the effects of star

scientists vary based on their internal position in a firm's workflow and on the social interdependencies associated with them. By integrating human capital theory with the resource dependence literature, we offer insights for cross-disciplinary assessments of the role that high-status individuals play in the development of a firm's human capital and sustained competitive advantage. (Kehoe & Tzabbar, 2015).

Complementarity and supplementarity of human capital. Building on research dealing with knowledge stocks and flows, my co-authors and I introduce the notion of knowledge complementarities between three knowledge stocks and consider the joint effect of these knowledge stocks on innovative success to address their dynamic relationships. We maintain that the impact of one knowledge stock may depend on not just the level of that stock but also the level of other stocks; their combination can explain performance differences between firms. We further argue that the value of one knowledge stock increases or decreases in combination with other knowledge stocks. To test our arguments, we examine the extent to which other stocks of knowledge complement or supplement a firm's human capital, as reflected by number of prolific inventors. We show that, in the context of innovative productivity, human capital can substitute for both intellectual and collaborative capital, whereas intellectual capital complements and enhances collaborative capital. We conclude that a firm can be viewed as consisting of a nexus of resources and capabilities in which the configuration of human capital along with other knowledge stocks can explain why some firms benefit more from their human capital than others. Viewing knowledge complementarities through such a lens gives rise to systems effects and explains when the whole is bigger (or smaller) than the sum of its parts. (Tzabbar, Aharonson, Amburgey & Al-Laham, 2008).

CEO power, Star scientists and firm innovative direction. In a new stream of research I investigate the dynamics associated with multiple star employees. Following March's (1991) seminal work, Srikanth Paruchuri and I examine the interplay between key personnel such as CEOs making explicit and implicit choices, respectively, and a firm's exploration. We advance the notion that the aptitude of each of these players for exploring new technological domains is critical and, thus, should be examined jointly in exploring the internal factors facilitating exploration. We hypothesize and document that the number of prolific inventors in a firm is negatively associated with the firm's technological exploration. We also demonstrate that this relationship is weaker when an outsider succeeds as CEO than when an insider becomes CEO. Examining the joint effect of both key players—prolific

inventors and their CEOs—is important given the interdependent nature of their relationship in the process of innovation (Tzabbar & Paruchuri, Under review).

Executive power, VC funding and innovative novelty. I have also extended the above research by examining various sources of a CEO's power. In a study of how the dynamic between venture capital and CEOs shapes entrepreneurial firms' innovative novelty, Dennis Park and I find that structurally powerful CEOs intensify the positive effect of VC funding on innovation novelty in the early stages of a venture. Moreover, such CEOs attenuate the negative effect of VC funding on innovation novelty in the late stages of the venture. In contrast, CEOs whose power derives from their innovation-related expertise typically seek a more balanced approach to innovation. Such CEOs attenuate both the positive effect of VC funding on innovation novelty in the early stages of a venture and the negative effect of VC funding on innovation novelty in the late stages of the venture. This study sheds new light on the VC-CEO relationship and provides insights into how the incentives and abilities of mutually dependent actors in new ventures affect the innovation outcomes of these ventures (Tzabbar & Park, Forthcoming).

Founding team human capital and Founder-CEO duality. In a study examining the effect of the founding team's human capital on a firm's innovation, Jaclyn Margolis, a former PhD student, and I establish that contrary to common wisdom, the positive effect of this asset is stronger in the growth stage than the early stages of a startup. We also show that these relationships are moderated by the CEO's power, as reflected by founder-CEO duality, which increases the positive effect of the founding team's human capital in the early stage. However, at a later stage, founder-CEO duality reduces the impact of the founding team's human capital. Therefore, to fully appreciate the effect of human capital on a venture's success in innovation, we must consider both the firm's stage of life and its decision-making structure (Tzabbar & Margolis, Under review).

Summary of Research and Future Plans

My research highlights that while access to external sources of information through recruitment, R&D alliances and geographic location, power asymmetries and social networks are critical mechanisms that affect the ability, motivation and opportunities for knowledge sharing and learning within and between organizations. Moving forward, I plan to continue to focus on the intersection of strategic human capital, technology innovation and entrepreneurship at various levels of analysis. In addition to continued large-sample

statistical research, I am currently involved in more fieldwork focusing on the mechanisms that underlie knowledge flows within and across individuals, teams and organizations.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

References

- Al-Laham, A., Tzabbar, D., & Amburgey, T. L. 2011. The dynamics of knowledge stocks and knowledge flows: Examining the consequences of knowledge exploration and exploitation in biotechnology. *Industrial & Corporate Change*, 20(2): 555-583.
- Kehoe, R. & Tzabbar, D. 2015. Lighting the way or stealing the shine? An examination of the duality in star scientists effects on firm innovative performance. *Strategic Management Journal*, 36:709-727.
- Park, H. D., & Tzabbar, D. How venture capitalists influence innovation novelty at different venture stages. *Organization Science* (3rd revision).
- Paruchuri, S., & Tzabbar, D. Prolific inventors, CEO succession and firms' technological exploration. *Strategic Management Journal* (Under review).
- Tzabbar, D. 2009. When does scientist mobility affect technological repositioning? *Academy of Management Journal*, 52(5): 873-896.
- Tzabbar, D., Aharonson, B. S., When does scientist recruitment effect innovative success: Adding a temporal dimension to the study of employee mobility. *Journal of Management Studies*, (Under review).
- Tzabbar, D., Aharonson, B. S., Amburgey, T. L., & Al-Laham, A. 2008. When is the whole bigger than the sum of its parts? The effects of bundled knowledge stocks on innovative success. *Strategic Organization*, 6(4): 375-406.
- Tzabbar, D., Aharonson, S. B., & Amburgey, T. L. 2013. When does tapping external sources of knowledge result in knowledge integration? *Research Policy*, 42(2): 481-494.
- Tzabbar, D., & Kehoe, R. 2014. Can opportunity emerge from disarray? An examination of exploration and exploitation following star scientist turnover. *Journal of Management*, 40(2): 449-482.

Tzabbar, D. & Margolis, J. Beyond startup stage: The moderating effects of a new venture's life-stage and founder-CEO duality on its founding team's human capital and technological impact. *Organization Science*. (2nd revision).

Tzabbar, D., Silverman, B., & Aharonson, B. S. 2015. Learning by hiring or hiring to avoid learning. *Journal of Managerial Psychology*, 30(15):550-564.

Tzabbar, D. & Vestal, A. 2015. Bridging the social chasm in geographically distributed R&D teams: The moderating effects of relational strength and status asymmetry on the novelty of team innovation. *Organization Science*, 26(3): 811-829.



טיפול רפואי סביר – מהו?

ורד רייטר⁸

רקע כללי

ב-20 בדצמבר 1994 התקבל בכנסת "חוק ביטוח הבריאות הממלכתי". החוק קובע כי: "שירותי הבריאות הכלולים בסל שירותי הבריאות יינתנו בישראל, לפי שיקול דעת רפואי, באיכות סבירה, בתוך זמן סביר ובמרחק סביר ממקום מגורי המבוטח, והכל במסגרת מקורות המימון העומדים לרשות קופות החולים לפי סעיף 13". חוק בסיסי וחשוב זה מתבסס על המושג "סביר", אולם אינו מגדיר אותו במפורש. בהיעדר הגדרה ברורה ומחייבת, התוצאה היא שפרשנות המושג טיפול רפואי סביר, יכולה לנוע על סקלה רחבה בהתאם להבנתם השונה של בעלי העניין המעורבים (Mori, 2010; Bonnafous-Boucher & Porcher, 2010; Varvasovszky & Brugha, 2000; Fottler & Blair, 2002). כך למשל, קופות החולים המהוות "בעל עניין" משמעותי במערכת והן אלו שמספקות ומפעילות את שירותי הבריאות לאזרחים, עשויות לפרש את המונח באופן מסוים השונה מפרשנותם של קבוצות בעלי עניין אחרים, כגון אזרחים, קלינאים, אנשי בתי חולים, אנשי הרגולציה וכדומה. הגדרה מעורפלת של המונח "סביר", עלולה להוביל למצב בו תהיה פגיעה בקבוצות שונות, כגון מעוטי יכולת, אזרחי הפריפריה, אוכלוסיות מוחלשות וכדומה, עקב קביעת סדרי עדיפויות של היצע ואספקת שירותי הבריאות המוגדרת על פי ראות עיני המבטח בלבד. כל זאת עלול לגרום להעמקת אי השוויון במתן שירותי הבריאות הקיים כבר היום במדינת ישראל. דוגמא מוחשית לכך, ניתן למצוא בדו"ח אי שוויון בבריאות שהתפרסם ע"י משרד הבריאות, האגף לכלכלה וביטוח בריאות (2010), בנוגע לעובדה כי תוחלת החיים שנצפתה במרכז הארץ עומדת על 79.7 שנים ואילו בצפון ובדרום 77.9 ו-77.3 בהתאמה (עמ' 34). כמו כן, הודגם כי הזמינות והנגישות בפריפריה נמוכות מאלו שבמרכז, וכן איכות כוח האדם במוסדות הרפואיים בפריפריה נמוכה מזו שבמרכז (שם, פרק 4). לפיכך, המטרה העיקרית של המאמר המוצג היא להגדיר מהו "טיפול רפואי סביר".

סקירה תיאורטית

מצב הבריאות של האוכלוסייה כפי שנמדד בממדי תמותה, תחלואה, מדדי איכות וכדומה, מושפע באופן משמעותי מנתונים סוציו-אקונומיים של האזרחים. למשתנים התרבותיים, החברתיים והסביבתיים השפעה משמעותית על איכות החיים של הפרט ועל בריאותו. מדינת ישראל עשירה בתרבויות, ולפעמים החברתיים בין קבוצות שונות באוכלוסייה השפעה על ממדי הבריאות באוכלוסייה. נוסף לכך את העובדה כי במערכת פועלים בעלי עניין שונים ורבים, בעלי אינטרסים ומטרות שונות ולעתים אף נוגדות, והרי אנו מקבלים מערכת שהינה אחת מהמורכבות הקיימות.

כיוון שכך, הגדרת המונח "טיפול רפואי סביר" דורשת הבנה מעמיקה שלו. רק לאחר שנבחן את ההיבטים השונים של "טיפול סביר" בהקשרי מקום, זמן ומשמעות, אפשר יהיה להציע מונח מקובל ל"טיפול הסביר" הרצוי במערכת הבריאות. לאחר הגדרת המונח "סביר", נוכל להצביע על הליקויים הקיימים במערכת הבריאות כיום בהשוואה למושג החדש שהוגדר. פרק זה מהווה רקע תיאורטי למחקר. אנו

⁸ ד"ר ורד רייטר - הפקולטה לניהול, החוג למנהל עסקים, אוניברסיטת חיפה
 על בסיס עבודת דוקטורט בהנחיית שי צפרייר veredreit@gmail.com

נסקור שני נושאים עיקריים: א. היבטים שונים של המושג "סבירות"; ב. תיאוריות שונות, תפקיד וההשלכות של בעלי עניין במערכת.

סבירות

הדיונים במושג "סבירות" (McChensney & Foster, 2010; Zeidel, 2011) התבצעו בהתייחסות לשתי דיסציפלינות עיקריות: (1) כלכלה וחברה - הכוחות הפועלים בכל תחום והיחסים ביניהם כקביעת רמת הסבירות ו-(2) היבטים קליניים ואתיים במערכת הבריאות, תוך התייחסות גם להיבטים משפטיים רפואיים. נסקור להלן את הנושאים העיקריים.

כלכלה וחברה

"מערכת השוק החופשית" מקובלת בעולם המערבי ויותר ויותר חברות בוחרות לפעול במסגרת זו. התוצאה היא שבעולם המודרני קפיטליזם הפך לכוח שמניע מדינות וכלכלות ומוביל לשגשוגם (Heynen & Robbins, 2005). כל זמן שהקפיטליזם היה מעוזו של המגזר הפרטי, ניתן היה לדון ביתרונות ובחסרונות של הגישה, ודעות שונות עשויות היו להתקבל. אולם, ישנם הגורסים כי ביחס למגזר הציבורי, השפעותיה השליליות של הגישה הקפיטליסטית עלולות לסכן את החברה כולה. לוי (2010), מדגיש את ההיבט המוסרי: "הקפיטליזם) מרוקן את החיים מכל משמעות גבוהה יותר, ומותיר את החברה ככזו שפשטה את הרגל מבחינה מוסרית" (עמ' 129).

על מנת לשמר את הקפיטליזם ולהתאים אותו לזמננו, הוגדר ביטוי חדש - "קפיטליזם מוסרי", המאפשר לקפיטליזם לפעול תחת הערכים הדרושים לצדק חברתי בר קיימא (Young, 2004). כלומר, תוך שמירה על רמת רווח נדרשת, יש לפקח על האיכות המוסרית במסגרת מערכת מתמשכת של מדידות איכות בנוגע לפעילותם של ארגונים. דוגמאות למדידות איכות ניתן לראות במדדים הבאים: רמת שביעות רצון של צרכן, נתונים סטטיסטיים על ייצור הנובעים מתקני ניהול, ואמות מידה מוגדרות אשר יסייעו לשמור על איכות התוצרים בין אם מדובר באיכות קלינית, שירותית וכיוצ"ב. מדידות אלה בסקטור הציבורי בכלל חלות גם על מערכת הבריאות בפרט (Sweetbaum, 2008). כיום, קופות החולים נמצאות בקונפליקט: הן מנסות לספק שירותים רפואיים סבירים כמתחייב על-פי חוק (פן חברתי), תוך שמירה על איזון פיננסי (שכיום הוא רעוע - פן כלכלי). הרצון הכללי של הסקטור הציבורי לאזן בין מטרות כלכליות לבין מטרות חברתיות, הוביל את הסקטור הציבורי והסקטור השלישי להתנהלות המשלבת בין השניים.

אין ספק שבנסיבות אלה, פרשנות הקופות לביטוי "שירותים רפואיים סבירים" עלולה להיות מוטה ושונה מפרשנותם של קבוצות אחרות בחברה (ארגוני אזרח, זכויות אזרח וכו'). הקונפליקטים הקיימים בין שני תחומים עיקריים, המשמעת החברתית והכלכלית, מחייבים הגעה לאיזון שיאפשר קיום מוצדק למערכת. מכל האמור לעיל, ההבהרה מהו "שירות רפואי סביר" חשובה הן לארגון נותן השירות, הן לאזרח מקבל השירות והן למדינה ולספקים השונים הקשורים בשירות זה.

מערכת הבריאות

מערכת הבריאות בארץ מורכבת מבעלי עניין שונים: הרופא והמטופל, בתי חולים ומכונים פרטיים, קופות חולים וארגונים חברתיים הדואגים לאזרח. בעמדת הפיקוח נמצא הרגולטור האחראי למערכת כולה. הנושא של שירות רפואי סביר נבדק בעבר. לדוגמא, אוקסמן ועמיתיו (2010) התייחסו לסוגייה זו מנקודת המבט הקלינית, תוך שימת דגש על חשיבות ניטור איכות השירותים הרפואיים, וזאת על מנת להשיג תוצאות טובות יותר מבחינה קלינית. זיידל (2011) מדגיש את הצורך בשיפור עקבי של איכות הטיפול גם על מנת להפחית עלויות. הילי (2010) סקר את הנושא של רפואה מתגוננת (Defensive

(medicine), וקבע כי הסיטואציה שבה חלק מהרופאים שולחים את מטופליהם לבדיקות מיותרות מחשש לתביעות רשלנות, היא בלתי מתקבלת על הדעת. אנו נתייחס לשלושה היבטים עיקריים של סבירות במערכת הבריאות: 1. ההיבט הקליני המקצועי; 2. ההיבט המשפטי - השוואה של המונח "סביר" במערכת הבריאות למערכת המשפטית, תוך התייחסות לרשלנות; 3. ההיבט החברתי/מוסרי.

ההיבט הקליני מקצועי

הרופא הקלינאי מחויב לעבוד במסגרת GCP (Good Clinical Practice), המבוסס על מחקרים מאושרים (Evidence Based Medicine) EBM. לאחרונה, ה-Lancet (2010) פירסם מאמר שכתב על ידי 22 חוקרים מאוניברסיטאות שונות, המתייחסים לנושא זה; EBM מבטיח כי הטיפול יינתן באיכות הטובה ביותר, תוך שיפור איכות חייהם של המטופלים. נמצא גם כי כאשר קובעי המדיניות פועלים תחת EBM, הטיפול שיינתן יהיה איכותי בעלות הנמוכה ביותר האפשרית (Oxman et al., 2010), ותוך שמירה על סטנדרטים אתיים (Littleton et al., 2010). במערכת בריאות שבה המשאבים תמיד מוגבלים, יש להעריך את הרמה והאיכות של הטיפול הרפואי באופן שוטף על מנת להבטיח ניצול מקסימלי ואופטימלי של המשאבים.

עם זאת, החשש של מי שאינו עומד בסטנדרטים של GCP, בצירוף מספר הולך וגדל של תביעות רשלנות, עלול לעודד את הקלינאי לבחור ב"רפואה מתגוננת". רופאים אלו נוטים להורות על בדיקות מיותרות על מנת להגן על עצמם מפני תביעת רשלנות רפואית. לא רק שפעולות אלה פוגעות באיכות הטיפול, קיימת גם פגיעה כלכלית. אפשרויות הבקרה והפיקוח במקרים כאלו הינן מורכבות ביותר.

ההיבט המשפטי

המונח "התנהגות סבירה", או "האדם הסביר", הוא מהנושאים המרכזיים ביותר הנדונים במערכת המשפטית, בעיקר בתביעות הנוגעות לנושאים רפואיים. גם במערכת המשפט המושג אינו מוגדר באופן ברור. מציאת קווי דמיון בהתייחסות למושג, תאפשר הסקה והשלכה ממערכת המשפט למערכת הרפואית.

הביטוי "האדם סביר" הופיע לראשונה במקרה של בראון נ. קנדל (1850). פרשנותו של המונח הייתה: לכל אדם יש חובה להתנהג כפי שהיה מתנהג אדם אחר בנסיבות דומות. לדוגמא, ההגדרה של "רשלנות", הינה "אדם אשר פעל באופן שאדם סביר באותן נסיבות לא היה בוחר לפעול כך, או לא פעל באופן שאדם סביר ונבון היה פועל באותן הנסיבות". לכן, המבחן להתנהגות רשלנית הוא מבחנו של האדם סביר, כלומר האם אדם "רגיל" היה נוהג באותו אופן פעולה. כך ננסה להתייחס גם לטיפול או לשירות סביר.

למרות שהמושג "סביר" מוגדר באופן דומה במערכת המשפט ובמערכת הבריאות, הוא עשוי להתפרש באופנים שונים בהתאם להשקפות/אסטרטגיות/אינטרסים של שחקנים שונים. כאן חשוב לציין, כי אם במערכת המשפטית יש בדרך כלל שלושה בעלי עניין המעורבים: העבריין, הקורבן והחברה, הרי שבמערכת הבריאות יש לקחת בחשבון בעלי עניין רבים בהרבה.

ההיבט החברתי/מוסרי

לאורך העשור האחרון, נושאים חברתיים ומוסריים הפכו חלק בלתי נפרד בקביעת המטרות של הארגון. מציאות זו מחייבת התייחסות ספציפית כאשר אנו מנסים להגדיר את המונח "סביר".

הטמעת ההיבט החברתי/מוסרי בקביעת מדיניות במערכת הבריאות הודגם כבר בשנת 1930. בצוות המדיניות החדש של הנשיא פרנקלין רוזוולט שולבו באופן קבוע שני עובדים סוציאליים, וזאת על מנת

לתת התייחסות ומענה שוטפים לנושאים חברתיים תוך התייחסות ספציפית לנושאי רווחה. רוזולט התייחס לפן של דאגה ציבורית כלגיטימי וחשוב (Owen, 2009). עד היום, בארה"ב, קיימת הדילמה בין מדיניות התומכת בתחרות חופשית וראיית הלקוח העסקי, למדיניות התומכת בשותפות של המגזר הציבורי והפרטי, תוך שמירה והגנה על עקרונות רווחה בסיסיים לכלל האזרחים (Owen, 2009; Littleton et al., 2010).

התיאוריות של בעלי העניין

קיימות 2 תיאוריות מרכזיות בנושא בעלי עניין: הראשונה היא התיאוריה של Clarkson (1995), המגדיר בעלי עניין כ-"אנשים או קבוצות להם בעלות, זכויות, או אינטרסים בתאגיד ובפעילותו בעבר, בהווה, או בעתיד" (Mainardes, Raposo & Alves, 2011, P.98). בהמשך Clarkson מתאר 2 קבוצות עיקריות של בעלי עניין: ראשוניות ושניוניות. קבוצת בעלי העניין הראשונית, היא זו שהארגון (חברה/תאגיד) אינו יכול לשרוד בלעדיה, והיא כוללת למשל עובדים, לקוחות, משקיעים וספקים. הקבוצה השנייה מוגדרת ככאלו המשפיעים, מושפעים או יושפעו מהארגון, אבל הם אינם חיוניים להשרדותו (Parmar et al., 2010).

התיאוריה השנייה מיוחסת ל-Malvey, Fottler & Slovensky (2002), ומתארת את בעלי העניין על פי מעמדם בארגון. חלקם פנימיים לארגון, כגון המנהלים הבכירים, חברי דירקטוריון, חברי ועדות אתיקה, עובדי מחלקות החברה (כספים, שיווק, משאבי אנוש וכו'), וחלקם חיצוניים כגון בעלים, בעלי מניות, ספקים, חברי הקהילה המקומית וכדומה.

שילוב בין שתי התיאוריות יוצר את המודל הבא:

טבלת מס' 1 - מודל מרובע של בעלי העניין

בעלי עניין פנימיים (פ)	בעלי עניין חיצוניים (ח)	
פנימי-ראשוני	חיצוני-ראשוני	בעלי עניין ראשוניים (ר)
פנימי-שניוני	חיצוני-שניוני	בעלי עניין שניוניים (ש)

השימוש במודל משולב זה יסייע בהבנת מקומו של כל בעל עניין במערכת.

רשימת בעלי העניין עשויה להשתנות לאורך זמן ותלויה בגורמים שקובעים את מאזן הכוחות בין השחקנים. במערכת הבריאות בכלל, ובישראל בפרט, יש בעלי עניין רבים בקטגוריות השונות, לכל אחד מידת השפעה שונה. הם עשויים לפעול באופן עצמאי או במשולב עם בעלי עניין אחרים, וברור שתורת הניהול של בעלי העניין מהווה אתגר משמעותי בניהול עסק בכלל, כמו גם בניהול מערכת בריאות (Rube, 2000).

מטרת המחקר

המטרה העיקרית של המחקר, היא להגדיר מהו טיפול רפואי סביר על מנת שנוכל להציג את הפערים בין המציאות בשטח להגדרה הרצויה. המחקר מורכב משלושה שלבים:

1. הגדרת המושג "סבירות" - קיימנו ראיונות עם בעלי עניין שונים במטרה להבין לעומק ובאופן נכון יותר את מערכת הבריאות. בראיונות, בדומה למתואר בספרות, הוצגו היבטים ודעות בנושאים שונים: ההיבט הפילוסופי - נושאים חברתיים ביחס לסבירות כלכלית; ההיבט החוקתי - משפטי ביחס לעלייה

המדאיגה בתביעות רשלנות רפואיות; והתחום המקצועי/קליני - היצע ורמה סבירים של הטיפול הרפואי. כל ראיון כלל דוגמאות אשר המחישו את הכוונה מאחורי הדברים שהועלו. השלב השני שהוא:

2. הגדרת הפערים בין טיפול אופטימלי למציאות - לאחר שילוב של ההתייחסויות הרלוונטיות בתחומים השונים וניסוח הגדרה המקובלת על כל קבוצות בעלי העניין, המשכנו לזהות את הפערים והליקויים בין המציאות כפי שהיא היום למציאות הרצויה כפי שהוגדרה על ידי בעלי העניין. שלב זה הוביל אותנו לשלב השלישי שהתמקד באספקט מעשי של המחקר:

3. מדידת "טיפול רפואי סביר" - על מנת לבחון את מערכת הבריאות על היבטיה השונים, להעריך את רמת הטיפול הרפואי שסופק ולהצביע על פערים קיימים, עלינו להשתמש בכלי אובייקטיבי. השלב השלישי מאפשר לנו למדוד ולהעריך את שירותי הבריאות בהתאם.

שיטה

שיטת המחקר

כדי לתת מענה לשאלות המחקר שהוצגו לעיל, השתמשנו במתודולוגיה האיכותנית. גישה איכותנית עוזרת להבין לעומק סיטואציות ומושגים שונים (Skedi, 2007), תוך שימוש בתהליך אינדוקטיבי לאיסוף נתונים, ולכן מאפשרת חשיפה מקיפה ורחבה יותר להיבטים רלוונטיים (צבר, 1990). במחקר זה אנו מתייחסים לשאלה הפילוסופית של הגדרת המושג "סבירות" במערכת הבריאות ומציאת האיזון בין כל חוות הדעת של בעלי העניין השונים. מטרתה של הגישה הנטורליסטית במחקר האיכותני היא להבין ולתאר אמונות ודעות אישיות מנקודת ראותם של המרואיינים (שקדי, 2007), וזאת ע"י שימוש בכלי הראיון (צבר, 1990).

המדגם

בוצעו ראיונות אישיים עם 32 משתתפים מתחומים שונים במערכת הבריאות בהתאם לתיאוריית בעלי העניין המשולבת (ראה טבלה מס' 1). המשתתפים כללו: מנהלים בכירים מספקי השירות (קופות חולים, בתי חולים וכיוצ"ב), מנהלים בכירים מרמת הרגולטור (משרד הבריאות), רופאים ואחיות, עובדים זוטרים, אזרחים/צרכנים ונציגי ציבור (כגון, נציגים מהמגזר השלישי). מספר המרואיינים מכל קבוצה נקבע בהתאם למשקלם במערכת הבריאות (Mainardes, Raposo & Alves, 2011). לדוגמא, קבוצת 'פרי', הגדולה מבין הקבוצות, כללה 16 משתתפים, מאחר והשפעתם על המערכת הינה מיידית וקריטית, ואילו בקבוצת 'פשי' נכללו רק 2 משתתפים.

איסוף נתונים

ראיונות אישיים חצי מובנים נערכו בהתאם למדריך ראיון שנוסח עפ"י סקירת הספרות הרלוונטית. 32 המרואיינים-9 מנהלים בכירים מספקי השירות, 5 מנהלים בכירים ממשרד הבריאות, 10 רופאים, אחיות ועובדים מקצועיים אחרים, ו-8 אזרחים/צרכנים ונציגי ציבור - חולקו לארבע קבוצות. 66% מהראיונות התקיימו במשרדו של המרואיין, 25% בביתו של המרואיין ו-9% נערכו בבתי קפה לפי בקשתו של המרואיין. למשתתפים נמסר כי לא חלה עליהם חובת השתתפות וכי הם רשאים להפסיק את הראיון בכל

שלב. הובטח כי הפרטים המזהים יישארו חסויים. משך ראיון ממוצע עמד על 46 דקות, וכל הראיונות בוצעו בעברית. המחקר אושר ע"י ועדת האוניברסיטה למחקר אתי בבני אדם.

ניתוח נתונים

על פי המתודולוגיה האיכותנית, זוהו וקוטלגו מכל ראיון הקטגוריות העיקריות, תת-קטגוריות וקטגוריות תוכן (שקדי, 2007). לאחר מכן בוצע ניתוח פרטני של עמדות המרואיינים ביחס לקטגוריות אלו כמשיבים אינדיבידואליים, וניתוח אופקי של המרואיינים כחלק מקבוצת בעלי עניין מוגדרת (Shkedi, 2007; Patton 1990).

ממצאים

ניתוח פרטני

זוהתה קטגוריה ראשית, "מערכת הבריאות בישראל והטיפול הרפואי הסביר", אשר מורכבת מארבע קטגוריות משנה: 1. סבירות כלכלית 2. סבירות קלינית שירותית 3. סבירות משפטית ו-4. סבירות חברתית מוסרית. כל קטגוריית משנה הייתה בנויה מקטגוריות תוכן אליהן התייחסו המרואיינים: חוק ביטוח בריאות ממלכתי והשלכותיו, תקצוב חסר במערכת והמשמעויות הנובעות מכך, מתן טיפול קליני איכותי ובהתאם לסטנדרטים המקובלים בעולם (Good Clinical Practice), רפואה "מתגוננת", אספקטים משפטיים, עמימות הגדרת החוק - אסטרטגיה והשלכות, סבירות חברתית ואתית, תוך הצגת הפערים במערכת הבריאות בישראל וערכי מוסר. המרואיינים הציפו את הפערים והבעיות הרציניות והמשמעויות הקיימות במערכת הבריאות, ואולם בד בבד ציינו כי נראה שיש אור בקצה המנהרה. מרבית המרואיינים הציגו דעה חיובית, תוך אמונה בחזון, מטרות וערכי מערכת הבריאות. עם זאת, שוב ושוב במהלך הראיונות הודגש כי האיכות ורמת הטיפול הרפואי מושפעות ממה שהגדרנו כ"גורמים קונטקסטואליים" (בעלי הקשר). לכך יש גם תיעוד בספרות (Jones, 2006). למשל, לטיפול רפואי הניתן בפריפריה לעומת כזה הניתן בערים מרכזיות, או לטיפול הניתן בבתי חולים לעומת כזה הניתן בקהילה, תהיינה תוצאות שונות. מגוון הגורמים הקונטקסטואליים אשר הועלו ע"י המרואיינים מוצג בטבלה מס' 2.

טבלה מס' 2 - גורמים בעלי הקשר המשפיעים על איכות הטיפול הרפואי

גורם	פירוט (דוגמאות מהראיונות)	ציטוטים מהספרות (Jones, 2006)
נגישות לשירותים	מיקום גיאוגרפי: למשל פריפריה/מרכז, בתי חולים/קהילה	חלק מההקשר הכולל של חמשת הכללים: 'איפה' (where): מיקום הבדיקה (עמ' 391)
זמינות לשירותים	אורך תור לשירותים השונים, כגון לרפואה ראשונית/שניונית/שלישונית, פופולאריות של ספק מסוים וכו'	כלל נוסף: 'מי': הכלל מתייחס להקשר מקצועי או דמוגרפי (עמ' 391)
משתני תרבות	ציפיות המטופל בהתאם להשפעות תרבות	Jones מתייחס לדוגמא זו כמקרה ספציפי של 'איפה'
אחר	דוגמאות שפורטו לעיל, הן אלו שעלו בראיונות. מן הסתם תיתכנה עוד דוגמאות רבות להקשרים שונים...	Jones מתייחס לכללים נוספים: 'מה', 'מתי', 'למה'

ניתוח לפי קבוצות בעלי עניין

ניתוח הראיונות מזווית הראייה של קבוצות בעלי העניין כפי שהוגדרו במודל המשולב (ראה טבלה מס' 1), עוזר לנו לבחון ולהבין את הנושאים שהועלו על ידי המרואיינים באופן מעמיק יותר. כאמור, כל המרואיינים התייחסו לארבעת ההיבטים העיקריים של סבירות במערכת הבריאות כפי שהוצגו לעיל, אולם הייחוד בראייה דרך "משקפי" קבוצות בעלי העניין, הוא בכך שלכל קבוצה יש לפחות שתי נקודות מבט רחבות מעצם היות הקבוצה מורכבת משני המודלים יחד, וכך הרעיונות מוצגים באופן ייחודי מזוויות שונות (למשל בעלי עניין פנימיים וראשוניים/ פנימיים ושניוניים וכו'). טבלה מס' 3 מציגה את הרעיונות המרכזיים של כל קבוצה:

טבלה מס' 3 - נושאים שהועלו ע"י קבוצות בעלי העניין

בעלי עניין ראשוניים (ר)	בעלי עניין פנימיים (פ)	בעלי עניין חיצוניים (ח)
<ul style="list-style-type: none"> • בקרה עצמית על המערכת ע"י עובדים ומנהלים. נושאים עיקריים: • הלקוח במרכז • הבנה של ההיררכיה והמגבלות במערכת, ועשייה לשם הצלחה בה 	<ul style="list-style-type: none"> • בקרה מערכתית ע"י נציגי משרד הבריאות ואזרחים. נושאים עיקריים: • התייחסות לתפקידו ותפקודו של משרד הבריאות • תוצאות חוק ביטוח בריאות ממלכתי 	<ul style="list-style-type: none"> • עובדים זוטרים מהשטח. נושאים עיקריים: • רמת השירות
<ul style="list-style-type: none"> • ביקורת חיצונית של נציגי ציבור על מוסדות הבריאות. נושאים עיקריים: • היחסים בין משרד הבריאות לארגוני הבריאות • נושאי שיוון, צדק ורווחה 		

דיון

מערכת הבריאות בישראל מספקת טיפול רפואי לאזרחים כאשר לא ברורה הגדרת הרמה, האיכות, ההיקף ואלמנטים נוספים הנדרשים עפ"י חוק. בהתבסס על הממצאים במחקר זה, ניתן להסיק ולומר כי רוב המרואיינים תיגו את מערכת הבריאות בישראל כראויה, הוגנת, מקצועית ומחויבת. למרות ליקויים רבים שהועלו וביקורת, לעתים נוקבת, המסקנה העולה מכלל הראיונות היא כי המערכת "סבירה". ואולם, נראה כי יש לנקוט זהירות רבה בהשלמה עם הרמה הקיימת כיום. עפ"י הממצאים עולה, כי הטיפול הרפואי הסביר מוגדר כמיצוע השירותים המסופקים היום (המצאות הנוכחית). בעיקרון, ניתן היה להסתפק במסקנה זו ולהצהיר כי מטרת המחקר הושגה – הוגדר ה"טיפול הרפואי הסביר". עם זאת, על מנת להימנע מהתדרדרות ושאיפה לבינוניות, יש לקבוע תקנים מקצועיים ונהלים ברורים לקביעת רמת הטיפול הרצויה. האם עלינו להסתפק במצב הקיים? על מנת לשפר את השירות רפואי הניתן לאזרחים וכתוצאה מכך, לשדרג את מערכת הבריאות בכללותה, יש צורך בשינוי המצב הקיים.

על מנת להגיע להגדרה מקובלת של "טיפול רפואי סביר" על כל בעלי העניין, יש לשלב בהגדרה מאפיינים ספציפיים. מערכת הבריאות מבוססת על אלמנטים רבים, ויש להתייחס לכל אחד בנפרד בהתאם להקשר

(Johns, 2006). הבנת ההקשר הינה גורם מכריע בהבנת המערכת. נקודה נוספת שיש להתייחס אליה, היא נושא הפיתוח הטכנולוגי. מידי שנה יש פיתוח עקבי ומתמיד של טכנולוגיות וטיפולים רפואיים, ויש לשלב נושא זה בהגדרה.

לאחר שלקחנו בחשבון את התנאים הבאים: 1. שמירה על הרמה שהושגה (המציאות) 2. התאמה לפיתוח וקידום שירותים ו-3. שילוב גורמים קונטקסטואליים, ניתן להגדיר מהו טיפול רפואי סביר. הנוסחה שתוצג להלן, משקפת תנאים אלו תוך שמירה על פשטות כך שתשמש מצפן למערכת. טיפול רפואי כולל הינו סכום כל הטיפולים והשירותים הרפואיים הניתנים לאזרח, כאשר לכל טיפול/שירות משקל אחר.

$$RMT = \sum_{i=1}^n W_i RMT_i \quad \text{הנוסחה תיראה כך:}$$

$$RMT_{i,t} = LSi,t-1 (1+TD) (1+ \sum_{i=1}^n C_i) \quad \text{נגדיר טיפול רפואי ספציפי:}$$

כאשר $RMT_{i,t}$ הוא שירות רפואי מסוים (i) בנקודת הזמן הנוכחית (t). $LSi,t-1$ מייצגים את הרמה (L) של שירות מסוים (S_i) בפרק זמן מסוים⁹ (t). לכך יש להוסיף את מקדם הפיתוח הטכנולוגי (TD) ואת הסכום של כל משתני ההקשר (C) המשפיעים על מתן השירות רפואי.

לאחר הגדרת RMT (טיפול רפואי סביר) ותרגומו לנוסחה מדידה, אנו יכולים לבדוק את שירותי הבריאות המסופקים במסגרת מערכת בריאות ולקבוע את רמתם. במחקרי המשך, ניתן להציע פתרונות אפשריים לצמצום הפערים בין רמת הטיפול והשירות הניתנים היום, לאלו המתקבלים עפ"י הנוסחה של טיפול רפואי סביר.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מקורות

- Bonnafeous-Boucher, M. & Porcher, S. (2010). Towards a stakeholders society: Stakeholder theory vs. theory of civil society, *European Management Review*, 7, 205-216.
- Fottler, M.D. & Blair, J.D. (2002). New concepts in health care stakeholder management theory and practice, *Health Care Management Review*, 27(2), 50-91.
- Healey, B. (2010), Physicians, Defensive Medicine and Ethics, *Academy of Health Care Management*, 7(1), 16-20.
- Heynen, N. & Robbins, P. (2005). The Neoliberalization of Nature: Governance, Privatization, Enclosure and Valuation, *Capitalism Nature Socialism*, 16(1), 5-8.

⁹ בהנחה שנמדוד טיפול רפואי סביר אחת לשנה, t מייצג את השנה הנוכחית בעוד ש-t-1 מייצג שנה קודמת.

- Jones, T.M., Felps, W. & Bigley, G.A. (2007). Ethical theory and stakeholders-related decisions: the role of stakeholder culture, *Academy of Management Review*, 32 (1), 137-155.
- Kendall, K. & Bodinson, G. (2010). The power of people in achieving performance excellence, *The Journal of Quality and Participation*, 33(2), 10-14.
- Levin, Y. (2010). Recovering the case for Capitalism, *National Affairs*, 121-136.
- Littleton, V., Neemon, M., Breen, G.M., Seblega, B., Paek, S.C., Loyal, M., Ellis, N. & Wan, T.T.H. (2010). An Ethical Analysis of Professional Codes in Health and Medical Care, *Ethics & Medicine*, 26(1), 25-48.
- Mainardes, E.W., Raposo, M. & Alves, H. (2011). Organizations with Dispersed Powers: Suggestion of A New Management Model Based on the Stakeholders Theory, *Journal of Management Research*, 3(1), 1-31.
- Malvey, D., Fottler, M.D. & Slovensky, D.J. (2002). Evaluating Stakeholder Management Performance Using a Stakeholder Report Card: The Next Step In Theory and Practice, *Health Care Manage Review*, 27(2), 66-79.
- Mshinda. H., Ongolo-Zogo, P., Pang, T., Sewankambo, N., Songane, F., Soydan, H., Torgerson, C., Weisbrurd, D., Whitworth, J. & Wibulpolprasert, S. (2010). A framework for mandatory impact evaluation to ensure well informed public policy decisions, *Lancet*, 375, 427-431.
- Mori, N. (2010). Roles of Stakeholders in Strategic Decision-Making of Microfinance Organizations, *The international Business and Economics Research Journal*, 9(7), 51-63.
- Oxman, A.D., Bjorndal, A., Becerra-Posada, F., Gibson, M., Block, M.A.G., Haines, A., Hamid, M., Odom, C.H., Lei, H., Levin, B., Lipsey, M.W., Littell, J.H., Parmar, L.B., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L., De Colle, S., (2010). Stakeholders Theory: The State of the Art, *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Ruhe, M.C. (2000). Stakeholders Analysis in health services management, *Public health policy and management (MPHP 439) at Case Western Reserve University*.
- Sabar, N. (1990). *The Qualitative Research*, Massada Ltd.

- Shkedi, A. (2007). *Words of Meaning Qualitative Research – Theory and Practice*, Ramot publication, Tel – Aviv University.
- Sweetbaum H. (2008). Socially responsible capitalism, *Social and Business Review*, 3(3), 186-190.
- Varvasovszky, Z. & Brugha, R. (2000). Stakeholder Analysis: A review, *Health policy and planning*, 15(3), 239-246.
- Young, S.B. (2004). The search for moral capitalism and the Holy Grail of business valuation, *Ivey Business Journal Online*, 1-4.
- Zeidel, L.M. (2011). Systematic Quality Improvement in Medicine: Everyone Can Do It, *Rambam Maimonides Medical Journal*, 2(3), 1-7.



מדורים

תוכנית "שליחות תאגידית של יבמ בארצות מתפתחות"

דורית שחף¹⁰

התוכנית הושקה ב-2008 כתוכנית פיתוח מנהיגות לעובדי יבמ, באמצעות מתן פתרונות איכותיים לבעיות של קהילות וארגונים בשווקים מתפתחים. במסגרת התוכנית נשלחות מדי שנה קבוצות של 10-15 עובדים ממדינות שונות ובעלי מיומנויות מגוונות לארבעה שבועות של שליחות בקהילה. במהלך השליחות, מבצעים המשתתפים פרויקטי פיתוח כלכלי מבוססי קהילה, בחיבור שבין ההיבט העסקי, הטכנולוגי והחברתי. תוכנית זו מעמיקה את ההיכרות וההבנה של יבמ עם השווקים הצומחים, ומתעצבים מנהיגים גלובליים בעלי מודעות תרבותית ויכולת הדרכה. נוצר רווח משולש - פיתוח מנהיגות של עובדי יבמ המועצמים כאזרחים גלובליים, הדרכה ופיתוח קהילות, וליבמ - ידע רב יותר וחיפה ליבמ בשווקים הצומחים. מאז הושקה נשלחו במסגרת התוכנית יותר מ-2500 משתתפים ב-200 צוותים ל-37 מדינות בעולם. המשתתפים מגיעים מ-60 מדינות, ושירתו קהילות באנגולה, ארגנטינה, ברזיל, קולומביה, צ'ילה, סין, קמבודיה, אקוודור, מצרים, אתיופיה, גאנה, הודו, אינדונזיה, קזחסטן, קניה, מלזיה, מקסיקו, מרוקו, ניגריה, פרו, פיליפינים, רומניה, רוסיה, סנגל, דרום אפריקה, סרי לנקה, טנזניה, טורקיה, אוקראינה, וייטנאם ואוזבקיסטן. ב-2015 נשלחה קבוצה ראשונה לפולין, רואנדה, סרביה וסלובקיה.

במסגרת התוכנית, עובדים של יבמ סייעו לפרובינציה ניגרית לארגן את הלוגיסטיקה של סיוע כספי ורפואי לנשים וילדים עניים. בקניה, עובדים סייעו לממשלה לכתוב אספקטים של החוקה הנוגעים לשימוש באינטרנט. אחרים בנו אסטרטגיה שיווקית לעיר דנגג בוויטנאם, פיתחו טכנולוגיות חדשות שמסייעות לשוק תיירות מתרחב בטנזניה, וסייעו למנוע אלימות ולקדם יזמות דיגיטלית בסן פאולו ברזיל. בין אם הם מכוונים להתאוששות ממשבר, לפיתוח תשתיות, פיתוח כלכלי, פיתוח תהליכים עסקיים, טכנולוגיות מידע ותקשורת, או אחד מהנושאים הרבים האחרים החיוניים לקהילות ולעסקים חשובים, מתנדבי השליחות חוברים יחדיו לשפר את החיים של אזרחי העולם.

גיא זיו הוא מומחה מכירות מיבמ ישראל, שנבחר להשתתף במשלחת לצ'ילה ב-2013. לאחר שלושה שבועות בצ'ילה, הוא החל לחוש את השינוי והבין מה למד מהתוכנית ומהניסיון הייחודי. "האתגר הוא אישי ומקצועי, ומביא לידי ביטוי את היתרונות והחולשות שלך - לנווט בסביבה ותרבות זרה, חיצונית עם הלקוח ופנימית עם צוות יבמ, שמגיע מכל רחבי הבל", אומר גיא. "כעת אני מבין טוב יותר שאני צריך ורוצה לעבוד יותר עם אנשים, זהו אחד הכשרונות שלי. התנסות זו נתנה לי בטחון, בטחון בידע וביכולות שפיתחתי עד כה, בטחון במטרות המקצועיות והאישיות, ומסלול אותו אני רואה לפני. אני אוהב לעבוד עם לקוחות, לקיים סיעור מוחות ולחפש פתרון מיטבי לבעיות הבערות. תוכנית זו גם מאפשרת לך להבין טוב יותר כיצד עובד צוות גלובלי. היא גורמת לך לחפש את הדינמיקה, ההבדלים בסגנונות תקשורת וערכים שונים. פגשתי כאן אנשים, עמיתים וחברים מדהימים (לכל החיים) - עבורי זה כבוד גדול להיות חלק מצוות זה", מסכם גיא.

¹⁰ גב' דורית שחף - מנהלת משאבי אנוש של מעבדות התוכנה של יבמ בישראל.
SHAHAF@il.ibm.com

לאחר 8 שנים בהן מופעלת התוכנית, כ-90% ממשתתפי התוכנית שיפרו את מיומנויות המנהיגות שלהם, ו-8 מתוך 10 מנהלים דיווחו שלאחר הנסיעה, העובדים שלהם גילו עמדות ומוטיבציה גבוהות יותר. "מדובר בתוכנית מוצלחת וייחודית, הנוגעת באופן משמעותי בכל אלו השותפים בה. אין זו רק מחווה פילנטרופית, אלא אמצעי לפיתוח טאלנט ולחיזוק המחברות הארגונית", מסכמת דורית שחף.



[חזרה לתוכן העניינים](#)



ראיון עם פרופ' (אמריטוס) אילן משולם

ראיינו: שי צפריר ואריה רשף



לרגל הוצאת הגיליון הראשון של הרבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, ביקשנו לראיין את פרופ' אילן משולם שבו אנו מוצאים שילוב נדיר בין ניהול ארגונים עסקיים לבין מחקר וכתיבה. אילן משולם עסק בארץ ובחו"ל בתחומי הניהול השונים הכוללים הן ניהול כללי והן ניהול המשאב האנושי בחברות מהשורה הראשונה בארץ ובחו"ל (קונטרול דאטה, Pan Maritime, ו-Digital בארה"ב, וכן אלביט, אינדיגו ואינטל בישראל). בתחום האקדמי עוסק פרופ' משולם במחקר, כתיבה, והוראה במוסדות אקדמיים בתחום הניהול האסטרטגי של המשאב האנושי. בתפקידו האקדמי האחרון שימש פרופ' משולם כראש בית הספר לניהול באוניברסיטת חיפה. פרופ' משולם היה בין הראשונים שדחפו להגדרת תפקיד חדש במערך הניהול הארגוני, והוא תפקיד "מנהל משאבי אנוש", שלא היה מוכר בישראל באותה תקופה. לפני לימודיו לתואר דוקטור הוא קיבל תואר MBA במנהל עסקים בתחום ניהול משאבי אנוש באוניברסיטה האמריקנית בוושינגטון ו-MBA מאוניברסיטת בוסטון. פרופ' משולם פרסם מאמרים רבים ומספר ספרים בנושא ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש. ספרו האחרון "ניהול משאבי אנוש - הגישה האסטרטגית" שנכתב יחד עם פרופ' יצחק הרפז, יצא לאור לפני מספר חודשים וזכה להדים רבים בקרב מרצים המלמדים בתוכניות הלימודים העוסקות בניהול משאבי אנוש. במשך כל שנותיו באקדמיה שמר פרופ' משולם קשר עם השדה והיה מיוזמי הקמת העמותה הישראלית לניהול, פיתוח וחקר משאבי אנוש, בה הוא משמש כיום כנשיא העמותה. במסגרת העמותה הוא פועל ללא לאות לשיפור המקצוענות של מנהלי משאבי אנוש בישראל.

ש: איך הגעת לעסוק בתחום ניהול משאבי אנוש?

תחום העיסוק עם אנשים עניין אותי מגיל צעיר מאוד. רק לפני כשנתיים מצאתי חומר בביתי (עם מעברי לבית חדש) של קורס בניהול כוח אדם אותו למדתי בהתכתבות עם ארה"ב עוד בהיותי בן 16. לא הכרתי את התחום, אך היה לי דחף להבין את העיסוק עם עובדים. עם תחילת לימודי לא היו בארץ לימודים של התחום. גם מנהל עסקים לא היה קיים (שנת 1959). ניתן היה ללמוד רק כלכלה או ראיית חשבון בתחומי הניהול. ביליתי את 10 שנות עבודתי בתחום ראיית חשבון וניהול. רק לאחר מכן נסעתי ללמוד בארצות הברית ויכולתי להגשים את חלומותיי. שם התוודעתי לראשונה לנושא ניהול המשאב האנושי כדיסציפלינה אקדמית. ואומנם את עבודת הדוקטור שכתבתי במסגרת המחלקה למנהל עסקים באוניברסיטת בוסטון ושהוגשה ב-1984, הקדשתי לנושא הניהול האסטרטגי של משאבי אנוש. התחלתי לעסוק בתחום באופן פעיל בפעם הראשונה עם חזרתי ארצה בתחילת שנות ה-70, כאשר התחלתי את עבודתי באלביט. המושג משאבי אנוש לא היה קיים. נתמנתי למנהל כוח אדם. הייתי מהראשונים, אם לא הראשון, ששינה את תואר התפקיד לסמנכ"ל משאבי אנוש.

ש: מה אפיין את תחום ניהול משאבי אנוש באותה תקופה?

בתקופה זו מרבית המקבילים אליי נקראו מנהלי כוח אדם. היו אלו השנים הראשונות של התפתחות ההי-טק בארץ, אשר נתנו דחיפה גדולה לתחום. מרבית העוסקים בתחום היו אנשי אדמיניסטרציה או עסקי ועדים. לרובם לא הייתה השכלה בתחום, אם בכלל, וחלקם בא מתחומי הכלכלה בעיקר. עם השנים והתפתחות התעשיות עתירות הידע והגלובליזציה, החלו לחדור לתחום בעלי השכלה רחבה יותר. רובם ככולם גברים. בשנות ה-80 עם התרחבות התחום והתחלת ההכרה בחשיבותו, החלו להיכנס אליו גם נשים. עם הורדת מחסומי המגדר כחלק מהתפתחות כוח העבודה, נכנסו עוד ועוד נשים אשר תפסו עמדות מפתח.

ש: מה היו הכיוונים העיקריים בהתפתחות התחום?

בשנות ה-80 המקדמות, היה המעבר בעולם מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. תפיסה חדשה של המקצוע התחילה לחדור מתעשיות ההי-טק, ובפרט מחברות הבת של חברות אמריקאיות בישראל (כגון מוטורלה, יבמ, נשיונל סמיקונדקטורס ואחרות). תפיסה זו כללה גישה הוליסטית יותר ומעבר לאחריות כוללת ולא פרטנית (שהיא עדיין נחלת ארגונים רבים). היינו, אחריות למשאב מרכזי בארגון והפיכתו לגורם מרכזי בהצלחת ארגונים. השלב הבא היה המעבר, מצד אחד, לארגונים גלובליים ומצד שני, הצורך להתמודד עם סביבה ארגונית המשתנה במהירות. אלו גרמו לעלייה חדה במורכבות הניהול בכללי וניהול משאבי אנוש בפרט. החל צורך בבניית תת-מקצועות בתחום (פיתוח עובדים, תגמולים, יחסי עבודה וכדומה), ועמו התמחות מקצועית. שלב זה דחף לדרישה להשכלה גבוהה בתחום, ולהכרה בחשיבות הנושא. במקביל ובאופן טבעי החלה להתפתח מערכת השכלה בניהול המקצועות הרלוונטיים, כמו מנהל עסקים, סוציולוגיה וכדומה.

ש: מה מצבה של דיסציפלינת ניהול משאבי אנוש כיום?

אנו נמצאים, להערכתי, בשלב של מעבר ממקצוע לדיסציפלינה עם התפתחות מערכות למידה, הסמכה, כתבי עת, השתייכות מקצועית וכו'. נוצרו שני פערים, וישנה חשיבות שייסגרו במהירות. הראשון, הדגשת החשיבות של מקצוענות בניהול משאבי אנוש בפני מנהלי ארגונים. עדיין ישנו פיגור רב בתפיסת הניהול את משאבי אנוש וניהולו המקצועי. שנית, ישנה אוכלוסיית ארגונים אשר יש בה פיגור מקצועי ויישומי של משאבי אנוש, הדורש תשומת לב, כגון מערכות הממשלה וגופי המגזר השלישי.

ש: מהם הגורמים שהשפיעו על ההתפתחויות הללו לדעתך?

מתוך הדברים שהעליתי בתשובה לשאלה הקודמת, ניתן לתאר מספר גורמים שהאיצו את התפתחות המקצוע ומספר גורמים הבולמים את ההתפתחות של המקצוע. גורם מרכזי בהאצת התפתחות מקצוע משאבי האנוש הוא, השתנות מהירה של הסביבה החיצונית בכל תחומי החיים המשפיעה על מורכבות הניהול – שינויים טכנולוגיים, כלכליים, ערכיים, דמוגרפיים ועוד. גורם שני, הוא חשיפת כלכלת ישראל לסביבה העולמית הבאה לביטוי בעיקר בחדירת חברות בינלאומיות, בעיקר בהי-טק, והעלייה בתחרות הגלובלית. כתוצאה מכך, עלייה במורכבות הניהול על מנת לשמור על יתרון תחרותי, ועלייה בדרישה לניהול נכון של עובדים, ניהול יכולות, חוסר בבעלי מקצוע ותחרות עליהם. גורמים נוספים להאצה בהתפתחות התחום הם: פתיחת הזדמנויות להכשרה בתחום, הן על ידי הרחבת תוכניות הלימוד האפשריות בארץ והן על ידי פתיחת המכללות, שמאפשרות לציבור הרחב יותר הזדמנות ללמוד את התחום; ההתחלה של בניית דיסציפלינה של משאבי אנוש, וההכרה שזהו מקצוע הדורש השכלה והתמסרות מקצועית.

הגורמים הבולמים את התפתחות המקצוע, לדעתי, הם: חוסר הבנה ותמיכה במקצוע משאבי האנוש ברמת המדינה ומוסדותיה; פער הניהול - מנהלים רבים נושאים עדיין תפיסות מיושנות; פער המקצוע - אנשי משאבי אנוש ללא הבנה עסקית או הכשרה מקצועית מספקת; חוסר הבנה של אנשי מקצוע משאבי האנוש את החשיבות של מקצוע משאבי האנוש, ובשל כך חוסר תמיכה בהפיכת העיסוק לדיסציפלינה והשקעת המשאבים הנדרשים לכך.

ש: מהן העצות שאתה יכול לתת לאיש משאבי אנוש שנכנס היום לתפקידו?

למנהלי משאבי אנוש שנכנסים היום לתפקידם, הייתי מציע מספר דברים שימצבו אותם ואת התחום בארגון:

- לימדו את החברה, את תפישת עולם המנכ"ל, את דרישות העסק. הכירו את עיקרי הטכנולוגיה, דפוסי העבודה והלקוחות.
- בקרו עם אנשי המכירות את לקוחות הארגון על מנת להבין מקרוב את מהותו.
- קיימו פורומים קבועים עם המנכ"ל והסמנכ"לים, מתוך מטרת היכרות ויצירת בסיס לשותפות איתם.
- קבלו את עזרת המנכ"ל וצוותו לשם הקמת שותפות ביניכם לבין המערך הניהולי. הדבר דורש תכנון והבנה מעמיקה של התהליכים המאפיינים את הארגון.
- לאחר שתבינו את אסטרטגיית הארגון, צרו אסטרטגיה ותוכנית של משאבי אנוש אשר תוצג להנהלה ותקבל הערותיה ותשמש כבסיס לשותפות.
- הסתובבו בארגון ופגשו עובדים. אין כמו מגע ישיר ובלתי אמצעי עם העובדים. הדבר יקל עליכם להבין את הבעיות האנושיות המרכזיות של הארגון. גלו רגישות ראויה כלפי ציבור העובדים.
- קיימו דיון עם אנשי צוות משאבי אנוש ומנהלים בארגון, על מנת לקבל משוב על רעיונותיכם לפתרון הבעיות.
- דאגו שמערך משאבי אנוש מנוהל כך שיהווה מודל חיקוי למערכות ארגוניות אחרות, ועודדו עובדת צוות ואחווה בתוך מערך משאבי אנוש.
- דאגו לכך שכל הנושאים המרכזיים יכוסו על ידי בעלי מקצוע מתאימים, כגון נושא מדידת משאבי אנוש, תקשורת ארגונית, מערכי הלמידה השונים, קליטה, מיון והצבת עובדים ועוד. הכול לפי הצורך ובעיתוי הנכון.
- הקפידו לדווח לדרגי הניהול על התקדמות העבודה מול המטרות שהוצבו במשותף עמם.

ש: לאחרונה התפרסמו נתונים המצביעים על כך שמספר עובדי הקבלן בישראל עלה. איך אתה מתייחס לתופעה זו?

צריך להבין שבעולם דינמי ומורכב שמאפיין את הסביבה הארגונית אי אפשר לנהל את המשאב האנושי ללא גמישות. תופעת עובדי הקבלן נוצרה כמענה לצורך בגמישות. יחד עם זאת, אין זה אומר שצריך להתייחס לעובדים אלו כעובדים נחותים ולפגוע בתנאי העסקתם. אני חושב, שאפשר לנהל את העובדים הללו תוך התייחסות מכובדת והקפדה על תנאי עבודה הולמים. יש צורך בקיום תקשורת פתוחה ומכובדת עם עובדים אלו על מנת שיבינו את צורכי הארגון. אין שום ספק, שבמקרים רבים מקבלים עובדים אלו יחס לא נאות.

ש: איך אתה רואה את נושא שכר המנהלים שעלה בשנים האחרונות לכותרות?

תמיד חשבתי שאין שום הצדקה לכך שבן-תמותה, לא משנה כמה הוא מוכשר, ישתכר מיליוני שקלים בשנה. הבעיה היא שזה הפך לאפידמי במחוזותינו. התחושה היא שאיבדנו את הצפון, ואין היום יד מכוונת ששמה גבולות. למעשה, השכר החצוף של המנהלים מבטא את הידרדרות המערכת הערכית של המדינה שלנו, שאף אחד לא שם לב אליה ולא מטפל בה, כאשר התופעה הזו של שכר בכירים לא סביר נכלל בהידרדרות הזאת.

ש: כיצד אתה תופס את היחסים שצריכים להתקיים בין המנכ"ל למנהל/ת משאבי אנוש?

היחסים צריכים להיות יחסים של כבוד הדדי והערכה הדדית ובשלב מתקדם יותר, יחסים של שותפות כנה בין השניים. קיימת תלות הדדית בין הניהול לניהול משאבי האנוש. על מנת להבטיח קיום נאות חייבת להיות שותפות מלאה. באם קיימת, היא חייבת להתבסס על פתיחות, אמון הדדי מלא, יכולת לקבלת הערות ושינוי משני הצדדים. שיתוף פעולה מקצועי הוא מחויב המציאות.

ש: כיצד אתה תופס את היחסים שצריכים להתקיים בין האקדמיה לאנשי השטח בתחום ניהול משאבי אנוש?

לא נעשה מספיק בין האקדמיה לאנשי השטח לקיים מערך תמיכה הדדי. השטח ברובו הגדול אינו מודע למתרחש בנושאים הרלוונטיים מבחינה מחקרית (שימו לב, כי המחקר בתחום ירד פלאים ואינו עוסק בנושאים מרכזיים בתחום). אין שיתוף הדדי. הייתי מצפה שהשטח יהיה מעורב יותר במחקר הן על ידי עידוד מחקר בארגונים, והן על ידי מעורבות בנושאי המחקר. מן הנכון היה להקים פורום משותף לאנשי אקדמיה ואנשי שדה, המזהה נושאים מרכזיים ותומך הדדית בניסיון לחקור אותם. זאת בנוסף על פגישות ודיונים בנושאים המעניינים את שני הצדדים.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש מפרסם מאמרים העוסקים בתחומים של ניהול ארגונים וניהול המשאב האנושי בארגון: מאמרים מחקריים ותיאורטיים, תיאורי גישות, שיטות ופרויקטים מניסיונם של ארגונים. הרבעון נועד לקהל החוקרים ואנשי הניהול בארגונים, כמו גם ליועצים ארגוניים, ומטרתו לקדם את הקשר בין עולם הידע הנצבר בארגונים לעולם הידע בעולם המחקר האקדמי. אנו רואים חשיבות גדולה בחיבור בין מחקרים ו/או פרויקטים עם עולם הארגונים, ומזמינים כותבים להדגיש איך המסקנות עשויות להשפיע על ניהול נכון יותר.

להלן תיאור אופן הגשת המאמרים לרבעון:

- ✓ יוגשו מאמרים שלא נמצאים בבדיקה לפרסום בכתב עת אחר.
 - ✓ המאמרים יוגשו בקובץ word במייל לכתובת: cohmr@univ.haifa.ac.il
 - ✓ המאמרים יהיו כתובים בפונט דיוויד 12, רווח 1.5 בין השורות, שוליים 2.5 ס"מ מכל צד, ולא יעלו על 15 עמודים כולל רשימת מקורות. איורים וגרפים ישובצו במקום המיועד להם בטקסט. הרבעון אינו מודפס, ולכן ניתן לשבץ איורים בצבעים.
 - ✓ שפת הכתיבה עברית או אנגלית. למאמר המוגש באנגלית יצורף תרגום שם המאמר, כמו גם תקציר בעברית.
 - ✓ בראש המאמר יופיעו שמות הכותבים. בהערה בתחתית העמוד הראשון תצוין השתייכותם האקדמית או הארגונית וכתובת e-mail אליה יוכלו הקוראים לפנות.
 - ✓ הפניות למקורות המידע ייעשו לפי כללי רישום אקדמי. שימוש בידע כלשהו באופן כוזב, לא אתי או לא חוקי, הינו על אחריותם הבלעדית של הכותבים.
 - ✓ רשימת מקורות המידע בסוף המאמר תיכתב לפי כללי ה-APA.
- לדוגמא:

Nesterkin, D. A., & Ganster, D. C. (2015). The effects of nonresponse rates on group-level correlations. *Journal of management*, 41(3), 789-807.

נקודות נוספות:

- כל המאמרים ייבדקו על ידי שני קוראים.
- הודעה בדבר קבלת המאמר, דחייתו או בקשות לתיקון, תישלח עד חודשיים מיום ההגשה.
- הרבעון מפורסם בפורמט אלקטרוני בלבד, ויופץ ויוצג באתר המרכז לחקר ארגונים באוניברסיטת חיפה.

הרבעון לחקר הארגונים והמשאב האנושי מודה לכם על תרומתכם לקידום השיח הפורה בין עולמות הידע הרבים והגשתם לקוראים בשפה העברית.

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly

