



למה לי פוליטיקה עכשיו? - פוליטיקה בשלטון המקומי בתקופת טרום-בחירות¹

חדווה וינרסקי-פרץ ואביב קדרון²

תקציר

המחקר מתמקד באקלים ארגוני פוליטי ומעורבות בהתנהגות פוליטית בקרב עובדי המגזר הציבורי בישראל בתקופת טרום בחירות ארציות. מחקר זה ניסה לענות על שתי שאלות מרכזיות: אחת, כיצד הפוליטיקה במהלך הבחירות לכנסת מתורגמת לפוליטיקה פנים-ארגונית של הרשויות המקומיות. תחת שאלה זו ביקשנו לבחון, האם העובדים קושרים בין הפוליטיקה ברמה הארצית לפוליטיקה הפנים-ארגונית ברשות, זאת על מנת לאמוד את ממדי השפעתה של תקופת טרום בחירות המאופיינת בדיון ציבורי ופוליטי נרחב, על תפיסת האקלים הפוליטי ארגוני. השנייה, כיצד תפיסת הפרט את האקלים הפנים-ארגוני כפוליטי מגבירה את מעורבותו בהתנהגויות פוליטיות בארגוני השלטון המקומי.

על פי מתודולוגיית המחקר איכותני, נערכו 14 ראיונות של מנהלים ועובדים ברשויות המקומיות בישראל סמוך למערכת הבחירות לכנסת ה-20 בשנת 2015. ניתוח הראיונות העלה - תחת שתי תמות מרכזיות - אקלים פוליטי בתקופת בחירות ומעורבות בהתנהגות פוליטית, תתי-תמות המסבירות את התופעה הנחקרת. הממצאים העלו, כי בתקופת טרום בחירות האקלים הפוליטי מתעצם, וכי העובדים קושרים בין הפוליטיקה הארצית לפוליטיקה הפנים-ארגונית ברשות המקומית. נמצא כי תפיסת אקלים ארגוני פוליטי: 1. מגבירה מעורבות במגוון התנהגויות פוליטיות בארגון; 2. קשורה לביצוע התפקיד הניהולי בארגון. עם זאת, נמצא שוני בפרשנות העובדים ביחס למשמעות הממד הפוליטי, כמו גם לנוכחותו בין כותלי הארגון.

מבוא

במארג הארגוני, התנהגות פוליטית ומיומנות פוליטית הן משאב חברתי ומקצועי של הפרט. כפי שהיטיב לתאר Pfeffer (1992:29): 'ארגונים מתנהלים כישויות פוליטיות ולפוליטיקה הארגונית תפקיד מרכזי. על מנת להבין ארגונים, יש להבין את הפוליטיקה הארגונית בהם'. בעשורים האחרונים, התפתח צבר מחקרי ואמפירי רב, שבחן פוליטיקה ארגונית בסביבת העבודה וביקש להבין את השפעותיה על הארגון ועובדיו ובכך תרם רבות להבנת מרכזיותה (Dipboye & Foster, 2002; Ferris & Treadway, 2012; Vigoda-Gadot, 2003). סמואל (2002), שסקר במחקריו את היקפה וגורמיה של תופעת הפוליטיקה הארגונית בסביבת העבודה וביקש להעריך את תוצאותיה במציאות הארגונית, טען כי היא נוכחת בארגון בשיעור משמעותי שאין להתעלם ממנו. לראיה, ממצאי סקר רחב שנערך בקרב מנהלים מלמד כי כ-20% מזמנם בארגון מוקדש לעיסוק בפוליטיקה פנימית והדבר שקול לזמן של יום עבודה אחד מתוך חמישה ימי עבודה (DuBrin, 2009).

במחקר זה אנו מניחות כי בארגוני הרשויות המקומיות קיימים יחסי גומלין בין הפוליטיקה הפנים-ארגונית והפוליטיקה ברמה הארצית. דפוסי הפעולה הפוליטיים של הממשל ומוסדותיו הטמיעו

¹ המאמר הוא חלק מסדרת מאמרים בנושא זה שיתפרסמו בכתבי עת בינלאומיים.
² חדווה וינרסקי-פרץ, hedvav@yvcac.il; אביב קדרון, avivb@yvc.ac.il, המכללה האקדמית עמק יזרעאל.

מאפיינים זהים בתרבות הארגונים שתחת חסותם. מכאן, החשיבה הפוליטית והפוליטיקה הארגונית מהוות יסוד בלתי נפרד מהתשתית החברתית-פסיכולוגית והמקצועית בסביבת העבודה של הרשויות המקומיות. ככלל, רמת הפוליטיקה הארגונית הנתפסת גבוהה יותר בקרב עובדי המגזר הציבורי בהשוואה למגזר הפרטי, כמו גם אימוץ כישורים פוליטיים ופיתוחם בסביבת העבודה (Vigoda-Gadot & Kapun, 2005). נמצא כי עובדים נוהגים לאמץ דפוסי פעולה פוליטיים בכדי לקדם, לשמר או להגן על האינטרס העצמי או הארגוני בסביבת העבודה (Perrewé, Rosen, & Maslach, 2012). מחקרים אחרונים מצביעים על מגוון סיבות מקצועיות וחברתיות ברמת הפרט להשתתפות עובדים או מנהלים בפוליטיקה הפנים-ארגונית (Ellen, Ferris, & Buckley, 2013; Kapoutsis, 2016; Landells & Albrecht, 2017). בהתבסס על תיאוריות ארגוניות, המדגישות את חשיבותם של הגורמים הקונטקסטואליים בסביבת הארגון והשפעתם על החוויה הסובייקטיבית של הפרט והתנהגותו בעבודה (Johns, 2006), ביקשנו ללמוד על הקשר שבין הקונטקסט הפוליטי הארגוני, בתקופת בחירות, לבין תפיסת הפוליטיקה הארגונית ומעורבותו של הפרט בדינמיקה הפוליטית-פנימית של ארגונו. עד כה, מאז מחקרו של Drory (1993) שבחן תפיסת אקלים פוליטי ועמדות הפרט ביחס לעבודתו, מחקרים מעטים חקרו את תפיסת האקלים הארגוני-פוליטי כתת אקלים ייחודי העומד בפני עצמו (Landells & Albrecht, 2013). כמו כן, מחקרים מעטים חקרו את האופן שבו תפיסת האקלים הארגוני הפוליטי משפיעה ומעודדת מעורבות בהתנהגות פוליטית של העובדים (Dipboye & Foster, 2002; Ferris et al., 2002; Liu, Liu, & Wu, 2010). לדידנו, בחינת רמת המיקרו ובעיקר החוויה הסובייקטיבית של הפרט והשלכותיה על מעורבותו הפעילה בהתנהגות פוליטית לא נחקרה דיה (Buchanan, 2008), ועל כן ביקשנו לשפוך אור על הנושא. שאלת המחקר ביקשה לבחון כיצד תפיסת האקלים הפוליטי בארגוני הרשויות המקומיות משפיעה על מעורבותם בהתנהגות פוליטית בסביבת העבודה בתקופת טרום בחירות ארציות. בבחינת הגורמים המעודדים מעורבות של הפרט בהתנהגות פוליטית התמקדנו בתפיסת אקלים ארגוני - פוליטי (*perceived organizational political climate*) על ידי הפרט ותוצאותיה בסביבת העבודה (Valle & Perrewé, 2000). באופן ספציפי, התרכזנו בגורמים המקדמים מעורבות בהתנהגות הפוליטית (*individual engagement in political behavior*) של הפרט בארגוני הרשויות המקומיות. נשענו על הרעיון כי הפוליטיקה הארגונית והפוליטיקה הארצית ברשויות המקומיות דרות בכפיפה אחת ויש ביניהן יחסי גומלין. קרי, בתקופת טרום בחירות הדיונים בהיבטים האלקטוראליים והמפלגתיים של הפוליטיקה הארצית, הנערכים גם במסגרת שעות הפעילות בארגון ובשגרת העבודה, מחלחלים לתפיסת הפוליטיקה הארגונית של הפרט גם ביחס לארגונו ולעמיתיו.

למחקר זה מספר תרומות מרכזיות: הראשונה, המחקר עונה לקריאת החוקרים הטוענים כי הגיעה העת לאמץ זווית מחקרית חדשה להבנת גורמים נוספים שמסבירים התנהגות פוליטית של הפרט בארגון ובעיקר להציע גישות ומתודולוגיות חדשות לבחינת הקונטקסט הפוליטי בסביבת העבודה (Ferris & Treadwey, 2012). תרומת המחקר השנייה עיקרה בהעלאת הדיון אודות הגורמים המעצבים את הפוליטיקה הארגונית בתקופת טרום בחירות בארגוני הרשויות המקומיות. תרומתו השלישית בהרחבת המחקר המתפתח העוסק בהבנת החוויה הסובייקטיבית החיובית של הפרט במהלך השתתפותו בפוליטיקה ארגונית בסביבת העבודה (Buchanan, 2008; Dubrin, 2009; Fedor, et al., 2008; Gostis, 2010; Hochwarter, 2012; and Kortezi, 2010), בלמידת המקורות המעצבים את תפיסתו והתנהגותו ותוצאותיהן ברמת הארגון. לבסוף, מחקר זה מוסיף, לצד ערך תיאורטי לספרות הקיימת, ערך מעשי

ויישומי למקבלי החלטות במגזר הציבורי. עד כה, הדיון בנושא פוליטיקה ארגונית בתקופת טרום בחירות חסר בספרות. לפיכך, מחקר זה הינו מקורי ובעל תרומה מובהקת לידע הקיים.

רקע תיאורטי

מעורבות בהתנהגות פוליטית

עניינה המרכזי של התנהגות פוליטית בסביבת הארגון היא לבחון התנהגויות ופעולות שונות, שהפרט בוחר לעשות בהן שימוש כדי לקדם, לשמר ולהגן על האינטרס העצמי שלו ולהשפיע על התוצאות הצפויות לטובתו או לטובת הארגון (Ashforth & Lee, 1990; Liu, et al., 2010; Mintzberg, 1983; Treadway, 2005; Adams, & Goodman, 2005). התנהגות פוליטית מתייחסת למגוון רחב של פרקטיקות המסייעות לפרט להוביל או להשיג משאבים מצטברים בסביבת העבודה (DuBrin, 2009). הגדרה קלאסית של Forman (1962) מתארת התנהגות פוליטית בארגון כהתנהגות שאינה נדרשת כחלק מהתפקיד בארגון אך יש בה כדי להשפיע, או לנסות ולהשפיע כדי להשיג יתרון. מרבית המחקרים רואים בהתנהגות זו אסטרטגיה מבוססת על דאגה עצמית המשמשת את הפרט כדי להשיג, לפתח ולהפעיל כוח או משאבים שברשותו ובכך להגיע לתוצאות הרצויות לו (Ashforth & Lee, 1990; Drory & Romm, 1990; Ferris & Kacmar, 1992). במחקר זה נשענו על ההגדרה לפיה התנהגות פוליטית כוללת השפעה טקטית של הפרט באמצעות אסטרטגיה מכוונת מטרה, רציונלית, מודעת ומכוונת להשגת אינטרס אישי, גם כאשר מחיר הפעולה כולל תמיכה באינטרסים של אחרים בארגון (Valle & Perrewée, 2000;361). התנהגות פוליטית שונה ממיומנות פוליטית (Social Skill), המתארת כיצד העובד משתמש ביכולותיו ובמשאבים הבינאישיים והחברתיים הקיימים בסביבת העבודה לפעול ולהשפיע למען השגת מטרותיו או מטרות הארגון (Blickle, 2010; et al., 2011; Brouer, Harris, & Kacmar, 2011; Drory & Vigoda-Gadot, 2010). כדי להסביר מהם התנאים בסביבת הארגון המעודדים מעורבות בהתנהגות פוליטית בקרב עובדים, התבססנו על מחקרים קודמים שמצאו כי הפרט מונע להתנהג כך כאשר הוא מאמין שהדבר יסייע בידו להשיג יתרון או ניסיון ארגוני בעל ערך (Liu, et al., 2010; Mintzberg, 1983; Treadway et al., 2005). עם זאת, בחירה זו מושתתת על זיהוי סביבת העבודה כפוליטית וכמאפשרת לו לנהוג כך. בסביבת העבודה, הפרט מגבש תפיסה בהתאם לתוצאות התנסויותיו הקודמות באירועים שונים. תפיסת הפוליטיקה הארגונית שהעובד גיבש מבוססת על היקף הפעילות הפוליטית בארגון והתנסותם האישית בה (Ambrose, 2012). בהמשך נדון בתפיסת האקלים הפוליטי הארגוני כגורם קונטקסטואלי המגביר מעורבות של הפרט בהתנהגות פוליטית.

אקלים ארגוני פוליטי

אקלים ארגוני מוסבר כתפיסה משותפת, שהעובדים חולקים ביחס לארגונם, הכוללת תהליכים, נהלים פורמליים ולא פורמליים, מדיניות תגמול, התנהגויות של מנהלים ועובדים וציפיותיהם (Schneider, 2013, 232; Ehrhart, & Macey, 2013). האקלים הארגוני כולל את הקונטקסט החברתי הרחב ממנו העובדים שואבים את תפיסתם לגבי תפקידם, מעמדם וההווי הארגוני (Ostroff & Schulte, 2014). אקלים זה מהווה תשתית חברתית שעל בסיסה העובדים מנתחים את סביבת עבודתם. השפעתו של האקלים הארגוני על התנהגות הפרט בארגון נדונה בספרות בהקשרי עבודה מגוונים, כגון האופן שבו הוא מעודד התנהגות חדשנית, תוצרי עבודה, תקשורת מיטבית בצוותי עבודה, פתרון קונפליקטים ועוד (González-Romá & Hernández, 2014; Lindell & Brandt, 2000; Yu, Yu-Fang, 2000).

(Yu-Cheh, 2013). סקירה מקיפה ועדכנית של מחקרים המתמקדים באקלים ארגוני מלמדת, כי לרוב התפיסה הקולקטיבית של עובדים ופרשנותם ביחס לסביבת עבודתם המשותפת מתורגמים לטווח רחב של תוצרים ארגוניים מרכזיים (Schneider et al., 2016).

כנגזרת של האקלים הארגוני, החוקרים Landells & Albrecht (2013; 356) הגדירו אקלים פוליטי כתת-אקלים (*sub-climate*) הכולל תפיסה משותפת של העובדים לגבי אופן השימוש בעוצמה וכוח שיש בפרקטיקה הארגונית, במדיניות הנהוגה ובתהליכים הארגונים וההשפעה שיש לכך על קבלת החלטות, על חלוקת משאבים, על הישגי הפרט והצוות ועל המטרות הארגוניות. תפיסה זו מדגישה את האופן שבו הפרט חווה ומפרש את הכוח הקיים בידי מנהליו וחבריו לארגון בעת קבלת החלטות (Drory, 1993). קרי, הפרט בארגון מנתח את הבחירות ההתנהגותיות והאסטרטגיות שחבריו מאמצים הן כדי להשיג משאבים והן כבסיס לקבלת החלטות.

הרעיון כי לתפיסת הפוליטיקה הארגונית תפקיד משמעותי בעיצוב התנהגות העובדים הוצע בתיאוריה של Lewin (1936) לפיה, הפרט מגיב למצבים שונים בהתבסס על תפיסתו יותר מאשר על המציאות כשלעצמה (*Per se*) (Harrell-Cook, Ferris, & Dulebohn, 1999). קרי, תפיסת הפרט נשענת על התנסויות סובייקטיביות ופחות על מאפייני סביבת העבודה. עם זאת, חשוב להבחין בין הפרשנויות השונות שהעובדים מייחסים לאירועים, קולגות ומצבים ארגוניים (Perrewé, Rosen, & Maslach, 2012). לפיכך, Dipboye ו-Foster (2002) מסבירים כי לתפיסת המאפיינים הפוליטיים חשיבות רבה כאשר אנו מסבירים אקלים ארגוני. קיימת התאמה בין הרמה האובייקטיבית של הפעילות הפוליטית בסביבת הארגון לתפיסת הפוליטיקה של הפרט (Ambrose, 2012; Ferris & Kacmar, 1992). תפיסת הפרט את הארגון כפוליטי, מגבירה אסטרטגיות של התנהגות פוליטית בסביבת העבודה (Valle & Perrewé, 2000). החוקרים Perrewé, Rosen & Maslach (2012) תיארו זאת כהפריה הדדית שבה תפיסת האקלים כפוליטי מגבירה את המעורבות בהתנהגות הפוליטית, ויש לכך השפעה על תוצרי העבודה. לדידם, תהליך מעגלי זה, החוזר על עצמו, מרחיב את הקונטקסט הפוליטי בארגון ומעודד התנהגות פוליטית פרואקטיבית. בהתבסס על רעיון זה ומחקרים נוספים שבחנו את תפיסת האקלים הארגוני פוליטי האקלים הארגוני פוליטי בהמשך לארבעה סוגי התנסויות סובייקטיביות: הראשון, שימוש חבריו לארגון במשאבי כוח בקביעת מדיניות הארגון. השני, במהלך תהליכי קבלת החלטות בארגון. השלישי, דפוס הפעולה שבחרים חברי הארגון ומנהליו כדי להשיג מטרות אישיות וארגוניות. הרביעי, חלוקת משאבים ומתן תגמולים (Landells & Albrecht, 2013). בהתבסס על כך, העלינו שתי שאלות מחקר מרכזיות: הראשונה, כיצד הפוליטיקה במהלך הבחירות הכלליות לכנסת מתורגמת לפוליטיקה פנים-ארגונית של הרשויות המקומיות? השנייה, כיצד תפיסת הפרט את האקלים הפנים-ארגוני כפוליטי מגבירה את מעורבות הפרט בהתנהגויות פוליטיות ברשויות המקומיות?

שיטת המחקר

המחקר בוצע ברשויות מקומיות בישראל הנכללות בהגדרה הרחבה של המגזר הציבורי בהיותן מוסדות שלטוניים מקומיים (גל נור, 2010). הרשויות המקומיות בישראל שהן ביטוי לדמוקרטיה המקומית, כפופות למשרד הפנים. מנהל השלטון המקומי הוא הגורם המקצועי במשרד הפנים, המופקד על אופיו ופעולתו של השלטון המקומי בארץ. על פי פרסומי אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (הרשויות

המקומיות בישראל 2015, פרסום מספר 1683), מספר הרשויות לשנת 2015 הינו 255 וכולל כ-76 עיריות, 125 מועצות מקומיות ו-54 מועצות אזוריות.

המחקר התמקד בנקודת מבטם של המרואיינים ובהסבריהם לתופעה הנחקרת, ולכן 'תיאוריה מעוגנת בשדה' היא הגישה המתאימה. ההסברים של המרואיינים למה שהם עושים, מהווים את הבסיס לבניית התיאוריה (Ryan & Bernard, 2000). לפיכך, נערכו ראיונות חצי-מובנים, פנים-אל-פנים עם 14 מנהלים ועובדים ברשויות המקומיות והאזוריות במרכז ובצפון ישראל. הראיונות נערכו בישראל סמוך למערכת הבחירות לכנסת ה-20 בשנת 2015. רואיינו כ-8 נשים ו-6 גברים. הראיון נערך בארגונים במשך זמן של חצי שעה ועד כארבעים וחמש דקות. שבעה מרואיינים מועסקים בתפקידים מנהלתיים שונים, ותשעה מועסקים בתפקידי ניהול בכיר. גילם הממוצע כ-40. משך זמן הכהונה הממוצע בארגון הוא כ-9 שנים.

מדריך הראיון כלל שאלות שהתייחסו להשפעת הפוליטיקה בתקופת הבחירות על הפוליטיקה הארגונית (מה היה האקלים בארגון במהלך הבחירות האחרונות?); השוואה לתקופה לפני ואחרי הבחירות (האם יש הבדל בין תקופת הבחירות לתקופה לפני או אחריה?); ומעורבות בפעילות פוליטית (איך הפוליטיקה משפיעה על פעילות אנשים בארגון?). כל הראיונות תומללו, עובדו ונותחו במטרה לזהות בהם תמות מרכזיות.

קידוד הראיונות, המהווה את הלב ואת הנשמה של ניתוח כל-טקסט (Ryan & Bernard, 2000), בוצע על פי ההליך המוצע על ידי Miles ו-Huberman (1994): ראשית, הקידוד התחיל עם כמה תמות כלליות הנגזרות מהספרות, ועליהן נוספו תמות ותת-תמות הנובעות מהראיונות. שנית, כל ראיון קודד שוב לזיהוי ברור של התמות. בהמשך לכך, אירגנו את הנתונים לפי התמות. זה איפשר לנו להשוות בין ציטוטים שונים תחת כל תמה, כדי לוודא כי לכל הציטוטים יש משמעות זהה; שלישית, התמות הוגדרו וכונו בשם, כך שמשמעותן תהיה ברורה ותהווה בסיס למסגרת הקונספטואלית; לבסוף, קיבצנו את התת-תמות ליחידות רחבות יותר של ניתוח. על פי שיטת המחקר של תיאוריה מעוגנת בשדה, נשווה את ניתוח הראיונות עם הספרות (Charmaz, 1990).

ממצאים

פרק הממצאים יתמקד סביב שתי תמות מרכזיות: אקלים פוליטי בתקופת בחירות לכנסת, ומעורבות בהתנהגות פוליטית בארגון. בכל תמה נציג תתי תמות ומספר ציטוטים המהווים דוגמא להלך הרוח תחת אותה תמה.

אקלים פוליטי בתקופת בחירות (תמה I)

המונח 'אקלים ארגוני פוליטי' אינו זר לארגוני המגזר הציבורי בכלל, וארגוני שלטון המקומי בפרט. אקלים פוליטי זורם בנימי המגזר הציבורי ומלווה את העשייה היום-יומית. לא מן הנמנע, כי בתקופת בחירות האקלים הפוליטי מודגש ביתר שאת ומקבל גוונים עזים נוספים. אקלים פוליטי הוא תת אקלים ארגוני, שמעצב את החוויה הארגונית ומשפיע על תפיסות העובדים (Drory, 1993; Landells & Albrecht, 2013).

יש קשר הדוק בין פעילות הארגון לבחירות

תת-תמה ראשונה העולה מדבריהם של המרואיינים, היא ש"יש קשר הדוק בין פעילות הארגון לבחירות". בתקופת בחירות הדיון הציבורי ברמה הארצית הינו רחב, והעיסוק בו חודר גם לשעות הפעילות ברשויות המקומיות. לפיכך, למערכת בחירות אלקטוראליות ברמה הארצית שתקבע מחדש את הרכב הממשלה, ליחסי הכוחות קואליציה-אופוזיציה קשר הדוק עם הפעילות ברשויות המקומיות.

"העיסוק בפוליטיקה והנושא של איבוד הכיוון ימין-שמאל-מרכז היה רב. ימים שלמים הנושא היה בשיחות מסדרון, ואנשים באמת דאגו לעתיד הארגון ומה יקרה לאחר הבחירות. צריך לזכור, שיש קשר הדוק בין הבחירות ברשויות המקומיות לבחירות ברמה הארצית. השחקנים בשלטון המקומי מובילים את הקולות של הנבחרים והמפלגות בממשלה" (14)

עבור העובדים, קיים קשר הדוק בין הפוליטיקה ברמה הארצית לפוליטיקה ברשויות המקומיות גם כאשר המפה הפוליטית האלקטורלית שינתה פניה. קרי, דפוס חשיבה פוליטית מפלגתית עדיין נלקחים בחשבון בניתוח, ותפיסת סביבת העבודה של המגזר הציבורי על ידם. לדידם, לעיתים לפוליטיקה הזו השפעה על מעמד ארגונים. ממצא זה מחזק את מחקרם של Kapun ו-Vigoda-Gadot (2005), לפיו רמת הפוליטיקה הארגונית הנתפסת גבוהה יותר בקרב עובדי המגזר הציבורי בהשוואה למגזר הפרטי, כמו גם אימוץ כישורים פוליטיים ופיתוחם בסביבת העבודה.

'קשרים לא כשרים'

אקלים ארגוני פוליטי מכתוב את הנורמות במגזר הציבורי, ומהווה תנאי מוקדם למערכות יחסים (Gould-Williams & Davies, 2005). לפיכך, אמון נחשב כמרכיב קריטי של האקלים פוליטי, במיוחד בארגוני המגזר הציבורי (Vigoda-Gadot, 2007). אמון בין עמיתים מבוסס על התנהגות הוגנת, מהימנה ואתית של האחר (Ferres, Connell, & Travaglione, 2004). אך, אקלים פוליטי סותר את אחת מהנחות היסוד של אמון: ציפייה לנדיבות והנכונות להיות חשוף לפגיעה (Rousseau et al., 1998). ערכים ארגוניים תחרותיים מעודדים הישגים אישיים של העובדים כפרטים, על חשבון אמון בעמיתים לעבודה (Hill et al., 2009). במצב זה, היכולת לתת אמון היא נמוכה, כפי שניתן לראות בדוגמה הבאה:

"סותמים את הפה מול הרבה אנשים. לא כולם מדברים מול כולם, [אלא] לפי גושים, לפי מפלגות, אינטרסים של בחירות קרובות. מי שהצליח לעשות דבר טוב לכפר, אז הצליח. אין הרבה שזה בסדר העדיפות שלהם... מי שנתן לך את המינוי, אתה לא יכול לקפוץ מהגוש שלו. זה תוקע את המערכת... הרבה דברים עושים כמה שיותר בסודיות, כי סגן יו"ר המועצה ועוד שני חברים יירצו לרשת את המועצה בקדנציה הקרובה, והם לא רוצים שהיו"ר עכשיו יצליח. עניין כזה מאט ואפילו הורג [לקדם פרויקטים]" (6)

האקלים הפוליטי משפיע לא רק על אמון בין עמיתים בארגון, אלא אף על אמון בין העובדים להנהלה. מידת האמון מושפעת לא מעט מאינטרסים פוליטיים מנוגדים המאפיינים את הארגון בכלל, ותקופת בחירות בפרט. כפי שניתן ללמוד במקרה הנכחי, העובדים מייחסים לאקלים הפוליטי משמעות רבה ביחס לדרך הפעולה שהם מגבשים בארגון.

"אלה שמזדהים עם ראש העיר והמפלגה שלו, האמון [שהם נותנים] בו גבוה יותר וירתמו מבחינת המערכת יותר. אם הוא ידרוש איזה פרויקט שקשור לרווחה, הם יעשו את המכסימום ממניעים פוליטיים ומחויבות. זה הולך ביחד. ואם זה הפוך, אז תלך לצד השני ותהיה פחות מעורב. ראיתי שבבחירות האחרונות, אלו שהזדהו עם הימין (ראש העיר הוא ממפלגת השמאל), היו יותר 'ראש קטן'. יש חוסר אמון מצד האופוזיציה" (10)

מבחינת העובדים, אנו נתקלים ב'אמון מחושב', שמשמעותו ציפייה לתגמולים בתמורה למתן אמון (Lewick & Bunker, 1996). כפי שמציינת מרואיינת מס' 10: "הם יעשו את המקסימום ממניעים

פוליטיים ומחויבות". שלושת המאפיינים המרכזיים של אמון: דאגה, מהימנות והרמוניה (Mishra, 1996; Tzafirir & Dolan, 2004) נפגעים באקלים פוליטי. הנטייה לדאגה, כלומר, שצד אחד מאמין שזה לא יילקח כיתרון לא הוגן על ידי אחר, כמעט שאינה קיימת. כמו כן, קשה לצפות למהימנות, כלומר לשיטתיות ועקביות בנהלים והתנהגויות, או להרמוניה בין רגשות, דעות, אמונות וערכים ביחסי העסקה.

'אפשר להתקדם אם יש לך פרוטקציה'

בראיונות רבים עולה, כי אקלים פוליטי משפיע על אופן ביצוע תפקיד זה. מרואיינים מתארים, כי קידום מתפקיד לתפקיד במגזר הציבורי תלוי רבות בקשרים עם בעלי תפקידים אשר בכוחם להשפיע בארגון, ולא בכישורי העובד, יכולותיו ותרומתו לארגון.

"היה לנו קורס מצוינות ארגונית. זה בדיחה... זה היה רק למנהלים. זה היה מזעזע. אין מצוינות... זה הכי רחוק מהעירייה. איך אפשר להיות מצוין במקום מושחת כל כך. לא משנה מה תעשי, זה לא יזיז אותך מילימטר, אם את לא מקושרת. גם אם תתאמצי, לא תקבלי מדליה. זה אפילו מזיק. כמו העיקרון הפיטרי. רוצים להעניף אנשים והם מקודמים. אני מדברת איתך על דברים לא רשמיים. זה מוכיח את אותה נקודה שרק כשמישהו רוצה משהו בשבילך ובטובתך, זה קורה. זו האמת היחידה בעירייה. הכול פוליטיקה. פה זה מאוד בולט. יש מלא אי סדרים. עוברים כל הזמן על חוקים ונהלים" (9)

בהמשך דבריה היא מחלקת את העובדים לשלושה סוגים, בהתאם לטכניקות שפיתחו כדי לפתח את אפשרויות הקידום שלהם:

"לי באופן אישי יש מוסר עבודה גבוה. במקום כמו העירייה זה אפילו לא טוב. בעירייה הכול הפוך. אם את חרוצה, רוב הסיכויים שלא יקדמו אותך. אולי אחרי 100 אלף שנה. מי מתקדם? רק אנשים מקושרים. אין לזה קשר ליכולות שלהם. אלו אנשים שיתקדמו בכל מקרה. שלב הבא, זה הנודניקים, שיושבים על האוזן של המנהל שלהם. אלו שעושים את העבודה שלהם טוב וחרוצים, יושבים ומחכים. בחוץ [מקומות עבודה קודמים] קיבלתי על זה בונוסים ושבתים. כאן כלום לא קורה. תמיד נטפלים לסוס שסותב. יש מחלקה ששניים עובדים ושמונה לא עושים כלום. אז, בלית ברירה, נטפלים לשניים שעושים משהו... מניסיון שלי הבנתי שאת עובדת טוב, זה לא נותן לך כלום בעירייה. זה יוצר אנטגוניזם מאלו שלא עושים כלום. למנהלים יש אנשים שצריך לקדם אותם. אין לי קשרים. שמי הטוב יגן עלי. זה, במידה מסוימת, יקדם אותי כי אין לי קשרים. במקום שלי עכשיו, זו הדרך שלי. זו דרך לא פשוטה. בחוץ הייתי מקבלת יותר ממה שאני מקבלת בעירייה".

מכאן, שניתן לזהות השלכות פוטנציאליות של אקלים פוליטי: מחד, למנהלים יש יכולת שליטה במשאבים ארגוניים והקצאתם במטרה למכסם טובות הנאה אישיות (Wang et al., 2012). מאידך, עובדים חווים את הארגון כמלחיץ, מעורפל ומתסכל (Ferris et al., 1989). אקלים פוליטי מניע מנהלים להשתמש בכוח זה כדי להשפיע על מטרות ומדיניות כגון, חלוקת משאבים או מדיניות לגיוס עובדים (Landells & Albrecht, 2013). לכן, עובדים חווים את המנהל כבעל כוח לקבלת החלטות המשפיעות עליהם (Drory, 1993) לאו דווקא בהוגנות.

מעורבות של הפרט בהתנהגות פוליטית בארגון (תמה II)

'פוליטיקה, חיים מזה'

האקלים הפוליטי שדנו בו עד כה, מכתוב לא מעט את נורמות ההתנהגות ברשויות המקומיות. כאשר עובדים מעריכים את האווירה בארגון כפוליטית, התנהגות פוליטית היא פועל יוצא של האקלים הפוליטי הפנים-ארגוני. ממרבית הראיונות עולה, כי קיימת מעורבות של העובדים בתקופת הבחירות, אם כי ניתן להתוות את רמת המעורבות על קו רצף - ממעורבות לגיטימית עד לא לגיטימית. Perrewé, Rosen ו- Maslach (2012) טוענים, כי התנהגות פוליטית כוללת פעילויות לא פורמאליות שבהן העובדים מתמקדים בהגנה או בקידום של אינטרסים אישיים באמצעות מניפולציה על חשיבה, תפיסות או התנהגות של חברי ארגון אחרים. ברוח טענה זו, ניתן לראות כי עובדים עושים ניסיון להביע את עמדותיהם ולהשפיע על עמדות פוליטיות של עמיתים לעבודה. בתקופה הקודמת לבחירות, השיח הישראלי סובב רבות סביב הבחירות. בהיבט הלגיטימי, ההתנהגות כוללת שיחות ודיונים על הבחירות שמרואיינים תופסים כבלתי נמנעות וחלק מהמציאות הישראלית.

"יש אקלים פוליטי שבו העניין [הבחירות] תופס מקום מרכזי, אז העובדים מבינים שגם הם יכולים ובאופן יומי נשאבים למקום הפוליטי. כשיש פוליטיקה והיא פתוחה לכל וכולם יכולים להתבטא ולהביע דעה, זה קורא לכולם להשתתף. לאנשים יש רצון טבעי להביע עמדה, ואקלים פוליטי מאפשר זאת... אנשים מתייחסים בטבעיות לפוליטיקה והיא נראית להם שגרה. אני בתחילת העשור השלישי שלי בעירייה ותמיד הייתה כאן פוליטיקה" (13)

לעומת זאת, בקצה השני נמצא התנהגויות פוליטיות שאינן כשרות ומלוות באינטרסים של בעלי תפקידים שונים, בעיקר בעלי תפקידים בכירים. פעילויות אלו מאופיינות במניעים אישיים, באמצעותם עובדים מנסים לרכוש, לפתח ולהשתמש בעוצמה כדי להשיג תוצאות הרצויות להם (Drory & Romm, 1990). התנהגות זו היא לאו דווקא שלילית או הרסנית, אך תחת 'מטריית הבחירות' אנשים מזהים את הפוטנציאל להשפיע, ואפילו להשיג תועלת אישית. לשם כך, עובדים נעזרים בטקטיקות שונות כגון, אסרטיביות, התרפסות, רציונאליות, סנקציות, חליפין, חסימה ובניית קואליציה כדי להגיע לתוצאות מסוימות (Perrewé, Rosen, & Maslach, 2012), כפי שתעיד הדוגמא הבאה.

"יש מעורבות בבחירות הארציות, אבל זה מתנהל בסודיות. זה אסור, אבל יש כאלה, בעלי תפקידים בכירים בעירייה, שלוקחים אותנו בסודיות ואומרים במי לבחור. האינטרס שלהם שמפלגה מסוימת תעבור. אפילו ראש העיר היה מעורב בזה. לכל אחד יש את האנשים שלו שהוא יכול להשפיע עליהם. למרות שבעירייה מפיצים מיילים ומכתבים שאסור לעשות זאת... הסגנים באים בצחוק ואומרים בעקיפין- את בוחרת במפלגה שלנו? הם עושים את זה בצחוק כי אסור להם להגיד... הוא יכול להגיד תבחרי ואני יעזור לך. זה קורה. הם מבטיחים, תעזרי לי ואני אעזור לך". (8)

דיון

במחקר זה ביקשנו ללמוד על החוויה הסובייקטיבית של הפרט בקונטקסט הארגוני ובעיקר, כיצד תפיסת אקלים ארגוני פוליטי מגבירה את מעורבותו הפעילה בהתנהגות פוליטית בסביבת העבודה של הרשויות המקומיות בתקופת טרום מערכת הבחירות לכנסת ה-20 בשנת 2015. בחנו את הממצאים תחת שתי תמות מרכזיות: 1. אקלים ארגוני פוליטי בתקופת בחירות, ו- 2. מעורבות של הפרט בהתנהגות פוליטית בארגון.

הנחת היסוד בבסיס מחקר זה היא, כי הקשר בין הממשל הארצי לרשויות המקומיות תורם לתהליך מעגלי, שבו שינויים במערכות הפוליטיות ובמבנים הפוליטיים ברמה הארצית מזינים ומניעים גם אקלים פוליטי והתנהגות פוליטית של הפרט ברמה הארגונית-פנימית, וחוזר חלילה. קשר זה אינו נחקר רבות עד כה, ומחקר זה מניח אבני יסוד לדיון בנושא זה.

ממצאי מחקר זה עולים בקנה אחד עם מחקרם של Vigoda-Gadot ו-Kapun (2005), שהצביע על רמת פוליטיקה ארגונית נתפסת גבוהה בקרב עובדי המגזר הציבורי. בהקשר זה, על פי שאלת המחקר הראשונה שבחנה את הקשר בין פוליטיקה בתקופת בחירות ארציות לפוליטיקה פנים-ארגונית, נמצא כי העובדים קושרים בין הפוליטיקה ברמה הארצית לדפוסי הפוליטיקה הפנים-ארגונית ברשות. המרואיינים במחקר זה רואים בשיח ובעיסוק בפוליטיקה הארצית חלק אינהרנטי ובלתי נמנע במציאות הארגונית הישראלית, ובעיקר בתקופה הקודמת לבחירות לכנסת. הנחקרים התייחסו רבות לפן הפוליטי הקיים בארגון. לדידם, הפעילות הפוליטית בארגון מגוונת מטבעה, והם ציינו רמות שונות של פעילות והשתתפות פוליטית, החל מדיונים ועימותים על הבחירות ועד הניסיון להשפיע באמצעות מעורבות בתעמולה פוליטית. נמצא, כי עובדי הרשויות המקומיות שותפים מלאים ופעילים בסדר היום בשיח הישראלי, הכולל דיונים נרחבים על הפעילות הפוליטית ברמה הארצית, והם אף קושרים זאת לפעילות הארגונית ברשות המקומית. יתירה מכך, ביחס לדינמיקה הפנימית בארגונים, מרביתם הצביעו על ממדים פוליטיים רבים בשגרת עבודתם, והם רואים בפוליטיקה הארגונית פונקציה ארגונית אשר לה השלכות מעשיות על חיי היום יום בארגון. מבחינה זו ניתן ללמוד, כי לאקלים הפוליטי השפעה על דפוסי חשיבה פוליטית מפלגתית, רמת האמון בארגון, שהופך בעיקרו לאמון מחושב (Lewick & Bunker, 1996) לאור האינטרסים הפוליטיים, וניסיון למכסס טובות הנאה אישיות (Wang et al., 2012), לצד דאגה לקידום אינטרסים של הרשות המקומית (Landells & Albrecht, 2013). מכאן, הנחנו כי האקלים הארגוני ברשויות המקומיות כולל דפוסי התנהגות פוליטית המושפעים מגורמים אלקטורליים חוץ ארגוניים ומגורמים פוליטיים פנים ארגוניים. ממרבית הראיונות עולה, כי קיימת מעורבות של העובדים בתקופת הבחירות, אם כי ניתן לצייר את רמת המעורבות על קו רצף משתנה, הכולל מעורבות לגיטימית עד לא לגיטימית.

על פי שאלת המחקר השנייה, בחנו כיצד תפיסת אקלים ארגוני כפוליטי מעודדת מעורבות אקטיבית בהתנהגות פוליטית והאופן שבו העובדים מתרגמים זאת לכדי פעולה בעבודתם. קרי, קבלת החלטות העוסקות בחלוקת משאבים, מתן תגמולים, מינויי תפקידים ועוד. מבחינה זו, מצאנו כי הפוליטיקה הארצית והארגונית מכתיבות את נורמות ההתנהגות המקובלות ברשויות המקומיות, והתנהגות פוליטית היא פועל יוצא של האקלים הארגוני. כפי שהזכרנו, האקלים הארגוני כולל את הקונטקסט החברתי הרחב ממנו העובדים שואבים את תפיסתם לגבי תפקידם, מעמדם וההווי הארגוני (Ostroff & Schulte, 2014). משמע, התפיסה הקולקטיבית של עובדים ופרשנותם ביחס לסביבת עבודתם המשותפת, מתורגמים לטווח רחב של תוצרים ארגוניים מרכזיים (Schneider et al., 2016). המרואיינים במחקרנו אכן חיזקו רעיון זה ותיארו כיצד, הלכה למעשה, דפוסי הפוליטיקה השכיחים באקלים הארגוני, מכתיבים את הדרך שבה מתנהל הארגון ומשפיעים גם עליהם. כמעשה שח-מט, הם למדים מניסיונם לנתח את מפת האקלים הארגוני פוליטי, על כל שחקניו, ולכך השפעה מכרעת על התנהגותם, על נקיטת עמדה, או החלטות אישיות בסביבת העבודה.

לסיכום, תקופת טרום בחירות היא כר פורה לפעילות פוליטית ברשויות המקומיות, ובה מתעצבת דמותן של הדמוקרטיה הייצוגיות והמשילות המקומית. המחקר הצביע על התעצמות הדיונים סביב הממשקים שבין הדמוקרטיה המקומית, לפוליטיקה הארצית ולפוליטיקה המקומית בתקופת שקדמה לבחירות. היבט חשוב נוסף הוא, כי בתקופה בה בוצע המחקר לא ניתן להתעלם מהעובדה שהחלטה על

הבחירות שנערכו ב-2015 הגיעה במפתיע לאחר פיזור הכנסת והן הוקדמו בשנתיים ממועדן, מה שעורר את היצרם הפוליטיים ביתר שאת. כאשר השלטון הארצי והשלטון המקומי קשורים בחבלי עבותות, הרי הפוליטיקה האלקטורלית מונחת על מפתן דלתן של הרשויות המקומיות (Johnston, 2010; Evans, 2010; Miller & McTavish, 2012). הנחיות היועץ המשפטי לממשלה בדבר פעילות מפלגתית של עובדי מדינה ועובדי רשויות מקומיות שניתנו ב-2003 (משפט מנהלי ובחירות, הנחייה מס' 1.1902) ונועדו להבהיר את המגבלות החלות בנושא פעילות מפלגתית של עובדי מדינה ועובדי רשויות מקומיות, מן הסתם ראו את הנולד. השאלה העומדת כאן על הפרק לאור ממצאי מחקר זה היא, 'האם ניתן ללמד את החתול לשמור על השמנת?!'. האקלים הפוליטי המאפיין את הרשויות המקומיות בימי שגרה, מתחזק ורבדיו העמוקים יותר נחשפים בימי טרום בחירות. באקלים זה שמאפיינו אינם פורמליים, עלות התנהגויות פוליטיות אשר חלקן לא עולה בקנה אחד עם דרישות המחוקק. ממצאי המחקר ניתן ללמוד, כי הפוליטיקה והאקלים הפוליטי מהווים גורמים מרכזיים בארגוני המגזר הציבורי, ואינם בני הפרדה מההוויה ומהחוויה של הפרט הפועל במסגרתם. עם זאת, חשוב לציין כי מעורבות העובדים בהתנהגות הפוליטית מופיעה בשיעורים שונים ומגוונים ותוצריה אמביוולנטיים.

מגבלות המחקר והמלצות למחקר עתידי

מחקר זה, על הייחודיות שבו, האיר תופעה ארגונית-חברתית בשלטון המקומי. יחד עם זאת, כמו בכל מחקר, גם מחקר זה נתון למספר מגבלות שיש לקחת בחשבון בעריכת מחקרים נוספים בתחום זה. ראשית, נתוני המחקר נאספו בנקודת זמן אחת כחלק משאלת המחקר שעמדה למבחן. איסוף מידע בשיטות מחקר איכותניות במספר נקודות זמן, עשוי להרחיב את היריעה ולאפשר מידע מקיף ורחב לגבי מאפייני האקלים הפוליטי וההתנהגות הפוליטית של הרשויות המקומיות. שנית, מחקר זה מבוסס על מערך מחקר איכותני ומאופיין במדגם קטן. איסוף מידע באמצעות סקר יאפשר להגיע למדגם גדול יותר, ואף לנסות להוכיח סטטיסטית את הקשר בין המשתנים הנחקרים. יתירה מכך, בסקר ניתן לכלול משתנים מתערבים נוספים ולבחון את השפעתם על הקשר בין אקלים פוליטי והתנהגות פוליטית ברשויות המקומיות. שלישית, המחקר מתמקד רק ברשויות המקומיות. באותו אופן, ראוי לחקור את האקלים הפוליטי וההתנהגות הפוליטית בתקופת טרום בחירות גם בארגוני ממשל נוספים וברמה הארצית, כך שניתן להשוות את מאפייני התופעה לרשויות המקומיות. לבסוף, רשויות מקומיות הן באופן מובהק ישויות פוליטיות, כך שאין זה מן הנמנע שהפוליטיזציה המאפיינת אותם היא מעין משתנה מתערב שלא ניתן להתעלם ממנו.

המלצות יישומיות

מחקר זה, כמו גם מחקרים קודמים, טוען כי עבור מנהלים מיפוי האקלים הארגוני ולמידותו היא מפתח ארגוני המסייע להבין, לצד כלים נוספים, את הגורמים המעצבים את התנהגויות הפרט בסביבת העבודה. סקירה רחבה שפורסמה לאחרונה, מייחסת למנהיגות הארגונית תפקיד מכריע בפיתוח והובלת אקלים ארגוני ייחודי התורם להתנהגויות עובדים ותוצרים ארגוניים (Schneider et al., 2016). כפי שתיארנו, במרחב הארגוני מתקיים תהליך מעגלי, בלתי נמנע, הכולל הפריה הדדית של אקלים פוליטי והתנהגות פוליטית. המגזר הציבורי בישראל כולל ארגונים בעל שוני רב, אשר המכנה המשותף שלהם הוא הימצאותם תחת מטריה רחבה של הממסד השלטוני המושתת ברובו על בחירות דמוקרטיות פוליטיות. יש לתת את הדעת לכך, שלכל ארגון במגזר זה מאפיינים הייחודיים לו מעצם ייעודו, מעמדו, הגדרות וזהותו וכמו כן, אקלים ארגוני שהתגבש במהלך פעילותו. יחד עם זאת, על מנהלים במגזר זה לקחת בחשבון לצד השוני הקיים בין ארגוני המגזר הציבורי ומוסדותיו, ארגונים מושפע רבות ממאפייני הפוליטיקה הארצית המכתיבים את פעילותו. לעיתים, פעילותה של הפוליטיקה הארצית זולגת פנימה לרשויות המקומיות

ומעצבת תפיסות והתנהגויות של העובד. הבנה זו תסייע למנהלים להבין את המקורות המזינים את פעילות הארגונית הפוליטית.

בנוסף, עבור מנהלים הבנת התנהגות העובדים היא כלי ניהולי קריטי. לאקלים הפוליטי המתהווה בארגון כתוצאה מגורמים שונים, השפעה על מעורבות בהתנהגות פוליטית של העובדים ברשויות המקומיות. מנהלים שישכילו ללמוד על מקורותיו החוץ ארגוניים והפנים ארגוניים של האקלים הארגוני הפוליטי, ובעיקר על האופן שבו הוא מעצב את ההתנהגות הפוליטית של הפרט בארגון, ייצאו מכך נשכרים. הכרת הגורמים המניעים את דפוסי הפעילות של העובדים, עמדותיהם ותפיסתם, תסייע בוויסות מעורבותם בהתנהגות פוליטית בארגון בעתות בהן השלכותיה לא רצויות. הלכה למעשה, ידע מסוג זה עשוי לסייע בידם בניתוב המעורבות הפוליטית לטובת עשייה ארגונית חיובית יותר, מאשר לנסות ולמנוע זאת.

מקורות:

- גל נור, י. (2010). *מנהל ציבורי בישראל: התפתחות, מבנה, תפקוד ורפורמות*. הוצאת אקדמון.
- סמואל, י. (2002). *המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים*. הוצאת אוניברסיטת חיפה, זמורה-ביתן.
- Ambrose, M. L. (2012). It's fairly political around here: Relationship between perceptions of organizational politics and organizational justice. In G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 133–160). New York, NY: Routledge/Taylor and Francis
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behaviour in organizations: A preliminary model. *Human relations*, 43(7), 621-648.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011). A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political-Skill/Career-Success Relationship¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 3026-3048.
- Brouer, R. L., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 869-885.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Charmaz, K. (1990). 'Discovering' chronic illness: Using grounded theory. *Social science & medicine*, 30(11), 1161-1172.
- Dipboye, R. L., & Foster, J. B. (2002). Multi-level theorizing about perceptions of organizational politics. *Research in multi-level issues*, 1, 255-270.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization studies*, 14(1), 59-71.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human relations*, 43(11), 1133-1154.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.

- DuBrin, A. J. (2009). *Political behaviour in organizations*. California: Sage Publications.
- Ellen, B. P., Ferris, G. R., & Buckley, M. R. (2013). Leader political support: Reconsidering leader political behavior. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 842-857.
- Evans, M. (2010). Electoral reform and political pluralism in local government. *Party politics*, 16(3), 394-413.
- Fedor, D., Maslyn, J., Farmer, S., & Bettenhausen, K. (2008). The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(1), 76-96.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Ferris, G. R., Russ, G.S. & Fandt, P.M. (1989). Politics in organizations. In R.A. Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), *Impression management in the organization*. Hillsdale (pp. 143-70). NJ: Erlbaum.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. *Research in multi-level issues*, 1, 179-254.
- Ferris, G. R. & Treadway, C.D. (2012). *Politics in organizations: Theory and research considerations*. New York, NY: Routledge/Taylor and Francis.
- Forman, L. A. (1962). *People and politics*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1042.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497-517.
- Harrell-Cook, F., & Ferris, G. Dulebohn, J. H. (1999). Political Behaviours as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics--Work Outcomes Relationships. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1093-1105.
- Hill, N. S., Bartol, K. M., Tesluk, P. E., & Langa, G. A. (2009). Organizational context and face-to-face interaction: Influences on the development of trust and collaborative behaviours in computer-mediated groups. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 108(2), 187-201.
- Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of organizational politics. In G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 27-65). New York: Routledge/Taylor and Francis.

- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behaviour. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Johnston Miller, K., & McTavish, D. (2012). Electoral and political changes: the impact on political bureaucratic relationships in Scottish local government. *Local Government Studies*, 38(1), 113-129.
- Kapoutsis, I. (2016). Playing the political game at work: the roles of politics will, political prudence, and political skill. In E. Vigoda-Gadot, & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics: Looking back and to the future* (pp. 40e58). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Landells, E., & Albrecht, S. L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365.
- Landells, E.M. and Albrecht, S.L. (2017). The positives and negatives of organizational politics: a qualitative study. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 41-58.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lewick, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 1, 114-139.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331.
- Liu, Y., Liu, J., & Wu, L. (2010). Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36(6), 1432-1460.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). CA: Sage Publications.
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2014). *A configural approach to the study of organizational culture and climate*. *Oxford Handbooks Online*.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Perrewé, P. L., Rosen, C. C., & Maslach, C. (2012). *Organizational Politics and Stress: The Development of a Process Model*. *Politics in organizations: Theory and research considerations*. New York: Routledge.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.

- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 769-802). USA: Sage Publications.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2016). Organizational climate and culture: reflections on the history of the constructs in Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, In Press.
- Treadway, D. C., Adams, G. L., & Goodman, J. M. (2005). The formation of political sub-climates: Predictions from social identity, structuration, and symbolic interaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 201-209.
- Tzafrir, S.S., & Dolan, S.L. (2004). Trust me: a scale for measuring manager-employee trust. *Management Research*, 2, 115-131.
- Valle, M., & Perrewé, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-386.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Citizens' perceptions of politics and ethics in public administration: a five-year national study of their relationship to satisfaction with services, trust in governance, and voice orientations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, 285-305.
- Vigoda, E., & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: a test of one model across two sectors, *Policy & Politics*, 33(2), 251-76.
- Valle, M., & Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-386.
- Wang, W., Liu, Y., Liao, Z., & Liu, J. (2012). Workplace Marginalization: In the Group but Out of the Loop. *Frontiers of Business Research in China*, 6(2), 245-261.
- Yu, C., Yu-Fang, T., & Yu-Cheh, C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(1), 143-156.

אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה – הרשויות המקומיות בישראל, 2015 פרסום מס' 1683
http://www.cbs.gov.il/webpub/pub/text_page.html?publ=58

הנחיות היועץ המשפטי לממשלה - פעילות מפלגתית של עובדי מדינה ועובדי רשויות מקומיות
<http://www.justice.gov.il/Units/YoezMespati/HanchayotNew/Seven/1.1902.pdf>

חוזר מנכ"ל מיוחד מס' 2/2013- הנחיות היועץ המשפטי לממשלה לקראת הבחירות לרשויות המקומיות
<http://www.moin.gov.il/ChozreiMancal/02-2013.pdf>