



## השפעת התעמרות במקום העבודה על סולידריות אופקית ותחושת ביטחון תעסוקתי

סיביל היילברן<sup>1</sup> יריב איצקוביץ<sup>2</sup>

### תקציר

על בסיס מודל החליפין ותאוריית ההערכה הקוגניטיבית של לזרוס, אנו בודקים את הקשרים בין התעמרות במקום העבודה לבין שתי תוצאות אפשריות – תחושת חוסר ביטחון תעסוקתי, והיווצרות של סולידריות אופקית. תוצאות אלו נובעות בהתאמה משני מקורות שונים של התעמרות – מנהלים ועמיתים. בהשפעת תאוריית ההערכה הקוגניטיבית, ההשערה הראשונה גורסת שהתעמרות מייצרת תחושה של חוסר ביטחון תעסוקתי במקרים שבהם המתעמר הוא מנהל מקום העבודה. אולם כאשר יחס מתעמר מופנה על ידי עמית, ההתעמרות לא תגרום לתחושת פגיעות תעסוקתית משום שלעובד הנפגע יש כלים שבאמצעותם הוא יכול להתמודד עם מקרי ההתעמרות. לפי ההשערה השנייה התעמרות מצדו של מנהל לא תשפיע על הסולידריות האופקית בין העמיתים אם עמיתו של הנפגע אינם חלק מיחסי הגומלין הפוגעניים. אף על פי כן, לפי תאוריית יחסי הגומלין החברתיים התעמרות מטעם של עמיתים למקום העבודה פוגעת בסולידריות בין העובדים. הנתונים נאספו בישראל בשנת 2014. 684 תגובות תקפות התקבלו דרך שאלון מקוון. הנתונים נותחו באמצעות ניתוח משוואות מבניות ( structural equational modeling). מדדי התאמת המודל נמצאו כמעידים על התאמה טובה מאוד של המודל שהוצע. מגבלות, השלכות ויישומים נידונים כחלק מהדיון.

### הקדמה

בעשורים האחרונים, בעקבות תהליכי הגלובליזציה ותנאי התחרות הכלל-עולמיים, חלו שינויים מקיפים בשוק העבודה. ביטוי מרכזי של ההתפתחויות הללו הוא היווצרותו של 'מעמד בלתי-יציב' (precarious class) של עובדים (Standing, 2011). עלייתו של מעמד זה קשורה למספר גורמים כמו הופעתן של תצורות תעסוקה חדשות המגיבות להתפתחויות בתחום הטכנולוגיה (למשל מרכזי שירות טלפוניים), סוגים חדשים של מערכות ייצור (למשל ייצור רזה) ושינויים מבניים וארגוניים נוספים כמו צמצום, מיקור חוץ והפרטה של שירותים ציבוריים (Landsbergis, et.al, 2014). בנוסף במקביל לתמורות אלו, מספר העובדים החברים באיגודים מקצועיים הולך ופוחת (Kalleberg, 2009). בשל מורכבותם ההולכת וגוברת של יחסי העבודה – המתבטאת הן בשינויים בתנאי שוק העבודה והן בשינויים ארגוניים במקומות העבודה – יש לחקור התנהגויות ומאפיינים סביבתיים פנים ארגוניים כמו סולידריות בין עמיתים, ביטחון תעסוקתי והתעמרות. במאמר נחקרות שתי שאלות הקשורות זו בזו ונוגעות להשפעת התעמרות מצדם של מנהלים או עמיתים על תחושת ביטחון תעסוקתי ועל סולידריות אופקית.

1 פרופ' סיביל היילברן, המחלקה למדעי ההתנהגות, מכללת כנרת ואוניברסיטת חיפה sibil@kinneret.ac.il

2 דר' יריב איצקוביץ, המחלקה לניהול משאבי אנוש במכללת כנרת itzkovichyariv@gmail.com

## מסגרת תאורטית

קורפנזנו ומיטשל סקרו מגוון דרכים ליישום תאוריות של חליפין חברתי (Social Exchange Theory) והסיקו שניתן להחיל נורמות של הדדיות, אשר בדרך כלל משמשות להסברת יחסים בין אישיים, גם על אינטראקציות חברתיות המתקיימות בין קבוצות של שחקנים ובין יחידים לארגונים (Corpanzano & Mitchell, 2005). הגישה המורחבת לחליפין של אינטראקציות בין אישיות אומצה לאחר מכן על ידי חוקרים, שהשתמשו בתאוריית החליפין החברתי כדי לבדוק את השפעת תפיסת הצדק של עובדים על ביצועיהם (Ayree, Walumbwa, Mondejar & Chu, 2013) ועל ידי חוקרים שבדקו האם תמיכה חברתית יכולה להשפיע על כוונותיהם של עובדים לעזוב את מקום העבודה (Paille, Grima & Dufour, 2012). נקודת מבט רחבה כמו זו, חסרה בחקר ההתעמרות שמתמקד בראש ובראשונה במערכות יחסים בין יחידים (Scilpzand et al., 2015). לפי העיקרון הבסיסי של תאוריית החליפין יחידים מעריכים באופן מתמיד את יחסי הגומלין הארגוניים. אם יחסי הגומלין נתפסים כבעלי ערך עבורם, במסגרת החליפין, היחידים יבחרו בדפוס פעולה שמועיל לארגון (Ayree et al., 2013; Paille et al., 2012) ואשר ניתן לראות בו חליפין חיובי. קו תאורטי זה פותח היטב בחקר ההתנהגות האזרחית הארגונית (Corpanzano & Mitchell, 2005; Paille et al., 2012). לחילופין אם אחד הצדדים חווה את האינטראקציה באופן שלילי, על רקע אותה נורמת חליפין שכעת נתפסת שלילית (Helm et al. 1972), הוא יגיב באופן שלילי התואם את דפוס החליפין (Corpanzano and Mitchell, 2005).

חוקרים מצאו, שחוויות תדירות של התעמרות בין עמיתים קשורות לעלייה ברגשות שליליים וירידה ברמת המאמץ של העובד (Sakurai & Jex, 2012). הממצאים הללו במידה רבה מבטאים את אותה הדדיות שלילית, אך גם מעידים על כך שהשפעת תמיכתם של עמיתים (או העדר תמיכה כזאת) חורגים מגבולותיה של אינטראקציה דיאדית ובכך תומכים בקביעתם של (Corpanzano and Mitchell 2005). מעבר לכך ניתן לראות בהם ביטויים של התעמרות.

## התעמרות

ככלל התעמרות אינה מושג אקדמי. המושגים המגדירים את התופעה רבים. חלק מהגדרות מתייחסות באופן ברור למעמדו של התוקף בארגון ולפערי העוצמה בינו לבין קורבנו. בכך הן תוחמות את עולם התוכן של התנהגויות פוגעניות לסוג מאוד מובחן של תוקפים - כאלה הנמצאים בעמדת כוח כלפי קורבנותיהם. הגדרות אלו מתמקדות במצבים שבהם לתוקף סטטוס ארגוני גבוה מזה של קורבן ההתנהגות הפוגענית. לכאורה, הבחנה זו מצמצמת את היריעה, אך למעשה הגדרות אלו עדיין מצליחות, במידה רבה, לתאר את המציאות נאמנה, שכן רובן המכריע של ההתנהגויות הבין-אישיות הפוגעניות מתבצעות על ידי אלו שנמצאים במעמד גבוה יותר. מובן שיש מקרים של התנהגויות בין-אישיות פוגעניות שבהם התוקפים הם עמיתים, ואפילו קורה שהתנהגויות כאלו מגיעות מצדם של כפפים, אך עיקר ההתנהגויות זורמות במורד ההיררכיה הארגונית.

במסגרת ההגדרות המתייחסות לעליונותו של התוקף בהשוואה לקורבן, ניתן למצוא את המושגים: עריצות בזעיר אנפין (Petty Tyranny) אשר נטבעה על ידי (Ashforth 1994, 1997), ניצול לרעה של סמכות (Abusive Supervision) אשר נטבע על ידי (Tepper 2000, 2007), מנהיגות רעילה (Toxic Leadership) מושג שנטבע על ידי (Lipman-Blumen 2006). ומנהיגות הרסנית (Destructive Leadership) מושג שנטבע על ידי (Einarsen et al. 2007). הגדרות אלו כולן מתמקדות ביחסים בין-אישיים פוגעניים, אולם הן מניחות פערי עוצמה בין הקורבן לתוקף. יחד עם זאת לאור העובדה שהתנהגויות פוגעניות קיימות גם בקרב עמיתים, ניתן למצוא בתאוריה מושגים נוספים העוסקים במגוון רחב של התנהגויות בין-אישיות פוגעניות ושאינם מחייבים פערי עוצמה בין התוקף לקורבן.

המונח הטרדה (Harassment) הוגדר על ידי אינרסן ו רקנס כמעשה החוזר על עצמו ומכוון להכאיב ולתסכל, או שזהו מעשה שאינו בהכרח חוזר על עצמו אך מכוון להכעיס, להפחיד, לאיים או ליצור אי-נוחות אצל עמית, מנהל או כפיף. בניגוד להגדרות הקודמות, הגדרה זו מניחה כי כל אדם בארגון מסוגל לזווג התנהגות פוגענית ולא רק בעלי העוצמה. יתר על כן, הטרדה היא הגדרה כה רחבה עד שנכללים במסגרתה גם מעשי הטרדה מינית (Einarsen and Raknes 1997).

הספרות התיאורטית מכירה גם בהתנהגות פוגענית שקבוצת אנשים מפנה כלפי היחיד (Mobbing). היינו ליימן כינה התנהגות זו בשם "טרור פסיכולוגי" (Psychological Terror). בדרך כלל התנהגויות אלו מתואמות על ידי קבוצה של פחות מארבעה אנשים שמטרתם המשותפת היא לפגוע ביחיד. ליימן מבחין בין המונח התעמרות קבוצתית (Mobbing) למונח בריונות (Bullying) וטוען שהתעמרות קבוצתית מתייחסת להתנהגויות יותר מתוחכמות ויותר עדינות בהשוואה לאלו של בריונות. הוא גם מבחין בין קונפליקט חד פעמי או נקודתי לבין התעמרות קבוצתית וטוען שהתופעה תיחשב התעמרות קבוצתית אם היא תתרחש לאורך פרק זמן ארוך (כשישה חודשים) ובתכיפות גבוהה (פעם בשבוע). ליימן אינו רק מגדיר מסגרת זמן אלא גם קובע שהתדירות אף היא משמעותית ולא דווקא הפעולות שנעשו. הוא מייחס חשיבות נמוכה לתוכן המעשים מכיוון שהמגוון הוא רחב ומכיוון שהגדרה מדויקת אינה תמיד אפשרית (Leymann 1990). ההגדרות התאורטיות לתופעה רבות. מאמר זה יעשה שימוש בהגדרתם של אנדרסון ופירסון (1999) להתעמרות.

אנדרסון ופירסון (Andersson & Pearson, 1999) הגדירו לראשונה את מושג ההתעמרות בתור "סטייה התנהגותית מתונה מתוך כוונה עמומה לפגוע באדם החווה התעמרות, תוך הפרה של נורמות הכבוד ההדדי" (p. 457). בעוד שאדיבות מתבטאת באינטראקציות בין-אישיות הולמות, התעמרות מתאפיינת במפגשים חברתיים בלתי הולמים ובעלי אופי עוין (Pearson & Porath, 2005). עוינות זו יכולה להיות אקטיבית כמו במקרים של ביקורת פומבית או פסיבית כמו במקרים של התעלמות מופגנת (Hershcovis, 2011). הגדרה זו נבדלת מסוגים אחרים של עוינות בין-אישית בשני קריטריון עיקריים: לפי הקריטריון האחד מדובר בהתנהגות בין אישית פוגענית בעצמות קלה או מתונה (Pearson & Porath, 1999; Anderson & Pearson, 2005). בהשוואה להתנהגות בין אישית פוגענית בעצמות גבוהה יותר, למשל בריונות או הפגנת אגרסיביות, פוגענות כפי שמוגדרת על ידי אנדרסון ופירסון (1999) מתייחסת לצורה עדינה יותר של עוינות בין-אישית (Cortina, Magley, Williams & Langhout, 2001; Pearson et al., 2000; Pearson, Andersson & Wegner, 2001). הקריטריון הנוסף להבחנת הגדרתן של החוקרות מהסוגים האחרים של עוינות בין-אישית אשר הוצגו לעיל, היא עמימות כוונותיו של המתעמר לפגוע באדם הסובל מהתעמרות (Silter & Jex, 2012; Trudel & Reio, 2011). לפי הגדרתן, התעמרות היא סובייקטיבית בטבעה ולכן כל אחד מהצדדים עלול לפרש את המציאות באופן שונה, מה שמוביל לשוני במטרות שכל צד מייחס למעשי הפגיעה. בעוד שחלק מאלו הסובלים מאותה התנהגות פוגענית רואים בה פעולה מכוונת, אחרים עלולים לפרשה באופן אחר (Gallus et al., 2014; Silter et al., 2012). כך או כך, ממחקרים שנעשו לאחרונה עולה שהתנהגות פוגענית שכזו היא גורם מייצר לחץ בחיי העבודה (job-stressor) (Kern & Grandy, 2009).

לפי תאוריית ההערכה של לזרוס ופולקמן (1984) יש שני סוגים של תגובה לגורמים מיצרי לחץ בעבודה – תגובות הממוקדות ברגשות ותגובות הממוקדות בבעיות. סוג התגובה תלוי בהערכת הסיטואציה בתור פוגענית, מאיימת או מאתגרת ובהערכת האמצעים להתמודדות עמה. תגובות המיועדות לפתרון הבעיה מבוססות על יכולת להתמודד עם סיטואציה מעוררת לחץ בהתאם להערכה חיובית של אמצעי התמודדות חיצוניים ופנימיים. תגובות רגשיות לעומת זאת, מבוססות על פסימיות הנוגעת לאפשרות

להתמודד עם הבעיה בהצלחה (Lazarus & Folkman, 2010; Folkman, 2010; Duke & Jimmieson, 2014; 1984).

תוצאה אפשרית של לחץ בעבודה היא תחושת חוסר ביטחון תעסוקתי (Brockner & Wiesenfeld, 1993; Jacobson, 1991). בעוד שביטחון תעסוקתי מעורר מוטיבציה ומאפשר לעובד להפיק סיפוק מעבודתו (Rosenblatt & Ruvio, 2000), חוסר ביטחון תעסוקתי עלול לעורר תחושות סוביקטיביות של חוסר סיפוק מרמת התפקוד המתבטאות גם בתחושות פיזיות כגון חולשה בריאותית כללית (Bernard Oettel, De Cuyper & De witt, 2011; Vander Elst, De Cuyper & D Witt, 2011; Vander Elst, De Witte & De Cuyper, 2014). כמו כן חוסר ביטחון תעסוקתי מנבא גישות והתנהגויות לא-תפקודיות ברמה הארגונית כמו ירידה במחויבות לארגון (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). חוקרים מגדירים חוסר ביטחון תעסוקתי בתור "אי-יכולת לשמר המשכיות רצויה במצב של עבודה הנמצאת תחת איום" (Greenhalgh and Rosenblatt, 1984, p. 438) או בתור "אי-התאמה בין רמת הביטחון שאדם חווה לבין רמת הביטחון הרצויה מבחינתו" (Jacobson and Hartley, 1991, p. 1431). הצעתם של גרינהל ורוזנבלט להגדיר חוסר-ביטחון תעסוקתי באמצעות הפער בין רמת הביטחון הרצויה לבין רמת הביטחון המורגשת, ביחס לעבודה בכללותה או ביחס למאפייניה, מעידה על גישה רב-ממדית לסוגיית חוסר הביטחון התעסוקתי. לפי גישה זו תופעת חוסר הביטחון התעסוקתי חורגת במשמעויותיה והשלכותיה מהיבטים דיכוטומיים של המשכיות או אי-המשכיות בחיי העבודה. חוסר ביטחון תעסוקתי עלול לנבוע ממגוון איומים על מאפיינים ותנאים של חיי העבודה (Rosenblatt, 2000), ומכאן ניתן להניח שגם התעמרות כמאפיין של יחסי העבודה, יכולה להוביל לתחושת חוסר ביטחון תעסוקתי.

בהמשך לתאוריה של לזרוס ופולקמן והגישה הרב-ממדית לחוסר ביטחון תעסוקתי אפשר להסיק שהתעמרות תעורר חוסר ביטחון תעסוקתי במצבים שבהם האדם החווה התעמרות, חש שאין בידי האמצעים להתמודד עם האיומים שמזמן מקום העבודה. לפיכך אפשר להניח שבמקרים שבהם המתעמר הוא המנהל של העובד, מעשה ההתעמרות יתפרש כחוסר ביטחון תעסוקתי. המנהל אחראי על מרבית המשאבים הסוציו-אקונומיים של העובדים. התעמרות מצדו עלולה להתפרש בתור אינדיקציה לאובדן עתידי של משאבים ומתוקף כך עלולה להוביל לאב"ת. לעומת זאת, כיוון שעמיתו של העובד אינם אחראים על משאבים ממשיים ופוטנציאליים של העובד, התעמרות מצדם לא תוביל לתחושות של חוסר ביטחון תעסוקתי. לפיכך אפשר להעלות את השערת המחקר הראשונה.

*השערת מחקר 1: עובדים יחוו התעמרות בתור איום על תחושת הביטחון התעסוקתי במקרים שבהם האדם המתעמר הוא המנהל, בעוד שהתעמרות מצדם של עמיתים לא תוביל לתחושת חוסר ביטחון תעסוקתי.*

למערכת היחסים המורכבת בין עובדים וארגונים יש גם ביטויים חיוביים. סולידריות היא מצב שבו רווחתו של אדם או קבוצה נקשרת באופן חיובי אל רווחתם של אחרים כך שמתקיימים יחסי תלות-הדדית (De Beer & Koster, 2009: 12). אפשר להגדיר התנהגות סולידרית באמצעות מספר פרמטרים: מידת הסיוע שמגישים מועסקים לקולגות (אופקי) או למנהל (אנכי) לצורך השלמת משימה; מידת הנכונות של מועסקים לתקן טעויות שנעשות במהלך העבודה; יכולתם של עובדים להתנצל על טעויותיהם; וחלוקה הוגנת של משימות (Koster & Sanders, 2006). סולידריות מתאפיינת בנכונות לפעול באופן עצמאי למען מטרת קולקטיביות מבלי לצפות לתמורה פיננסית. לכן, לפי קוסטר וסנדרס (Koster & Sanders, 2006), סולידריות אופקית קשורה בהתנהגות מוסכמת עם עמיתים גם במצב לא נוח או באופן לא מוצהר רשמית. הנכונות לעזור לאחרים היא במידה רבה מאפיין (חיובי) של מערכות היחסים בין אנשים (Eman & Koster, 2006).

2004) ומשום כך – בהתאם לעקרונות תאוריית החליפין החברתי – עובד עשוי לנהוג באופן סולידרי במערכת יחסים אחת אך לא באחרת (Sanders, 2005). חוויית ההתעמרות, במיוחד כאשר היא נבחנת תוך הדגשת זהותו של המתעמר, יכולה להסביר התנהגות סולידרית בין עמיתים. מתוך אותה מסגרת תאורטית של חליפין, אפשר לומר שהתעמרות בין מנהל למועסקים לא תשפיע על הסולידריות האופקית משום שמנהלים אינם חלק ממערכת היחסים האופקית. אולם כאשר עמיתים הם שמבצעים את מעשי ההתעמרות, אפשר לצפות להשלכות שליליות על הסולידריות האופקית.

*השערה 2: התעמרות מצדם של מנהלים לא תשפיע על הסולידריות האופקית בעוד שהתעמרות מצדם של עמיתים תפגע בה.*

## מתודולוגיה

הנתונים נאספו בשנת 2014 על ידי סטודנטים של סמינרים בנושא התנהגות ארגונית שנערכו במכללות הממוקמות בצפונה, דרומה ומרכזה של ישראל. הסטודנטים ניגשו לחמישה עשר ארגונים וראיינו עובדים מבוגרים מתעשיות שונות ובמצב תעסוקתי שונה. לפי לים ולי (Leem & Lee, 2011) זוהי שיטת דגימה מקובלת. הסקר הונהג באמצעות קישור אינטרנטי שנשלח למשתתפים בצירוף מכתב שמדגיש את חשיבות המחקר, מעודד את המשתתפים למלא את הסקר באופן מהימן ומבטיח אנונימיות מוחלטת. לאחר ניכוי שאלונים שמולאו בהיקף של פחות מ-30%, המדגם הסופי כלל 684 שאלונים. 60% מהמשתתפים היו גברים ו-40% נשים בני ובנות 35 בממוצע ( $SD=10.1$ ). בין 19% ל-70.84% מהמשתתפים היו מועסקים קבועים ו-16% מועסקים זמניים. מספר שנות ההעסקה הממוצע של המשתתפים הוא 6 ( $SD=6.4$ ), והוא נע בין שנת העסקה אחת לבין 45 שנים.

על מנת להבטיח תוקף מבנה הפעלנו פרוצדורת ניתוח גורמים ראשיים (principle component analysis) ובדקנו את המהימנות של כל שלושת המשתנים.

### התעמרות

השתמשנו בסולם ההתעמרות בעבודה (Work Incivility Scale, WIS) שפיתחו קורטינה ואחרים (Cortina et al., 2011) על מנת למדוד את תפיסת ההתעמרות. הסולם מורכב משבעה פריטים על סולם ליקרט בן חמש נקודות הנע בין 1 = "כמעט אף-פעם", לבין 5 = "ברוב הזמן". המשתתפים נשאלו "האם במהלך השנה האחרונה היית במצב שבו אחד המפקחים או העמיתים שלך: פריטים לדוגמה היו "התנשאו מעליך או גרמו לך לתחושת נחיתות?"; "הקדישו מעט תשומת לב להצהרותיך או גילו עניין מועט בדעותיך". בדיקת המהימנות הצביעה על מהימנות מספקת ( $Cronbach's Alpha=870$ ). **אי ביטחון**

### תעסוקתי

על מנת לבחון אי ביטחון תעסוקתי השתמשנו בסולם של ונדר אלסט ואחרים (Vnder Elst et al., 2014). הסולם כולל ארבעה פריטים על סולם ליקרט בן חמש נקודות הנע בין 1 = לא מסכים בכלל, ל-5 = מסכים מאוד. פריטים לדוגמה היו "סביר להניח שבקרוב אאבד את עבודתי" ו-"אני בטוח שאני שאשאר בעבודתי". בדיקת המהימנות הצביעה על מהימנות מספקת ( $Cronbach's Alpha=731$ ).

### סולידריות אופקית

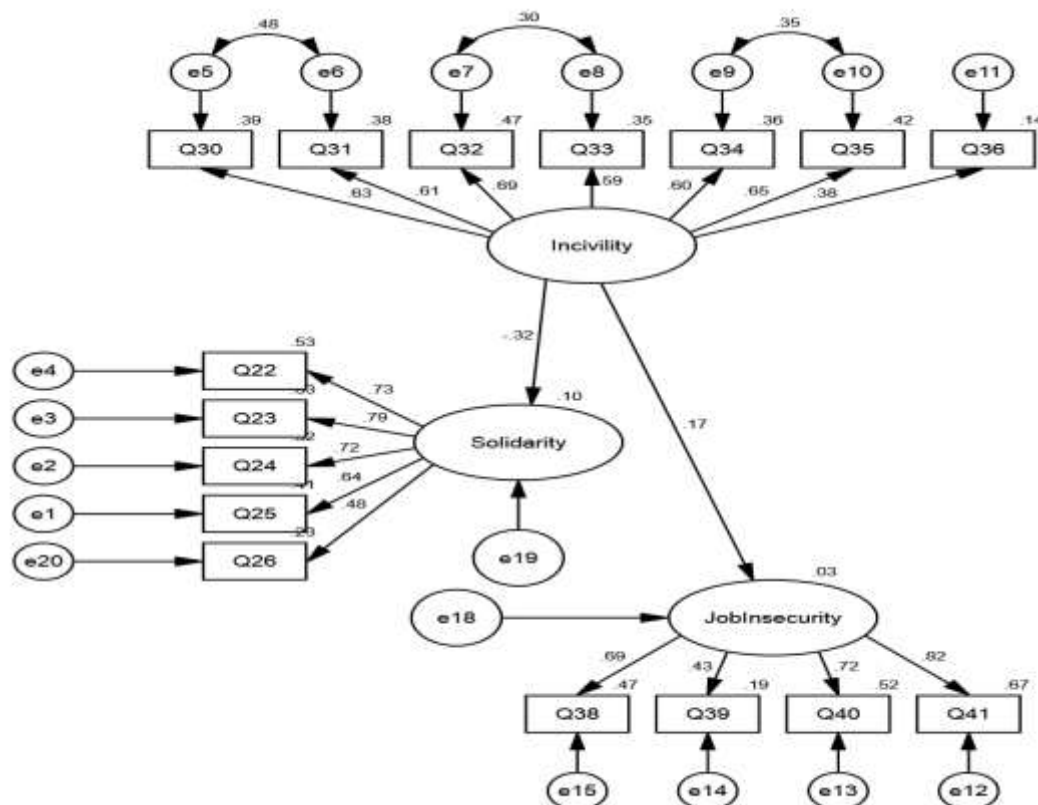
בהתבסס על קוסטר (Koster, 2005), השתמשנו בחמשת הפריטים הבאים על מנת למדוד סולידריות כלפי עמיתים: (1) "אני עוזר לעמיתים לעבודה להשלים משימות"; (2) "אני מוכן לעזור לעמיתים שלי כשעניינים מסתבכים באופן לא-צפוי"; (3) "אני מתנצל בפני עמיתים שלי אם אני עושה טעויות"; (4) "אני מנסה לחלק משימות נעימות ובלתי נעימות באופן שווה ביני ובין העמיתים שלי"; ו (5) "אני ממלא אחר הסכמים עם העמיתים שלי" (Koster, 2005: 127). מדד הקרונבך אלפא של אינדקס הסולידריות האופקית היה 0.815.

### ממצאים

בחנו את השערת המחקר באמצעות ניתוח משוואות מבניות (Structural equation modeling, SEM). שלושה מדדי התאמה תוכנתו על מנת להעריך את התאמת המודל:  $\chi^2(p > .05)$ ,  $CFI (> 0.9)$ , and  $RMSEA (< .08)$ . מודל המחקר כולל את הגורמים הבאים: סולם ההתעמרות בעבודה (WIS), משתנה לטנטי עם שבעה משתנים ניצפים; סולידריות אופקית, משתנה לטנטי עם חמישה משתנים ניצפים; וסולם חוסר ביטחון תעסוקתי (JIS) משתנה לטנטי המורכב מארבעה משתנים ניצפים.

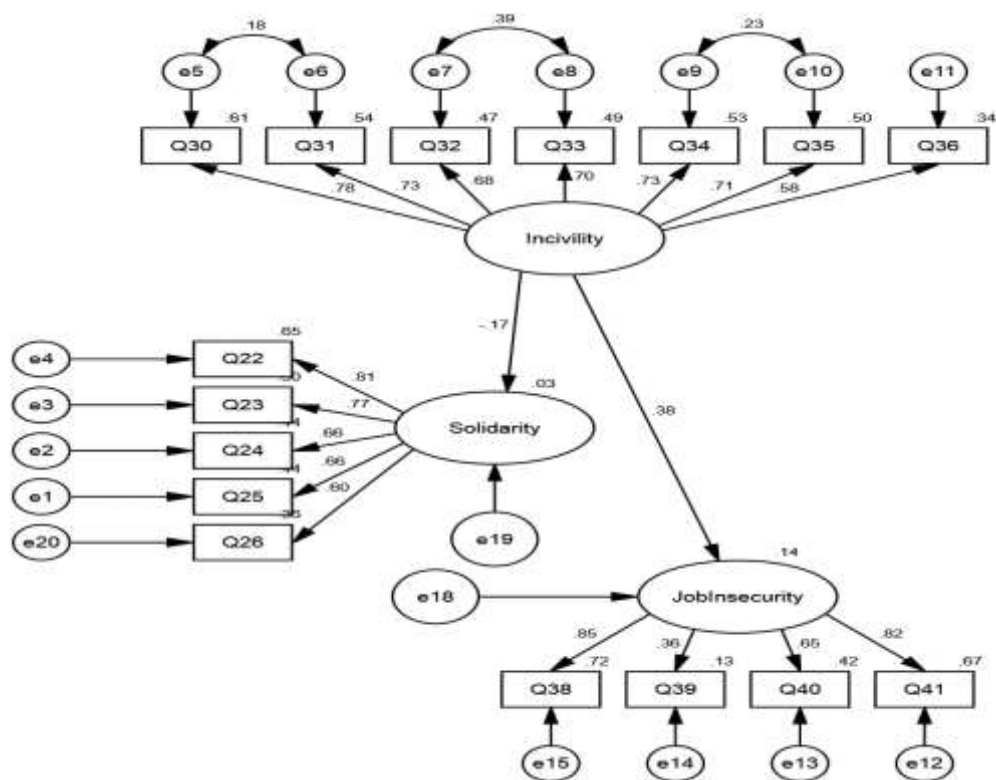
הנתיבים נבנו באופן הבא: נתיבים קשרו בין התעמרות, סולידריות אופקית וחוסר ביטחון תעסוקתי. בנוסף, המודל חולק לשתי קבוצות נפרדות שאופיינו באמצעות מעמדו של התוקפן. הקבוצה הראשונה (קבוצה 1) כללה את אלו שנפגעו מצד עמיתים והקבוצה השנייה (קבוצה 2) את אלו שנפגעו מצד המנהל הישיר שלהם. התאמת המודל לנתונים הצביעה על התאמה טובה של המודל<sup>3</sup> ( $\chi^2 = 438.219 [df = 198]$ ,  $CFI = .940$ ;  $RMSEA = .043$ ;  $p = .000$ ). ספציפית, התוצאות של קבוצה 1 הראו מקדם משמעותי שלילי (מתון) בין WIS וסולידריות אופקית ( $\beta = -.32, p < .001$ ). בקבוצה 2 התוצאות הראו קשר שלילי נמוך בין התעמרות לסולידריות אופקית ( $\beta = -.17, p < .005$ ) וקשר חיובי מתון ( $\beta = .38, p < .005$ ) התעמרות לבין חוסר ביטחון תעסוקתי. ככלל, בקבוצה 1, שבה המתעמרים היו עמיתים (תרשים 1), תפיסת ההתעמרות הסבירה 10% משונות הסולידריות האופקית, ובקבוצה 2 (תרשים 2) שבה המתעמרים היו המנהלים תפיסת ההתעמרות הסבירה 3% משונות הסולידריות האופקית ו-14% מהשונות בחוסר הביטחון התעסוקתי.

תרשים 1: מודל המשוואות המבניות עבור קבוצה 1 – המתעמרים עמיתים לעבודה



<sup>3</sup> שני מדדי ההתאמה הראו התאמה טובה. מדד ה  $\chi^2$  היה מובהק בעוד שהוא מצביע על התאמה טובה של המודל כאשר אינו מובהק.

**תרשים 2: מודל המשוואות המבניות עבור קבוצה 2 – המתעמרים הם המנהלים**



**דיון ומסקנות**

על מנת להתמודד עם האופי המורכב של יחסי העבודה כפי שהתעצבו במסגרת השינויים בשוק עבודה ובארגונים המאמר חקר שתי שאלות מחקריות הנוגעות למידת ההשפעה של התעמרות מצדם של מנהלים או עמיתים על תחושות של חוסר ביטחון תעסוקתי וסולידריות אופקית.

ההשערה הספציפית שלנו הייתה שהתעמרות תוערך בתור איום על תחושת הביטחון התעסוקתי של העובד אם ההתעמרות בוצעה מצדו של מנהל, אך במקרים שבהם המתעמר הוא עמית ההנחה הייתה שההתעמרות לא תוביל לתחושת חוסר ביטחון תעסוקתי. בנוסף, ציפינו לכך שהתעמרות מצדם של מנהלים לא תשפיע על מישור הסולידריות האופקית בעוד שהתעמרות מצדם של עמיתים תפגע בסולידריות כזו.

בהתבסס על ניתוח הנתונים שתי ההשערות אוששו. בנוסף, מצאנו שהתעמרות מצדם של מנהלים גרמה להשפעה שלילית מעטה על הסולידריות האופקית. ייתכן שלהתעמרות יש יכולת להשפיע על תחושת ההדדיות באופן לא-ישיר וכך להפחית – גם אם במידה מועטה בלבד – את מידת שיתוף הפעולה בין חברים בארגון. בנוסף, מספר מחקרים מצאו שחשיפה להתעמרות משפיעה על רווחתם הפסיכולוגית והפיזית של מועסקים שחוו התעמרות (Hershcovitz, 2011; Miner & Eischeid, 2012; Gallus et al., 2014; Porath & Pearson, 2012) אשר בתורה משפיעה ככל הנראה גם על אינטראקציות חברתיות.

למיטב ידיעתנו יש מעט מחקרים שעוסקים בהשפעתה של התעמרות על תחושות של חוסר ביטחון תעסוקתי. רק מעט מאוד מחקרים מבחינים בין מקורות ההתעמרות ועוד פחות מכך מבחינים בין ההשלכות השונות שיש להתעמרות ממקורות שונים. (Schilpzand et al., 2015; Itzkovich, 2014).

המחקר שלנו לא רק התייחס למחסור הזה אלא גם עסק בהבדלים הנובעים מעמדותיהם של מתעמרים – מנהלים לעומת עמיתים – בהיררכיה הארגונית, ובכך תרם לחקר ההתעמרות והשלכותיה הארגוניות.

כמו כן, מחקר מועט בחן את מערכת היחסים בין התעמרות לבין סולידריות ארגונית (איצקוביץ והיילברון 2016) למרות ששיתוף פעולה בין עובדים הוא גורם קריטי בנוף המשתנה של שוק העבודה שעשוי לצמצם את תופעת ההתעמרות בארגונים. התייחסות למערכת היחסים בין הגורמים הללו תורמת גם היא למחקר שלנו.

המגבלה העיקרית של מחקר זה נובעת מטבעו המתאמי שמגביל את היכולת לנסח את היחס בין המשתנים באופן סיבתי. מחקר נוסף ראוי שיעסוק במגבלה הזו. אכן, רק פורט וארז ( Porat & Erez, 2007; ) (2009) השתמשו במערך מחקר ניסויי שעוסק במגבלה של המבנה המתאמי. מחקר עתידי נוסף ראוי שיבדוק סולידריות והתעמרות באמצעות הצבתם בשני קטביו של רצף ההתנהגות הארגונית במטרה לתרום לסדר היום התאורטי. ברמה הארגונית יש לייצר אפס סובלנות כלפי התופעה, לחוקק חקיקה תומכת ולרתום את ארגוני העובדים למאבק בה. רק שילוב כוחות שכזה יוביל לתמורה משמעותית אשר תוביל לעולם עבודה חיובי ונכון יותר. בעידן בו יש הכרח לרתום את העובדים מרצונם להצלחה הארגונית, יש הכרח לייצר עבורם סביבת עבודה תומכת, נקייה מהתעמרות, אשר תאפשר זאת.

## References

- Andersson, L. M. and Pearson, C. M. (1999), "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace", *The Academy of Management Review*, Vol.24 No. 3, pp. 452 - 471.
- Ashforth, Blake E. (1994). "Petty Tyranny in Organizations". *Human Relations*, 47: 755-779.
- Ashforth, Blake E. (1997). "Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences". *Canadian Journal of Administrative Science*, 14(2): 126-140.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R. and Chu, C. W. L. (2013), "Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self-determination and social exchange theories", *Journal of Management Studies*, Vol. 52 No. 2, pp. 231-252.
- Bernhard-Oettel, C., De Cuyper, N., Schreurs, B. and De Witte, H. (2011), "Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers: The role of security expectations and fairness", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No.9, pp. 1866–1886.
- Brockner, J and Wiesenfeld, B. (1993), "Living on the edge (of social and organizational psychology): The effects of job layoffs on those who remain", in Murnighan, J. K. (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 119–140.
- Brown, R., Duck, J. and Jimmieson, N. (2014), "E-mail in the workplace: The role of stress appraisals and normative response pressure in the relationship between e-mail stressors and employee strain", *International Journal of Stress Management*, Vol. 21 No.4, pp. 325–347.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H, and Langhout, R. D. (2001), " Incivility in the workplace: Incidence and impact", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6 No. 1, pp. 64–80.



- Cropanzano, R. and Mitchel M.S. (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874–900.
- De Beer, P. and Koster, F. (2009), *Sticking together or falling apart? Solidarity in the era of individualization and globalization*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Einarsen, Stale and Raknes, Bjorn I. (1997). "Harassment in the Workplace and the Victimization of Men". *Violence and Victims*, 12(3): 247-263.
- Einarsen, Stale, Merethe, Aasland S. and Skogstad, Anders (2007). "Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model". *The Leadership Quarterly*, 18: 207-216.
- Folkman, S. (2010), "Stress, coping, and hope", *Psycho-Oncology*, Vol. 19, pp. 901-908.
- Gallus, J. A., Bunk, J. A., Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L. and Magley, V. J. (2014), "An eye for an eye? Exploring the relationship between workplace incivility experiences and perpetration", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 19 No.2, pp. 143–54.
- Greenhalgh, L. and Rosenblatt, Z. (1984), "Job insecurity: Toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 3, pp. 438-448.
- Helm, B., Bonoma, T. V. and Tedeschi, J. T. (1972), "Reciprocity for harm done", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp. 89–98.
- Hershcovis, M. S. (2011), "Incivility, social undermining, bullying...oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, pp. 499–519.
- Iitzkovich, Y. (2014), "Incivility: The moderating effect of hierarchical status. Does a manager inflict more damage?", *Journal of Management Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 86-98.
- Iitzkovich, Y., & Heilbrunn, S. (2016). The Role of Co-Workers' Solidarity as an Antecedent of Incivility and Deviant Behavior in Organizations. *Deviant Behavior*, 37(8), 861–876. <http://doi.org/10.1080/01639625.2016.1152865>
- Jacobson, D. (1991), "The conceptual approach to job insecurity". In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans and T. van Vuuren (Eds.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk* London, UK: Sage, pp. 23–39.
- Jacobson, D. and Hartley, J. (1991), "Mapping the context", in Hartley, D., Jacobson, J. D., Klandermans, B. and van Vuuren, T. (Eds.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk*, London, UK: Sage, pp. 2- 22.
- Kalleberg, A. L. (2009), "Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition", *American Sociological Review*, Vol. 74 No.1, pp. 1-22.
- Kern, J. H. and Grandey, A. (2009), "Customer incivility as a social stressor: the role of race and racial identity for service employees", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14 No. 1, pp. 46–57.
- Koster, F. and Sanders, K. (2006), "Organizational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison", *Personnel Review*, Vol. 35 No.5, pp. 519-537.
- Koster, F. (2005), [For the time being. Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees.](#) PhD Thesis Printed by Universal Press, Veenendaal
- Landsbergis, P. A., Grzywacz, J. G. and LaMontagne, A. D. (2014), "Work organization, job insecurity, and occupational health disparities", *American Journal of Industrial Medicine*, Vol. 57 No.5, pp. 495-515.
- Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984), *Stress appraisal and coping*. New York, NY: Springer.

- Leymann, Heinz (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims*, 5(2): 119-125.
- Lim, S. and Lee, A. (2011), "Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16 No.1, pp. 95–111.
- Lipman-Blumen, Jean (2006). "*The Allure of Toxic Leaders. Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them*". Oxford: Oxford University Press.
- Miner, K. N. and Eischeid, A. (2012), "Observing incivility toward coworkers and negative emotions: Do gender of the target and observer matter?", *Sex Roles*, Vol. 66, pp. 492–505.
- Paillé, P., Grima, F. and Dufour, M. È. (2012), "Contribution to social exchange in public organizations: examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related", *The International Journal of Human Resource Management*, (March 2015), pp. 1–27.
- Pearson, C. M. and Porath, C. L. (2005), "On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 19 No.1, pp. 7–18.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. and Porath, C. L. (2000), "Assessing and attacking workplace incivility", *Organizational Dynamics*, Vol. 29 No. 2, pp. 123-137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. and Wegner, J. W. (2001), "When workers flout convention: A study of workplace incivility", *Human Relations*, Vol. 54, pp.1387–1419.
- Porath, C. L. and Erez, A. (2009), "Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 109, pp. 29-44.
- Porath, C. L. and Erez, A. (2007), "Does rudeness matter? The effects of rude behavior on task performance and helpfulness", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 1181–1197.
- Rosenblatt, Z. and Ruvio, A. (2000), "Job insecurity of Israeli secondary school teachers: A multidimensional approach", *Megamot*, Vol. 40 No. 3, pp. 486-511 (Hebrew).
- Sakurai, K. and Jex, S. M. (2012), "Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17 No.2, pp. 150–161.
- Sanders, K., Emans, B. and Koster, F. (2004), "Determinanten van Solidair Gedrag binnen Moderne Organisaties", *Gedrag & Organisatie*, Vol. 17 No. 2, pp.120-130 (in Dutch).
- Schilpzand P., De Pater, I. and Erez, A. (2015), "Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research", *Journal of Organizational Behavior*. Available online: [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1099-1379/earlyview](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1099-1379/earlyview)
- Sliter, M., Sliter, K. and Jex, S. (2012), "The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, pp. 121-139.
- Standing, G. (2011), *The precariat: The new dangerous class*. A&C Black.
- Tepper Bennett J. (2000). "Consequences of Abusive Supervision". *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- Tepper Bennett J. (2007). "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis and Research Agenda". *Journal of Management*, 33: 261-289.

- Trudel, J. and Reio, T. G. (2011), "Managing workplace incivility: The role of conflict management styles—antecedent or antidote?", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22, pp. 395-423.
- Vander Elst, T., De Cuyper, N. and De Witte, H. (2011), "The role of perceived control in the relationship between job insecurity and psychosocial outcomes: Moderator or mediator?", *Stress and Health*, Vol. 27No. 3, pp.215–227.
- Vander Elst, T., De Witte, H. and De Cuyper, N. (2014), "The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23No. 3, pp. 364–380.