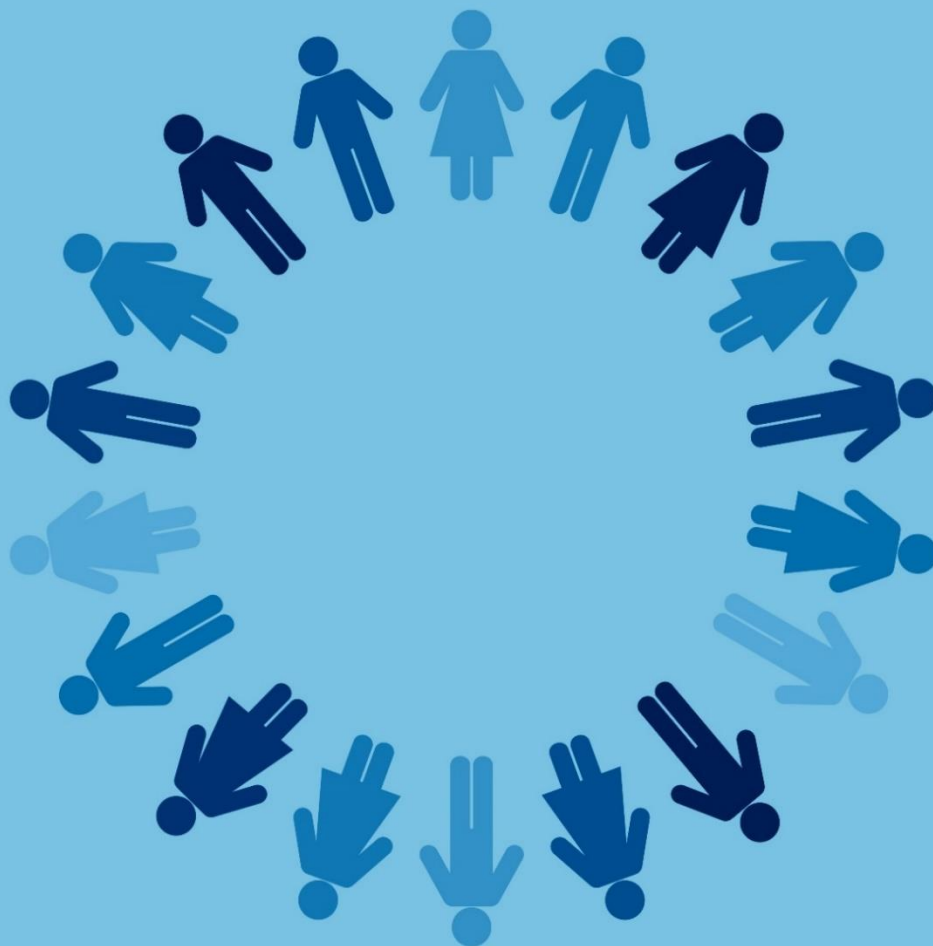


הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

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

דני צבר <i>Drexel University</i>	יצחק הרפז אוניברסיטת חיפה	יוחנן אלטמן <i>Middlesex University</i>
שי צפריר אוניברסיטת חיפה	אלי וייץ אוניברסיטת תל-אביב	גיא אנוש אוניברסיטת חיפה
דפנה רבן אוניברסיטת חיפה	יעקב ויסברג אוניברסיטת בר-אילן	מיכל בירון אוניברסיטת חיפה
ארי רוזנטל פרוטרום ישראל	דלית יסעור המכללה האקדמית עמק יזרעאל	אורנה בלומן אוניברסיטת חיפה
דורית שחף יבמ, מעבדות מחקר חיפה	אילן משולם אוניברסיטת חיפה	יהודה ברוך <i>University of Southampton</i>
רפי שניר האקדמית תל-אביב-יפו	איתן נוה הטכניון-מכון טכנולוגי לישראל	שמעון דולן <i>ESADE, Barcelona</i>
	יצחק סמואל אוניברסיטת חיפה	יוסי דקל <i>K.O. Dekel & Co.</i>

תוכן העניינים

4	דבר העורך	.1
מדור מאמרים		
5	פוליטיקה ארגונית – הטוב, הרע והמכוער יצחק סמואל	.2
15	השפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים על אופן השימוש במידע תחרותי ע"י מקבלי החלטות ועל ביצועי הפירמה עמירם מרקוביץ', דפנה רבן, כלנית אפרת	.3
33	The Future is with us – careers and labour markets as ecosystems Yehuda Baruch	.4
41	ניהול משאבי אנוש ורוחניות במקום העבודה מחשבות, הערות והבחנות	.5
49	HRM and Workplace Spirituality: some thoughts, notes and observations Konstantin Weicht, Yochanan Altman, Michael Muller-Camen and I-Ting Chen	
63	אי-ביטחון תעסוקתי בקרב נבחרים ציבור אסנת עקירב	.6
מדור חוקרים בראשית דרכם		
90	העצמת התנהגות חיובית של לקוחות בארגוני שירות הילה חלוץ בן-גל	.7
מדורי פרויקטים וראיונות		
97	מרכז "הינם לסובלנות חברתית" שי נמט ואירית חוביץ פליישמן	.8
103	אדם לאדם אדם - ראיון עם ד"ר מסעד ברהום, מנהל המרכז הרפואי לגליל	.9
108	ניהול סיכונים פרישה לפרט ולמעסיק (2) גיל מזרחי	.10
111	אירועים עתידיים	.11
112	הנחיות להגשת מאמרים	.12

דבר עורך - גיליון 1 (3) 2016 ד"ר אריה רשף



אנו שמחים להציג את הגיליון השלישי של הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאב אנושי. הגיליון הנוכחי כולל מאמרים בנושאים רבים ומגוונים שנכתבו ע"י חוקרים מובילים בתחומם. כהרגלנו, אנו מפרסמים גם מאמרים שנכתבו בשפה האנגלית ע"י חוקרים מאוניברסיטאות בחו"ל. מאמרים אלו מלווים בתקציר בעברית¹.

תופעת הפוליטיקה הארגונית היא חלק חשוב ובלתי נפרד מהחיים בארגונים ובעלת השפעה מכרעת על חיי הארגון ועל הדימוי הציבורי שלו. יצחק סמואל מתאר במאמרו "פוליטיקה ארגונית – הטוב, הרע והמכוער" את המאפיינים השונים של התנהלות פוליטית בארגונים, תוך התייחסות מקיפה למחקרים אמפיריים שנערכו בנושא. לטענתו, אנשים רבים מתכשמים לעובדת קיומה של הפוליטיקה בארגוניהם, כל עוד היא אינה טופחת על פניהם במישרין, ולכן מן הראוי שמנהלים וחוקרים יכירו את המשמעויות של מופעי הפוליטיקה הארגונית.

עמירם מרקוביץ', דפנה רבן, וכלנית אפרת מציגים מאמר הנושא את הכותרת "השפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים על אופן השימוש במידע תחרותי ע"י מקבלי החלטות, ועל ביצועי הפירמה". המחקר מציג גישה שונה לגישות המחקר הקיימות בעולם המודיעיני התחרותי. בשונה מהגישות המסורתיות, שבמסגרתן נחקרו בעיקר תהליכי איסוף המידע, שם המחקר הנוכחי דגש על בחינה לעומק של המידע האינטרנטי לסוגיו ואיכותו, כמשפיעים על תהליכי קבלת החלטות בארגונים ועל אופן השימוש במידע של מקבלי החלטות ברמות שונות בארגונים.

יהודה ברוך מציג במאמרו The Future is with us – careers and labour markets as ecosystems הכותב בשפה האנגלית, סקירה של מצב מערכות התעסוקה והקריירה בשווקי העבודה הלוקאליים והגלובליים, תוך שימוש בנקודות המבט של תפיסת המערכות הסביבתיות (eco-system). לטענתו, גם פרטים וגם ארגונים עשויים לשפר את התכנון והניהול של קריירות באמצעות גישת המערכות הסביבתיות.

נושאי הרוחניות והאמונה במקום העבודה מקבלים בשנים האחרונות, תשומת לב הולכת וגדלה בקרב בעלי עניין רבים. בנושא פורסמו ספרים רבים, כתבי עת המוקדשים לנושא וכנסים בינלאומיים. במאמר "ניהול משאב אנושי ורוחניות במקום העבודה: מחשבות, הערות והבחנות", מציגים קונסטנטין ווט, יוחנן אלטמן, מיכאל מולר-קמן ואי טינג צ'ן, דיון מושגי בנושא הרוחניות בניהול. הכותבים מזהים ארבעה תחומים נפרדים בהם ניהול משאב אנושי יכול להיות מעורב בנושאי רוחניות במקום העבודה.

אסנת עקירב מיישמת באופן ייחודי, במאמרה "אי ביטחון תעסוקתי בקרב נבחרי ציבור", את מושג הביטחון התעסוקתי המוכר לנו כל כך מעולם ארגוני העבודה, בעולם נבחרי הציבור. לטענתה, נבחרי הציבור נאבקים על הישרדותם הפוליטית, עולם בו הם מתמודדים באופן קבוע עם אי ביטחון תעסוקתי וסיכויי תחלופה גבוהים הכרוכים באי בחירה מחדש. התופעה הנחקרת מוצגת באמצעות ניתוחי מקרה של חברי כנסת רלוונטיים.

במדור 'חוקרים בתחילת דרכם', מציגה הילה חלוץ בן-גל תמצית של עבודת הדוקטורט שלה, העוסקת בהעצמת התנהגות חיובית של לקוחות באמצעות בניית מערכת יחסים בריאה ואיכותית בין הלקוח לנותן השירות. במחקר נבחן הקשר בין מסוגלות אישית, אמון בינאישי וערכים ארגוניים, לבין התנהגות לקוח חיובית.

כהרגלנו, אנחנו מקדישים חלק מהרבעון לדיווח על הנעשה בשדה. במדור ראיונות מובא ראיון עם ד"ר מסעד ברהום, מנהל המרכז הרפואי גליל. בראיון מציג ד"ר ברהום את תפיסתו הניהולית, תוך תיאור דרכו הארוכה אל משרת מנהל בית חולים. במדור פרויקטים מציגים מנהלי "מרכז הינם לסובלנות חברתית" את פעילויותיהם בנושא הגברת האחריות החברתית של ארגונים בחברה הישראלית. הגיליון הנוכחי נחתם במדור ניהול סיכונים, בו מתפרסם מאמר שני בסדרה העוסקת בניהול סיכוני פרישה לפרט ולמעסיק.

קריאה נעימה,

ד"ר אריה רשף

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



מדור מאמרים

פוליטיקה ארגונית - הטוב, הרע והמכוער

יצחק סמואל¹

המשגה והבהרה

תופעת הפוליטיקה הארגונית היא חלק חשוב ובלתי נפרד מהחיים בארגונים. היא הייתה, קיימת ותהיה בכל מקום ובכל זמן בהם קיימים ופועלים ארגונים אנושיים. הפוליטיקה מהווה פן נוסף של ארגונים (e.g. Bacharach & Lawler, 1980; Pfeffer, 1981; Vigoda, 2000). ההבדל בין ארגון לארגון הוא בהיקף התופעה הפוליטית, בעוצמתה ובהשפעתה על התרבות הארגונית, על התנהלות הארגון ועל הדימוי שלו בציבור.

בתמצית, המושג **פוליטיקה ארגונית** משמעו מכלול של פעולות הננקטות על-ידי בעלי עניין בארגון מסוים (כגון: עובדים, מנהלים, בעלים), שמטרתן לקדם את האינטרסים שלהם ולהיטיב עם עצמם או עם שולחיהם (כגון: השגת זכויות יתר, תגמולים כספיים, עוצמה והשפעה) מעל ומעבר לתועלות להן הם זכאים מתוקף תפקידם או מעמדם בארגון. ככלל, פוליטיקה ארגונית משקפת על-פי רוב נקיטת פעולות או מהלכים שהם על חשבונם של בעלי עניין אחרים באותו ארגון; וכן משום שהיא מתנהלת באמצעים שאינם עולים בקנה-אחד עם החוקים, הכללים והנהלים הממוסדים והמחייבים של הארגון. יחד עם זאת, לפוליטיקה ארגונית יש גם היבטים חיוביים המסייעים לארגון להתמודד עם מצבי אי-ודאות, עם מצבי עמימות, עם תחרות ועם תהליכי שינוי (Pfeffer, 1994; Peled, 2000; Butcher & Clark, 2003; Samuel, 2005; Poon, 2003).

הפוליטיקה הארגונית מתמקדת בדרך כלל במסגרות ארגוניות, שבהן מתקבלות החלטות המחייבות את הארגון (כגון הנהלות, מועצות מנהלים, ועדות מינויים, ועדות שיפוט, ועדות תקצוב ודומיהן). בראש כל מסגרת כזו מכהן מנהל בכיר, שעיקר תפקידו להדוף את הלחצים של בעלי עניין המשתדלים להטות את ההחלטות לכיוונים המועילים להם, לא פעם על חשבון הארגון עצמו.

אין צורך להיות חוקר או יועץ ארגוני כדי לזהות התנהגויות בעלות אופי פוליטי של משתתפים בארגון אחד או אחר; כך גם ניתן לזהות ללא קושי את המהלכים של גורמים חיצוניים המפעילים על הארגון את השפעתם באמצעים פוליטיים (למשל, ראשי מפלגות ועמותות, אנשי תקשורת, ראשי תאגידים, אנשי שררה וידוענים). אמצעים אלה כוללים: כפייה, הונאה, שוחד, הפחדה, מידע כוזב, מצג שווא, משוא פנים, ענישה, טפלול (מניפולציה), פיתוי, הסתה, חתרנות, תכנונות ועוד.

מן הראוי להבהיר כי פוליטיקה ארגונית לסוגיה השונים נשענת על **עוצמה** (power) מתוך כוונה לגרום לתוצאות רצויות. עוצמה פירושה היכולת של פעלן (actor) כלשהו (יחיד, קבוצה או ארגון) לגרום לפעלן אחר להתנהג באופן שאילולא כן, לא סביר שהיה מתנהג כך. חוזקה של העוצמה נאמד אפוא במונחים הסתברותיים (Harsanyi, 1962).

¹ פרופ' יצחק סמואל הינו דיקן הפקולטה לניהול, וחבר המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי באוניברסיטת חיפה.

לדוגמה, הסיכוי שאדם מסוים בארגון מסוים ימסור מידע עסקי חסוי שברשותו לארגון מתחרה משום שקיבל שוחד מאותו ארגון, לעומת הסיכוי שהיה עושה זאת מיוזמתו ללא קבלת השוחד. בדומה, הסיכוי שעובד מסוים יסתיר נתוני ייצור מסוימים (כגון פגמים) מהנהלת הארגון רק משום שהממונה הישיר שלו דרש ממנו לעשות כך, שאם לא כן הוא ייענש, לעומת הסיכוי שהיה מעביר מידע כוזב כזה מיוזמתו ומרצונו.

באופן מעשי, פוליטיקה ארגונית משקפת שימוש ממשי או מובטח בשכר ובעונש (Samuel & Zelditch, 1998). זהו שימוש תכליתי הכרוך במיקוח ובממכר של משאבים מסוגים שונים על בסיס כוחני (סמואל, 2002). ככל שעוצמתו של אחד רבה יותר מזו של האחר, תוצאותיו תהיינה לטובת הצד החזק יותר, על חשבון הצד החלש יותר. זהו "משחק שסכומו אפס" על-פי תורת המשחקים.

המושג סמכות (authority), משמעו זכות לגיטימית של פעלן בארגון (כגון מנהל, מפקד, מחנך) לדרוש ציות מהזולת ולהשפיע על ההתנהגות של אלה הנתונים תחת מרותו. לעומת זאת, עוצמה (power) נשענת על בעלות או על נגישות למשאבים מסוימים: עוצמה פיזית (כוח) נשענת על כוח הזרוע (נשק, צבא); עוצמה כלכלית נשענת על משאבים כספיים (הון, רכוש); עוצמה ערכית נשענת על נורמות וערכים שבני אדם מאמינים בהם (דת, אידיאולוגיה). יכולת ההשפעה על הזולת נובעת גם מאישיות המקנה לו הילה של "כריזמה", של כושר מנהיגות או של חוכמה/ידענות מופלגת. בתמצית, סמכות נשענת על **הזכות** להשפיע על הזולת, בתנאים מוגדרים, ואילו עוצמה נשענת על **היכולת** להשפיע על התנהגות הזולת בתוקף המשאבים המצויים לרשותו.

פוליטיקה ארגונית מתנהלת בארגונים בשלושה מישורים: **א. פוליטיקה בין-אישית** המתנהלת בין שני יחידים, כגון בין ממונה לכפוף, בין שני עמיתים או בין שני מנהלים; **ב. פוליטיקה בין-קבוצתית** המתנהלת בין קבוצות עובדים, בין מגזרים שונים או בין תת-יחידות בארגון, כגון בין ועדי עובדים והנהלות, בין מחלקות שונות או בין עובדים ותיקים לבין עובדים חדשים; **ג. פוליטיקה בין-ארגונית** מתנהלת בין ארגונים שונים, כגון בין ארגונים המתחרים על נתח שוק מסוים או בין ארגונים הנאבקים על עמדות בכורה בשוק, על השגת הטבות כלכליות ואחרות מטעם השלטונות (רישיונות, זכויות יתר, העדפה תקציבית, חסות ממשלתית), או על מאמצי השתלטות עוינת של ארגון אחד על ארגון אחר.

התופעה הפוליטית בכל המישורים הללו היא תופעה מורכבת, שמן הראוי לנתח אותה בכלים מדעיים. אכן חוקרים שונים מציעים הסברים תיאורטיים וכלים מתודולוגיים שונים. אולם ההגדרות והטענות הללו אינן עולות בקנה אחד האחת עם רעותה. לפיכך, תופעת הפוליטיקה הארגונית שנויה במחלוקת בקרב חוקרי ארגונים (שושן, 2005). החוקר הארגוני המפורסם Henry Mintzberg (1983, 1984), מתייחס לפוליטיקה הארגונית כאל תופעה שלילית, אנוכית, פלגנית והרסנית. הוא אכן טוען: "פוליטיקה משמעה התנהגות של יחיד או של קבוצה שהיא בלתי-פורמלית, צרת אופק לכאורה, מעוררת מחלוקת בצורה אופיינית, ומעל לכול, במובן הטכני, היא בלתי לגיטימית: התנהגות שאין לה אישור מטעם סמכות כלשהי, שהיא אינה במסגרת אידיאולוגית מוסכמת, ואף אין לה אישור מטעם מומחיות מוסכמת..." (Mintzberg, 1983: 172).

לעומת זאת, חוקר בשם פרוביס טוען: "פוליטיקה ארגונית יכולה להוות חלק חשוב ומועיל של החיים הארגוניים, באותה מידה שהפוליטיקה במדינת-לאום יכולה להוות היבט חשוב של אזרחות ומעורבות בחיי הקהילה" (Provis, 2006:89). מחלוקת נוספת משתקפת בין החוקרים הגורסים כי תופעת הפוליטיקה הארגונית היא אובייקטיבית במהותה ("פוליטיקה נצפית"), לעומת החוקרים הסוברים כי הפוליטיקה הארגונית היא סובייקטיבית וקיימת כפי שהיא מתפרשת בעיני המתבונן ("פוליטיקה נתפסת"). לכל אחת

מהגישות הללו יש כמובן זכות קיום מדעית, למרות ההבדלים התיאורטיים והמתודולוגיים; אבל אין זה המקום לדון בהם (ראו סמואל, 2002).

תיאוריית הצללים

אחת הדרכים להסביר את העובדה שהתנהגויות נורמטיביות והתנהגויות פוליטיות דרות בכפיפה אחת בארגונים, היא "תיאוריית הצללים הפוליטיים". תיאוריה זו מבוססת על ההשקפה המתייחסת אל ארגונים כאל זירות התגוששות פוליטיות: "בכל זירה ארגונית פועלים בני-אדם, הן כיחידים והן כקבוצות אנושיות, כדי להפיק לעצמם ולשותפיהם את מרב התועלת מהארגון שהם מעורבים בו ובפעילותו. לכל בעל עניין כזה יש מטרות, העדפות ושאיפות שאינן דומות ואפילו מנוגדות לאלו של בעלי עניין אחרים בארגון ... ההישרדות הארגונית היא תוצאה של הרצון המשותף של כל בעלי העניין לקיים את הארגון כדי להמשיך ולהפיק ממנו טובות-הנאה" (סמואל, 2002: 19). הטענה המרכזית של תיאוריית הצללים הפוליטיים קובעת, כי לכל התנהגות ארגונית יש שני פנים: הפן הרשמי, הנורמטיבי, המתבטא בציות לכללי הארגון והפן הלא-רשמי, הפוליטי, המתבטא בהתנהגות אופורטוניסטית המנצלת הזדמנויות להשגת טובות-הנאה לבעל העניין. שני פנים אלה צמודים זה לזה ומשלימים זה את זה. "היות שהפן הרשמי הוא המתבלט כלפי חוץ, ואילו הפן הפוליטי הוא זה המצטנע, ניתן להמשיל צמד התנהגותי זה לדמות מוחשית הבוהקת באור ולצל ערטילאי ואפלולי המלווה אותה" (שם, עמ' 21). בדומה לצללים במציאות הפיסית, גם הצללים הפוליטיים משתנים במציאות הארגונית בהתאם לתנאים שבמחיצתם הם באים לידי ביטוי.

איור 1. אורות וצללים בהתנהגות הארגונית



תיאוריית הצללים מביאה בחשבון את המתח שבין התנהגות נורמטיבית לבין התנהגות פוליטית. מתח זה נובע מהנטייה של פעלנים ארגוניים לסתגלות (קונפורמיזם) לדרישות הארגון ולכללי המשחק המקובלים בו, לבין הנטייה לתועלתנות (אופורטוניזם) המניבה טובות-הנאה למתנהגים עצמם על חשבונם של הפעלנים האחרים בארגון. הנטייה הקונפורמיסטית משקפת הליכה בתלם הארגוני; דהיינו, זו התנהגות ארגונית העולה בקנה אחד עם המדיניות של הארגון, עם כללי ההתנהגות המקובלים בו ועם ההחלטות וההוראות של הממונים בדרגים השונים. סביר להניח כי בארגונים נורמטיביים, רוב הפעלנים (העובדים, המנהלים, הבעלים, הספקים ואפילו הלקוחות) מתנהגים רוב הזמן בצורה זו. לעומת זאת, ההתנהגות האופורטוניסטית מהווה סטייה בלתי-לגיטימית בארגון; דהיינו, זו התנהגות אנוכית המשרתת את המתנהגים) חרף הכללים והנהלים הארגוניים, אשר במקרים קיצוניים עלולה להוביל להתנהגות עבריינית. התנהגות מסוג זה קיימת כאמור בעולם הארגוני.

תיאוריית הצללים הפוליטיים מניחה שלוש הנחות עיקריות: (א) הפעלנים המשתתפים בפעילות הארגונית מתנהגים בדרך כלל בצורה נורמטיבית בהתאמה לכללים, לנהלים ולהגדרות התפקידים שלהם. התנהגות זו מאפשרת לארגון להפיק את תוצריו ולשווק אותם ללקוחות; (ב) בני-אדם מצטרפים לארגון כלשהו ומשתתפים בפעילותו משום שלפי תפיסתם והבנתם, הפעילות שלהם בארגון מהווה את החלופה הטובה ביותר, במונחים של שכר ועונש, בתנאים הנתונים. פעילות זו תימשך כל עוד היא המשתלמת ביותר מבחינתם; (ג) פעלנים בארגונים משתמשים בעוצמה והם מפעילים השפעה כלפי פעלנים אחרים, במטרה להגדיל את התועלת שלהם (או של שולחיהם) מעל ומעבר לזו המובטחת להם מתוקף פעילותם ומעמדם בארגון.

על בסיס הנחות אלו, ניתן להציע כאן השערה מרכזית הנגזרת מתיאוריה זו:

חוק החשבון הפוליטי: "כל אימת שפעלן ארגוני נדרש או רשאי לבחור בין כמה פעולות שונות המיועדות להוציא לפועל את המשימות של הארגון ולקדם את מטרותיו – אותו פעלן יבחר בחלופה המשרתת ביותר את המטרות שלו עצמו. לשון אחר: התנהגות ארגונית כזו צפויה להיות מיטבית בשביל אותו פעלן, אך לאו דווקא זו ההתנהגות המיטבית בשביל אותו ארגון" (שם, עמ' 23). כאמור, השיקול הארגוני-מקצועי (קונפורמיסטי) קיים ביחד עם השיקול הפוליטי (אופורטוניסטי) של מקבל ההחלטה. 'חוק החשבון הפוליטי' קובע כי בתנאים מסוימים יש הסתברות גבוהה שהשיקול האופורטוניסטי צפוי לגבור על השיקול הקונפורמיסטי. טענה זו מחייבת בדיקה מחקרית אמפירית.

מחקר אמפירי

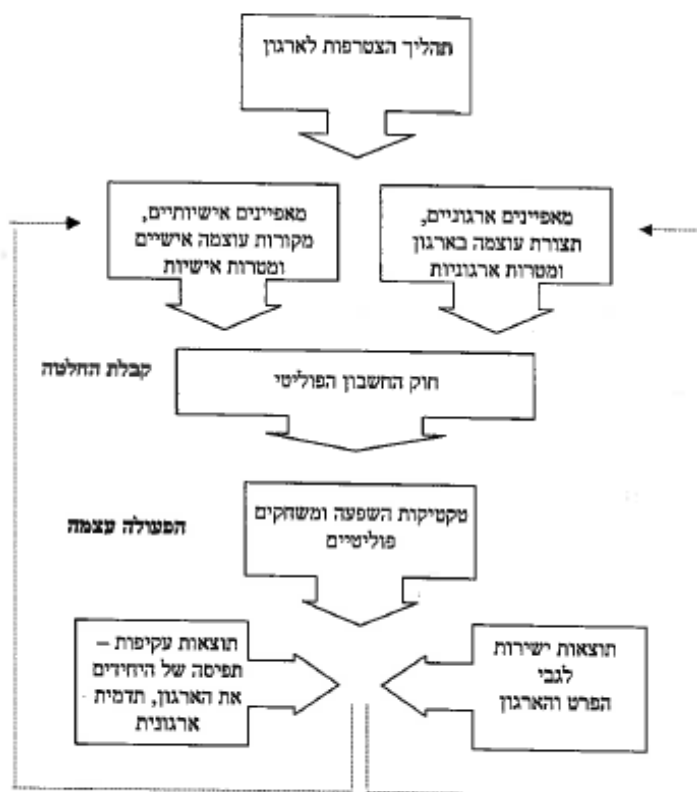
איתן שושן (2005) ערך מחקר אמפירי, בהנחייתי, שנועד לבדוק את הסבירות של חוק החשבון הפוליטי בהתנהגות הארגונית בחיי יום-יום. בהסתמך על הספרות הרלבנטית, הוא הציג מודל תיאורטי המבוסס על 'תיאוריית הצללים הפוליטיים' וכולל את 'חוק החשבון הפוליטי'.

בשונה ממחקרים רבים על אודות פוליטיקה ארגונית כפי שהיא נתפסת בידי עובדים ומנהלים (למשל, Ferris & Kacmar, 1992; Vigoda, 2003), שושן בחר לבדוק פוליטיקה ארגונית בשיטה המציבה בפני הנחקרים אפשרויות בחירה בין החלטות המייצגות נטייה להתנהגות קונפורמיסטית, לבין החלטות המייצגות נטייה אופורטוניסטית של הנחקרים. המדגם כלל 545 נחקרים – עובדים ומנהלים שונים, הלומדים לימודי ניהול במוסדות להשכלה גבוהה.

החוקר העביר לנחקרים שאלונים שבהם הוצגו להם 16 צמדים של היגדים עם שתי חלופות לבחירה בכל צמד. כל צמד כלל חלופה בעלת אופי פוליטי (העדפה של תועלת אישית) וחלופה בעלת אופי מקצועי (העדפה של תועלת ארגונית).

לדוגמה: "ניתנה לך האפשרות למנות לעצמך עוזר חדש. בחר אחת משתי האפשרויות הבאות: (א) אני אעדיף לתת את המינוי לאדם שנוח לי לעבוד עמו, גם אם הוא פחות מתאים מבחינת הכישורים לתפקיד; (ב) אני אעדיף לתת את המינוי לאדם המתאים ביותר מבחינת כישורים, גם אם פחות נוח לי לעבוד איתו". הנחקרים התבקשו לקבל החלטות בהתאם לנטיות ולהעדפות שלהם. כל השאלות מתייחסות למצבים אופייניים במקומות עבודה.

תרשים 1: תיאור התהליך הפוליטי:



מקור: שושן, א' (2005). חוק החשבון הפוליטי בהתנהגות ארגונית – מבחן אמפירי. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך האוניברסיטה", החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת חיפה.

השאלות הללו חולקו לשני שאלונים. בשאלון אחד התבקשו הנחקרים לבחור בין שתי חלופות (פוליטית לעומת מקצועית). בשאלון השני התבקשו הנחקרים לייחס לאחרים במקום עבודתם את הבחירה הצפויה בין שתי החלופות בכל היגד. השאלונים חולקו לנחקרים באופן אקראי. ממצאי המחקר מעידים על מורכבותה של הפוליטיקה הארגונית וההשפעות של משתנים שונים (מגדר, השכלה, הכנסה, מדרג, ותק וסוג הארגון) על סיכויי הבחירה בהתנהגות פוליטית לבין סיכויי הבחירה בהתנהגות מקצועית. כלומר, באיזו מידה מעדיף עובד או מנהל את התועלת האישית לבין התועלת הארגונית. בתמצית, המחקר מאושש את "חוק החשבון הפוליטי" – במידה רבה יותר בתנאים מסוימים (כגון, בקרב גברים ובקרב עובדים מהשורה) ובמידה פחות יותר בתנאים אחרים (כגון, בקרב נשים ובקרב מנהלים בכירים). במחקר התברר כי נחקרים נרתעים מלהודות כי הם עצמם נוקטים בפעולות פוליטיות המטיבות עמם על חשבון טובת הארגון, אבל הם מייחסים את נקיטת אותן פעולות פוליטיות לזולתם באותו ארגון. ממצאי המחקר מראים כי שיעור הנחקרים המעדיפים לקבל החלטות בעלות אופי פוליטי כדי לקדם את עניינם, הוא נמוך מהשיעור של הנחקרים המייחסים העדפות פוליטיות ל"אחרים" במקומות עבודתם. בניגוד למצופה, לא נמצאו הבדלים בשיעורי ההעדפות הפוליטיות בין המגזר הפרטי-עסקי לבין המגזר הציבורי-שירותי. גברים יותר מנשים נוטים לבחור בפעולות בעלות אופי פוליטי במצבי בחירה בין חלופות.

פוליטיקה ניהולית

מנהלים, אולי יותר מאשר עובדים-מן-השורה, עוסקים בפוליטיקה ארגונית. החוקרים (1971: 155) Martin & Sims) טוענים כך: "למנהלים – בין שהם בעסקים, בממשלה, בחינוך, או בכנסייה – יש עוצמה והם משתמשים בה. הם מתמרנים ומתככים כדי לגרום לביצוע העבודה, ובמקרים רבים כדי לחזק ולהעלות את מעמדם. אף שהם ישנאו את המחשבה ויכחישו את הטענה, העובדה היא – שהם פוליטיקאים".

הטקטיקות הפוליטיות שמפעילים מנהלים כלפי הממונים עליהם, כלפי הכפופים למרותם וכלפי עמיתיהם בארגון באות לידי ביטוי, בין השאר, בהתנהגויות הניהוליות הבאות: ערפול עמדות, תמרון בין הממונים השונים; תקשורת בררנית ושימוש מגמתי במידע; השתיית הביצוע של החלטות ושל תוכניות; הסכמה למראית עין לפשרה עם המתנגדים להם. התנהגויות אלו אינן אקראיות והן אינן נעשות בלי משים. נהפוך הוא - הן פועל יוצא מכוונותם של מנהלים להתנהל בצורה פוליטית כלפי זולתם בארגון, כדי שידם תהיה על העליונה כלפי המתנגדים להם בנושאים שאותם מנהלים אכן מייחסים להם חשיבות גבוהה מבחינה אישית.

טקטיקות פוליטיות של מנהלים כוללות גם את ההתנהגויות הבאות: (א) חזות בטוחה ורגועה כביכול במצבי משבר. כלומר, יצירת מראית עין של ביטחון עצמי, המצופה ממנהיגים בתנאים קשים ואפילו חמורים. (ב) שמירת מרחק בין ממונים לכפיפים. כלומר הצגה לא-מילולית המדגישה את מעמדם הבכיר של מנהלים בהשוואה למעמדם של עובדים זוטרים מהם. (ג) קביעת סדר-יום לפי העדפות אישיות. כלומר, ניצול מעמדם הבכיר של מנהלים להשיג תוצאות הרצויות להם בתהליכי קבלת החלטות ארגוניות. (ד) נדירות בהענקת תגמולים. כלומר, שימוש בררני ומועט במשאבים העומדים לרשותם של מנהלים (קידום, פרסים ומענקים, הקלות למיניהן) במגמה לזכות מהכפופים להם ביטויי כבוד, רגשי יראה, הכרת תודה, משמעת ונאמנות. (ה) הקפדה על עקביות בעמדות ובהתנהגויות של המנהלים. כלומר, יצירת מצג של יציבות, החלטיות ושקדנות במטרה לזכות בהערכה לסגולותיהם הייחודיות כביכול. כפי שנאמר, התנהגויות ארגוניות אלו ואחרות הן פוליטיות במהותן, משום שהן נועדו להשיג תועלות אישיות, שאילו לא כן, ספק אם הן היו נזקפות לזכותם.

שיטות השפעה כוחניות: במקרים מסוימים מנהלים אינם בוחלים מנקיטת פעולות כוחניות מובהקות כלפי עובדים המסתייגים מכוונותיהם, וזאת במטרה לקדם את רצונותיהם. להלן כמה דפוסי פעולה מסוג זה: (א) הענקת טובות הנאה לעובד שהמנהל זקוק לשירותיו הטובים, החורגים מחובותיו על-פי הגדרת התפקיד (כגון, שירותים אישיים מחוץ למקום העבודה ומעבר לשעות העבודה). (ב) נקיטת פעולות עונשין כלפי עובד המסתייג מכושר השיפוט של המנהל, מאופן התנהלותו או מתבונת מדיניותו (כגון, הפגנת זלזול במנהל במחיצת עמיתים). (ג) הפעלת לחצים כוחניים המיועדים לכפות על הזולת (כפיפים, עמיתים) התנהגות מסוימת (כגון, כפיית יחסים אינטימיים), או מניעת התנהגות מסוימת (כגון, מניעת חשיפה של מידע שעלול להזיק למנהל). (ד) נקיטת תחבולות וגניבת דעת, המשקפות טפלויל (manipulation) של הזולת (ממונים, לקוחות, שלטונות). התנהגות מניפולטיבית מיועדת לגרום לזולת לחשוב או לנהוג בצורה הרצויה למטפיל, ללא ידיעתו של הזולת (לדוגמה, התראה כוזבת על אירוע חמור שעומד להתרחש, שלא היה ולא נברא). (ה) הטלת מורא על ידי המנהל באמצעות השימוש באלימות מילולית כלפי כפיפים: נזיפות, הצקות והטרדות, השפלות והכפשות, השעיות ואיומים שונים. בתמצית, פוליטיקה ניהולית מאופיינת בשיטות המבוססות על עוצמת המנהלים מחד גיסא, ועל התלות של העובדים הנתונים למרותם מאידך גיסא. לא פעם, מנצלים מנהלים ומפקדים את עוצמתם ונוקטים התנהגויות פוליטיות גם כלפי עמיתים ואפילו כלפי מנהלים בכירים מהם, אם כי מטבע הדברים בסגנון שונה מאשר כלפי זוטרים מהם.

לסיכום פרק זה, "מנהלים – בכירים כזוטרים – עושים ככל שביכולתם כדי לשמור על משרותיהם, להתקדם בדרגות ובתפקידים, ומעל לכול – כדי לקבל את מרב התגמולים הממשיים והסמליים תמורת האחריות הניהולית המוטלת עליהם. למטרות אלו צוברים המנהלים עוצמה ומשתמשים בה באמצעות טקטיקות פוליטיות מגוונות, בעיקר כלפי הכפופים להם. בכך, הם נוטלים חלק אישי ופעיל, פחות או יותר, בפוליטיקה הניהולית המתנהלת בכל ארגון. טקטיקות אלו מייצגות דרכי השפעה על הזולת, המבוססות על מידה מסוימת של עורמה, של מראית עין ושל לחץ הכרתי ורגשי המופעל על הזולת, המבוססות על למותר לציין, לא כל המנהלים עושים זאת, ואלה שמתמשים בשיטות השפעה פוליטיות אינם עושים זאת בהכרח באופן קבוע, ובוודאי שלא כלפי כל האנשים הסובבים אותם בעבודה היום-יומית.

פוליטיזציה: סיבות ותוצאות

כמה גורמים מאפשרים ואפילו מעודדים פוליטיזציה בארגונים. מבין גורמים אלה, ראוי לציין כאן בקצרה:

1. עיוותים בהגדרת מטרות הארגון או יעדיו המעשיים. לא פעם מסיטים מנהלים בכירים את תשומת הלב של עובדי הארגון ומנהלי הביניים לכיוון שונה מאשר היה מקובל קודם לכן. מעבר להצדקות ולתירוצים, עיוות מסוג זה נועד לשרת אינטרסים זרים, כמו הטבת תנאי התעסוקה והפרישה שלהם עצמם, האדרת המוניטין האישי או הסתרה של כשלים ניהוליים.

2. התמקדות-יתר בתת-מטרות ויעדים שוליים. מנהלי ביניים ומנהלים זוטרים נוטים להסתייע במטרות משניות ופחותות מאלו הניצבות בפניהם מטעם הנהלת הארגון, מתוך רצון להציג מראית עין של סתגלנות ארגונית והליכה בתלם, חרף חוסר יכולתם לקדם מטרות ויעדים נדרשים במסגרת פעילותן של היחידות שהם מופקדים עליהן.

3. שימת דגש-יתר על אמצעים והליכים. המונח 'ביורוקרטיה' בלעג מבטא העדפת הטפל על פני העיקר; דהיינו, הקפדה יתרה על נהלים ארגוניים על חשבון צרכים, מטרות ויעדים. העדפה זו נועדה למנוע או למצער לדחות החלטות, אישורים ושירותים מבוקשים על-ידי לקוחות הארגון. ה"ביורוקרטיים" הדואגים כביכול לחוק וסדר, מצויים למכביר בעולם הארגוני. לעתים קרובות הם מונעים על-ידי החשש התמידי שלהם מנטילת סיכונים אישיים ומתוצאותיהם הלא רצויות.

4. לחצים נמשכים של קבוצות-אינטרס בארגון (כגון ועד עובדים) להיענות לדרישותיה. לחצים כאלה מלווים פעמים רבות באיומים, בנקיטת צעדים פוגעניים, כמו שביתה ועיצומים, תעמולה באמצעי התקשורת ואפילו פנייה לערכאות משפטיות. על-פי רוב המטרה של קבוצה כזו היא לשפר את השכר ותנאי העבודה של חבריה, לרוב על חשבון קבוצות עובדים אחרות בארגון.

5. העדפת בעלי עניין חיצוניים. בעלי עניין חיצוניים של ארגון כוללים ספקי סחורות ושירותים, לקוחות מסוגים שונים, יזמים וקבלנים משקיעים ותורמים, מבקשי עבודה. בארגונים ציבוריים במיוחד, שבהם חלה חובת מכרזים ובחירה של עובדים חדשים, של קבלנים ושל ספקים – יש נטייה להעדיף מקורבים (כמו בני משפחה), חברי מפלגה (מפלגת השלטון), ספקים שיש להם עבר משותף עם מקבלי ההחלטות (שירות צבאי, לימודים באוניברסיטה, מוצא עדתי, מגדר וכיוצא באלה). משוא פנים מסוג אחד או אחר המיטיב עם הגורם המועדף, על בסיס שיקולים זרים כמו נוחות או מחויבות, מעודד פוליטיקה ארגונית (הדלפות, האשמות, מחאות, ערעורים ואפילו תביעות משפטיות כלפי מקבלי ההחלטות הרלבנטיות).

6. העדפה של סיפוק צרכים על פני צרכים ארגוניים. במקרים כאלה בעלי עניין בתוך הארגון דואגים להשגת טובות הנאה לעצמם, כדי לספק צורך אישי כלשהו על חשבון הארגון. לדוגמה, נסיעות ואירוח

בחוו"ל במימון המעסיק, שאין בהן הכרח או תועלת לארגון. קבלת שירותי מין כתמורה להבטחות מפוקפקות לשדרוג המעמד או השכר של העובד/ת במקום העבודה. קבלת שירותים אישיים (כגון, הסעות של בני משפחה, הובלת חפצים אישיים, שמרטפות לילדים, שיפוץ של בית המגורים וכדומה). סיפוק צרכים אישיים כאלה מעוררים קנאה, רכילות, תרעומת וסלידה – תחושות המהוות חממה לפוליטיזציה בארגון.

פוליטיקה ארגונית: הפן הטוב

כאמור, פוליטיקה ארגונית היא פעילות בלתי-לגיטימית במהותה. אף על פי כן, מנקודת ראותו של הארגון, יש בפוליטיקה ארגונית כמה השלכות חיוביות: ראשית, היא יוצרת גמישות ניהולית וארגונית. מעצם טבעה הפוליטיקה מושתתת על חריגה מסמכות, על עקיפת נהלים וכללים ועל "עיגול פינות". אי לכך, היא מאפשרת לבצע ביתר קלות שינויים ארגוניים, תחלופה פנימית בארגון, יצירת קואליציות כנגד עובדים שהם סוררים ומורדים במדיניות ההנהלה ותוכניותיה, השגת מידע חסוי ממקורות לא מורשים. שנית, הפוליטיקה הארגונית מעודדת נְזֻמֵּוּת וחדשנות שאינן אפשריות "בצינורות הרגילים", משום שהם כבולים בנהלים, בתקציבים ובהליכים ממוסדים. אלה הם אילוצים המכבידים על בעלי רעיונות חדשניים לנסות ולבחון את ישימותם של רעיונותיהם. כך, לעתים קרובות הם "מרימים ידיים" משום שאינם יכולים, ואף אינם רוצים, להתמודד עם הביורוקרטיה הארגונית. לחלופין, יזמים מסוימים מנצלים את האפיקים הפוליטיים כדי לקדם את רעיונותיהם ויוזמותיהם "מתחת לרדאר", לפחות בשלבים הראשונים שלהם. שלישי, הפוליטיקה הארגונית מסייעת לביצוע החלטות חרף ההתנגדויות של בעלי עניין שונים בארגון. כאמור לעיל, תהליכי קבלת החלטות בארגונים הם תהליכים פוליטיים כתוצאה ממאבק בין המצדדים לבין המתנגדים להחלטות שעל סדר היום. מרגע שהחלטה מסוימת התקבלה על-ידי הגוף המוסמך, המתנגדים (תמיד יש כאלה) פועלים למנוע את מימושה בארגון. לעומתם, המצדדים בהחלטה ותומכיהם מפעילים שיטות פוליטיות במטרה לסייע להטמעת ההחלטה בדרגים ובמגזרים המתאימים; זאת, באמצעות הסברה על יתרונות ההחלטה ועל השפעתה המיטיבה לעובדים ולארגון; הבטחות מפליגות, הענקת תגמולים, איומים מוסווים וביוש (shaming) של אלה המכשילים את מעכבים את תהליכי ההטמעה.

פוליטיקה ארגונית: הפן הרע

לפוליטיקה הארגונית יש ללא ספק כמה היבטים שליליים, שחלקם צוינו ונדונו כאן. אחד ההיבטים הללו בא לידי ביטוי בכך, שהיא מעודדת פְּלַגְנוּת וסכסכנות פנים-ארגונית. נקל להבין כי בהקשרים שונים הפוליטיקה הארגונית מקבלת צביון לעומתי המתבטא בחיכוכים ובוויכוחים חוזרים ונשנים, הגולשים לפעמים להשמצות והכפשות הדדיות. במקרים שבהם העימות בין המצדדים ובין המתנגדים הולך ומחמיר, האחרונים פורשים כליל מהארגון ומצרפים אליהם את אלה התומכים בהם. תופעות כאלו נפוצות במפלגות פוליטיות, באגודות שיתופיות, בעסקים משפחתיים ובמסגרות ארגוניות נוספות. לא פעם כל הצדדים הניצים יוצאים מפסידים (lose-lose game) והארגון מתרסק. הפוליטיקה הארגונית, בכוונה או שלא בכוונה, מעודדת אי-כיבוד החוק. הווה אומר: חריגה מסמכות, סטייה מכללים ונהלים והתנערות מנורמות ממוסדות בארגון. תופעות שליליות כאלו משבשות את "החוק והסדר" ששורר בארגון, שוללות את התרבות הארגונית וגורמות לחברי הארגון לנהוג בהתאם לגחמות האישיות שלהם – על-פי רצונם ולא על-פי מצפונם. הפוליטיקה הארגונית מטפחת תרבות אנוכית, כוחנית וחמדנית. תרבות ארגונית כזו מאופיינת, בכיפופי ידיים, בתחרות קשה בין יחידות ארגוניות, במאבקים בין-אישיים ובין-קבוצתיים מהסוג הקרוי בתורת המשחקים מאבקי "סכום אפס". החמדנות גורמת לאנשים לרצות יותר ממה שיש להם, בכל דרך אפשרית, על חשבונם של האחרים בארגון. הפוליטיקה הארגונית, במשמעותה הרעה, משמשת חממה להתנהגויות מושחתות ועברייניות של אנשי הארגון. כאשר החוק והסדר של הארגון הולך

ומתורפף, וכל איש ואישה דואגים בראש ובראשונה לעצמם – אין זה מפתיע שהשחיתות פושה ברחבי הארגון (כגון נפוטיזם), ואפילו ההנהלה מחפשת דרכים להיטיב עם הארגון ועם עצמם, גם בדרכים לא-חוקיות (כגון, דיווחים כוזבים לרשויות, העלמות מס והונאת הצרכנים).

פוליטיקה ארגונית: הפן המכוער

לפוליטיקה הארגונית בכלל, ולפוליטיקה הניהולית בפרט, נלוות כמה וכמה תופעות שהן לא רק שליליות, אלא גם מכוערות. אלו הן התנהגויות המשפילות אנשים בארגון, פוגעות במעמדם ובפרנסתם ומייחסות להם תכונות דוחות שאין להן שחר. התופעה המכוערת הראשונה שנציין כאן, היא מינויים ופיטורין משיקולים פוליטיים. שרי ממשלה, מנהלים בכירים ודירקטורים ממנים לעצמם סגנים, עוזרים, ראשי לשכות, דוברים ויחצ"נים על בסיס של אָמון, לכאורה. לרוע המזל עובדים אלה הם לעתים קרובות חברי מפלגה מסוימת, כאלה ששירתו עם הממונה הנוכחי בהיותם קצינים בצבא, אנשים שהרקע האתני שלהם תואם את עמדותיו של הממונה, או כאלה שהם בעלי אותו גיל או מגדר. כל אלה אינם פועל יוצא של כישורים מקצועיים, אלא של שיקולים שהם מכל בחינה זרים למשרות שקיבלו. אין זה מפתיע כי לאחר זמן-מה אותם ממונים בכירים מסלקים מעל פניהם את אותם כפיפים שכשלו בתפקידיהם מחוסר ידע, מחוסר ניסיון או מחוסר כישורים מתאימים, בטענה של חוסר אמון בהם. התנהגות נפוצה למדי במגזר הניהולי, היא התכחשות להתנהגויות לא-נאותות שהם עצמם נטלו בהן חלק והטלת האחריות על הנאמנים להם. התנהגויות מעין אלו כוללות, למשל, שימוש לא-תקין בתקציבים, שימוש בכוח מופרז כלפי הסרים למרותם, העלמת מידע חיוני מהציבור, שידול עובד לקיום יחסים אינטימיים, קבלת שלמונים ועוד. לשון אחר: המנהלים "רוחצים בניקיון כפיהם", כביכול, ואילו אלה הכפופים להם משמשים "הִשָּׁה לעזאזל" כדי לכפר על המחדלים והכשלים של הממונים עליהם. האשמת זוטרים בכשלים ובמחדלים של בכירים, היא נטייה אפילו מכוערת יותר מקודמותיה, ומתבטאת בהטלת אשמה על כל מעשה או מחדל כושלים על עובדים זוטרים בארגון ("תסמונת ה-ש.ג."). זו התנהגות נלווה של בכירים, המאשימים זוטרים ובדרך זו פוגעים בתדמיתם וביושרם, על לא עוול בכפם. במקרים רבים העובדים המואשמים אינם מעיזים לכפור באשמתם, להתלונן על הבכירים המלעיזים עליהם, ואף לא לנקוט בצעדים חמורים יותר, כגון הגשת תביעות משפטיות. כל זאת, כדי למנוע את פיטוריהם הבלתי-צודקים ולשאת אות קלון שלא מגיע להם.

סיכום

התפיסה הרואה בארגונים לכל סוגיהם זירות התגוששות פוליטיות, מאפשרת לחוקרי התופעה הארגונית ללמוד על טיבם של ארגונים בעזרת כלים לא-שגרתיים. אופן התבוננות זה מאיר את המבנים וההתהליכים הארגוניים באור שונה מזה המקובל בחקר ארגונים, וחושף את הכוחות הסמויים המניעים את 'המכונות החברתיות' הללו.

מנקודת ראות מעשית, הפוליטיקה הארגונית על כל רבדיה מהווה אתגר למנהלים, לאנשי משאבי אנוש, ליועצים ארגוניים, ולעוסקים ביחסי עבודה. כדי להבין ולהתמודד כראוי עם ביטויים שונים של פוליטיקה בארגון, "פעלנים" אלה נדרשים לזהות ולמפות, מתוקף תפקידיהם, התנהגויות בעלות אופי פוליטי, כמו-גם לאבחן את האינטרסים השונים המניעים אותם לנהוג כך. בעלי תפקידים אלה נדרשים לוודא שההתנהגויות הפוליטיות אינן מזיקות לארגון או לאנשיו. יתר על כן, עליהם לפשר ולגשר בין הפעלנים המתעמתים ביניהם באמצעים פוליטיים (כגון, חבירה והפעלה של קואליציות ואופוזיציות).

אין חילוקי דעות על כך שהפוליטיקה הארגונית איננה תופעה שולית בעולם הארגוני; היא חלק מהותי מהחיים הארגוניים. תנאי הכרחי להבנת הפוליטיקה הארגונית, היא הכרה בקיומה והערכה נכונה של

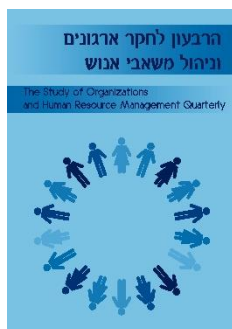
חשיבותה בחיי הארגונים על מיניהם הרבים והשונים. לנוכח ההשפעות השליליות שלה ולאור ההסתייגות מהאמצעים ומהמהלכים שבאמצעותם היא מתקיימת, אנשים רבים מתכחשים לעובדת קיומה של הפוליטיקה בארגונים, כל עוד היא אינה טופחת על פניהם במישרין. מעצם טיבה, הפוליטיקה הארגונית מבוססת על יחסי עוצמה בין הפעלנים השונים הנוטלים חלק בארגונים, והיא באה לידי ביטוי מוחשי לעתים קרובות במתכונת של מאבקי-כוח ומשחקים פוליטיים בין יחידים, בין קבוצות ובין ארגונים. כל שינוי ביחסי הכוחות גורר לשינוי בפוליטיקה (סמואל, 2002).

ביבליוגרפיה

שושן, א. 2005. "חוק החשבון הפוליטי" בהתנהגות ארגונית – מבחן אמפירי. עבודת גמר המוגשת כמילוי חלק מהדרישות לקבלת תואר מוסמך באוניברסיטה. החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת חיפה.

סמואל, י. 2002. המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים. חיפה ולוד הוצאת אוניברסיטת חיפה וזמורה-ביתן.

- Bacharach, S. B. & E. J. Lawler. 1980. *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Butcher, D. & M. Clark. 2002. Organizational politics: The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamics*, 35-46.
- Harsanyi, J. C. 1962. Measurement of social power, opportunity costs and the theory of two-person bargaining game. *Behavioral Science*, 7, 67-80 .
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Peled, A. (2000). Politicking for success: The missing skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 20-29.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with power: Politics influence in organizations*. Boston: Harvard University Press.
- Poon, J. M. L. 2003. Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18: 138-155 .
- Provis, 2004. *Ethics and organizational politics*. Cheltenham, UK & Northampton, USA: Edward Elgar.
- Samuel, Y. 2005. *The political agenda of organizations*. New Brunswick, NJ :Transaction Publishers.
- Samuel, Y. & M. Zelditch, Jr. 1998. Expectations, shared awareness, and Power. Pp. 273-297, in Berger, J. & M. Zelditch, (Eds.), *Status, power and legitimacy: Strategies & theories*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Vigoda, E. 2000. Organizational politics, job attitudes, work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.



השפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים על אופן השימוש במידע תחרותי ע"י מקבלי החלטות ועל ביצועי הפירמה

עמירם מרקוביץ¹, דפנה רבן, כלנית אפרת²

תקציר

התפתחות מרחב האינטרנט הביאה עמה מקורות מידע חדשים, נגישים וזמינים לכל, האירה באור חדש את עולם המודיעין התחרותי, ומאפשרת לכל הפירמות ליהנות ממידע חיצוני שהיה נגיש בעבר, רובו ככולו, לחברות מובילות ומשופעות במשאבים. למרות זאת, המחקר האקדמי התמקד בעיקר בשיטות איסוף מידע מהאינטרנט, ופחות באיכות המידע הנאסף, בשימושו ובהשפעתו על ביצועים. המחקר הנוכחי בדק את השפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים על אופן השימוש במידע תחרותי ועל ביצועי הפירמה. הבסיס התיאורטי למחקר משלב בין תיאורית KBV, המדגישה את חשיבות הידע כמשאב ארגוני, לבין מודל השימוש בידע שפותח ע"י Menon & Varadarajan (1992).

אוכלוסיית המחקר מנתה 107 מקבלי החלטות בישראל. נמצא כי האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים הייתה גבוהה למדי, אם כי היו גם פערי ידע בקרב מנהלים; ניתוח רגרסיה הראה כי היא בעלת השפעה חיובית על מספר שימושים בידע, כמו גם על ביצועי הפירמות.

מבוא

הסביבה העסקית משתנה במהירות כתוצאה מגלובליזציה ודה-רגולציה, אשר הובילו להתפתחות מואצת של טכנולוגיות ותעשיות עתירות ידע, כמו גם שווקים, מוצרים, שירותים והעדפות לקוחות המשתנים תדיר (Martin-de Castro, López-Sáez and Delgado-Verde, 2011). המידע (Information) והידע (knowledge) הפכו חיוניים לצמיחת חברות עסקיות (Khairul et al., 2008). כתוצאה מכך, מספר גדל והולך של חברות עסקיות רואה בידע גורם ייצור עיקרי ומשקיע בהשגת מידע, בניהול ידע ובפעילויות מודיעין תחרותי (Competitive intelligence), כדי לתת מענה לשינויים מהירים אלו ולהשיג יתרון תחרותי (Martin-de Castro et al., 2011; Olszak, 2014). תיאוריית Knowledge Based View - KBV (Grover and Davenport, 2001). תהליך ניהול הידע, על פיה, כולל את קליטת הידע בארגון, עיבודו והפצתו למקבלי החלטות, במטרה לייצר יתרון תחרותי בר-קיימא, שיוביל לביצועים משופרים (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Eisenhardt and Santos, 2000).

² מר עמירם מרקוביץ הוא דוקטורנט בחוג לניהול מידע וידע, הפקולטה לניהול אוניברסיטת חיפה: amiram.markovich@gmail.com

פרופ' חבר דפנה רבן, החוג לניהול מידע וידע, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת חיפה: draban@univ.haifa.ac.il

ד"ר כלנית אפרת, ראשת תחום שיווק, המחלקה למנהל עסקים, המרכז האקדמי רופין: kalanite@ruppin.ac.il

הבסיס התיאורטי למחקר הנוכחי משלב בין תיאוריה זו לבין מודל השימושים בידע של Menon and Varadarajan (1992), המשלים את KBV בהיבטים מעשיים של שימושים שונים בידע.

התפתחות האינטרנט יצרה עולם חדש של מקורות מידע תחרותי חיצוניים לארגון, נגישים וזמינים לכל: עיתונות דיגיטלית, מנועי חיפוש וזחלנים³ באינטרנט, רשתות חברתיות, בלוגים, פורומים, שירותים שיתופיים למיניהם ואתרי המתחרים. מידע תחרותי באינטרנט היה בשפע כבר משנת 1996, ובכל זאת מקורות המידע התחרותי באינטרנט עוררו מעט עניין מחקרי (Benczur, 2005). המחקר בתחום המודיעין התחרותי (CI) התמקד בעיקר בחשיבות בחינת הסביבה התחרותית ובתרומה הפוטנציאלית של CI, כהליך התורם להכרת מצב המתחרים ותוכניותיהם, ע"י איסוף מידע עליהם וניסיון ליישמו בתכנון האסטרטגי (Ettorre, 1995). ספציפית, המחקר בתחום המידע התחרותי באינטרנט מתמקד בעיקר בטכניקות איסוף נתונים מהאינטרנט (Rouach and Santi, 2001; Du toit, 2003; Vaughan and you, 2011), ופחות בשימושים במידע שנאסף (Lackman, Saban and Lanasa, 2000) ובהשפעת איכות המידע מהאינטרנט על שימושיו ע"י מקבלי החלטות ועל ביצועי החברה (Teo and Choo, 2001). לקונה מחקרית זו ראוי שתיבחן לעומק, מאחר שאיסוף מידע תחרותי אינו מהווה מטרה בפני עצמה; מידע שאינו שמיש הינו חסר ערך. בהינתן התרומה הפוטנציאלית של המידע התחרותי, מטרת המחקר הנוכחי היא להשלים פער מחקרי זה. המחקר בוחן את השפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע התחרותי באינטרנט, על שימושים "מוכווני פעולה" שעושים מנהלים במידע ועל ביצועי החברה. המחקר מאמץ את ההמשגה של השימושים בידע במודל של Menon and Varadarajan (1992), תוך מיקוד בשימושים העשויים להביא לשינוי בפעילויות המשתמש (שימושים מוכווני פעולה, action oriented uses).

שאלונים היו הכלי המחקרי ששימש במחקר. אוכלוסיית המחקר מנתה 107 מקבלי החלטות בדרגים ניהוליים שונים, המייצגים חברות עסקיות ממגוון נרחב של ענפי המשק הישראלי. השאלון כלל היגדים המתייחסים למשתנה האיכות הנתפסת של מקורות המידע באינטרנט; ולששת המשתנים התלויים – חמישה שימושים מוכווני פעולה בידע, וביצועים. נמצא, כי האיכות הנתפסת של מקורות המידע באינטרנט היא גבוהה למדי; ומניתוח רגרסיה עולה כי הינה בעלת השפעה חיובית על מספר היבטים של שימושים בידע, ועל ביצועי הפירמה. עובדות אלו מצביעות על חשיבות המידע התחרותי באינטרנט. המחקר תורם להרחבת מודל השימושים בידע של Menon and Varadarajan (1992), ומוסיף נדבך אסטרטגי לתיאוריית KBV. למחקר גם תרומה מעשית באפשרות לסייע בידי מקבלי החלטות בחברות עסקיות להכיר טוב יותר את עולם מקורות המידע התחרותי באינטרנט ואת השימושים הפוטנציאליים בו. כלי המחקר, לצד מסקנותיו, עשויים לשמש מקבלי החלטות בדרגים בכירים בארגונים בבואם לבחון הצורך בהרחבה או הקמה של יחידה ייעודית לתחום.

רקע תיאורטי

הגדרת המודיעין התחרותי CI

המידע הדרוש ליצירת אסטרטגיה עסקית מורכב ממידע פנים ארגוני על משאבי הארגון ויכולותיו; וממידע חיצוני על הסביבה העסקית – לקוחות, מתחרים, מבנה התעשייה וכוחות תחרותיים. מכלול המידע החיצוני מוגדר כמודיעין תחרותי (CI) (Herring, 1992): מידע לפעולה על הסביבה החיצונית אשר יכול להשפיע על החלטות החברה ועל מיצובה התחרותי (Teo and Choo, 2001). המודיעין התחרותי מומלץ לשימוש ככלי אסטרטגי וטקטי להגדלת יתרון תחרותי כבר שנות מחקר רבות (Porter, 1980).

³ זחלן רשת (web crawler) הוא כינוי לסוג של תוכנה אשר סורקת את הרשת הכלל עולמית באופן אוטומטי, שיטתי וסדרתי. אתרים רבים, בייחוד מנועי חיפוש, משתמשים בזחלנים כדי לקבל תמונה עדכנית של הרשת.

איסוף מידע נעשה בשיטות מגוונות. Vaughan and You (2011) הגדירו שלושה מקורות אינטרנטיים למודיעין תחרותי על חברות בסקטור מסוים: אתרי האינטרנט של חברות מתחרות, מרחב האינטרנט בו יש שיח על הסקטור הרלבנטי, ומקבץ דפי האינטרנט בעלי קישורים לאתרי החברות. האינטרנט משמש מקור מידע משלים למקבלי החלטות העומד במבחן עלות תועלת. לכל החברות, גדולות כקטנות, גישה דומה למידע הווירטואלי (Fuld, 2010). Lackman et al. (2000) הראו, כי 44% ממשנתפי הסקר שערכו, דירגו את ערכם של מקורות המידע באינטרנט כ"חשוב" או "חשוב מאד". Teo and Choo (2001) מצאו, כי לאינטרנט יש השפעה חיובית על איכות המידע התחרותי, ולאיכות זו השפעה חיובית על הארגון במונחים של יצירת הכנסות, הפחתת עלויות ויעילות ניהולית.

ספקטרום המידע כולל, בין השאר, שני רכיבים רלבנטיים: מידע Information - נתונים מובנים ובעלי משמעות; וידע Knowledge - מידע שנאסף, עובד ואומת למטרה ספציפית. רכיב הידע Knowledge מכונה מודיעין Intelligence בעולם המודיעין התחרותי (Sawka, 1996), והוא משמש את מקבלי ההחלטות בתהליך קבלת ההחלטות וביצוען (Fuld, 1995; Cloyter et al. 2013).

ניהול ידע ומודיעין תחרותי

למודיעין תחרותי וניהול ידע (Knowledge Management – KM) תחומים משותפים רבים. הם מתרכזים בהשגת יתרון תחרותי בארגון, מיישומים טובים יותר של ידע או מידע. מאגרי ידע משמשים למטרות קלאסיות של ניהול ידע פנים-ארגוני (העברת ידע ממומחים למי שזקוקים לו), אך גם למודיעין תחרותי לטובת תכנון טקטי ואסטרטגי של הארגון (Grover & Davenport, 2001). שניהם תלויים במידה מסוימת ברצון הטוב ובשיתוף הפעולה של העובדים (שיתוף במומחיות אישית ובמידע תחרותי). ניהול הידע מתרכז במידע הפנימי, המודיעין התחרותי – במידע החיצוני.

תיאוריית KBV כבסיס תיאורטי למודיעין תחרותי

תיאוריית KBV מתמקדת בידע, וקובעת כי הינו המשאב הארגוני החשוב ביותר (Carayannopoulou & Austerb, 2010). תהליך ניהול הידע עפ"י תיאוריה זו, כולל את קליטת הידע בארגון, עיבודו והפצתו בקרב מקבלי ההחלטות, לצורך יצירת יתרון תחרותי מתמשך, המוביל לביצועים משופרים (Teece, 1997; Eisenhardt & Santos, 2000; Pisano & Shuen, 2000). עובדי הארגון נחשפים לנתונים, למידע ולידע תחרותיים מסוגים שונים, וברמות שונות של מורכבות, ודאות וחשיבות. תיאוריית ה-KBV מדגישה את חשיבות משאב הידע ואת הצורך בביזורו ברחבי הארגון. הדברים נכונים גם לכלל סוגי הידע התחרותי - זה הנרכש על ידי אנשי המכירות של הארגון (Barnea, 2013), כמו גם הידע שנאסף על ידי יחידות מטה בארגון (אסטרטגיה, מודיעין תחרותי, שיווק) ממרחב האינטרנט, למשל. גם הפתרונות שמציעה תיאוריית ה-KBV, רלבנטיים לעולם המודיעין התחרותי. כך, לדוגמא, עבודה בצוותים המאפשרת לכידת מידע סמוי, כולל מעובדים הנמצאים במורד ההיררכיה הארגונית (Grant, 1997). בעבודה בצוותים מתאפשרת לכידת מידע אינטרנטי שעובדים נחשפים אליו, למשל מכוח היותם חברים ברשתות חברתיות שאינן נגישות למומחי המודיעין של הארגון.

המודיעין התחרותי הוא משאב ידע, אשר איכותו מהווה יתרון תחרותי לארגון. ככל שיועבר בתוך הארגון ביעילות גבוהה יותר, קרי במהירות ובאיכות הנדרשים, ולעובדים ולמנהלים הרלבנטיים - כך יתאפשר למנהלי הפירמה בדרגים השונים לקבל החלטות נכונות יותר במסגרת מאמצי הפירמה לייצר ולשמור על יתרונה התחרותי. טיב המידע התחרותי אשר יוטמע בתהליך קבלת ההחלטות הארגוניות, ישפיע במידה רבה על הרצף האסטרטגי: הן בהיבט יכולות הארגון והן בפן של היתרון התחרותי, שהינו תוצר היכולות

המשודרגות.

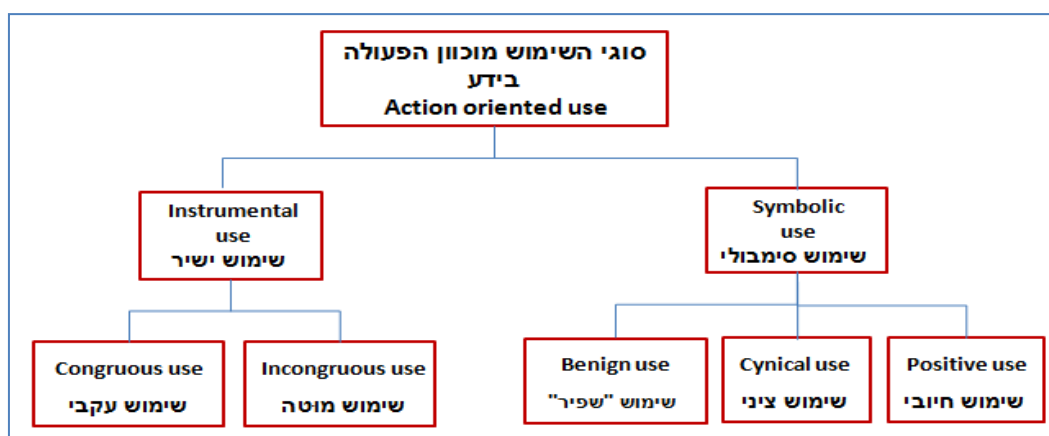
האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים כגורם המשפיע על אופני השימוש במידע על ידי מקבלי החלטות, טרם נחקרה עד היום. לסוגי השימוש השונים במידע ובידע האינטרנטי על ידי מקבלי החלטות השלכה ישירה על טיב קבלת ההחלטות, כפי שמראה מודל השימוש בידע אשר יפורט להלן.

מודל השימוש בידע Marketing knowledge use

לפי תיאורית ה-KBV, הידע הינו המשאב הארגוני החשוב ביותר; המכוונות השיווקית והמודיעין התחרותי תורמים ליתרון תחרותי וחשובים אף לביצועי הארגון (Lackman et al, 2001; Teo and Choo, 2000). לפיכך, ארגונים שישכילו להבין כיצד נכון יהיה להשתמש בידע השיווקי, יוכלו למקסם יתרונות אלו.

מודל השימוש בידע שפותח על ידי Menon & Varadarajan (1992) טרם התגבשות מקורות המידע האינטרנטי, עוסק ביישומיות של אופני השימוש בידע. המודל מתייחס לשימוש בידע כנובע מהשפעות של הגורמים הבאים: סביבתיים, ארגוניים (מבנה, תרבות חדשנות וידע, זרימת מידע), ואינפורמטיביים (עלות המידע, אמינותו הנתפסת של המידע, התועלת הנתפסת של המידע). המודל מחלק את השימושים השונים בידע, תוך שימת דגש על השפעת סוגי השימוש בידע בתהליך קבלת ההחלטות. הסוג הראשון מוגדר כ"מוכוון פעולה" (Action-oriented), כלומר - שימוש בידע בתהליך קבלת החלטות, הגורם לשינוי בפעילויות של המשתמש. הוא נחלק לשימוש אינסטרומנטלי, ישיר, המשפיע ישירות על מדיניות החברה; ולשימוש סימבולי, כאשר המנהלים משתמשים במידע בתהליך קבלת ההחלטות לא בשל איכותו, אלא יותר למראית עין. השימוש הישיר נחלק לשני סוגי משנה: עקבי לממצאים (Congruous), ושימוש מוטא, מוצא מהקשרו (Incongruous). השימוש הסימבולי בידע נחלק לשלושה סוגי משנה: "שפיר" (Benign) - המתבצע כשמנהלים רוצים לתת לספקי הידע, דוגמת יועצים, תחושה שהם שותפים לתהליך קבלת ההחלטות; שימוש ציני - כשמנהל משתמש במידע חסר ערך בעיניו, אך הוא סבור שאחרים/ הממונים עליו עשויים כן להעריכו; ושימוש חיובי - המתקיים כשהמנהל משתמש במידע לאו דווקא בזכות ערכו, אלא בשל המסר החיובי שיכול להעביר בארגון (Meon & Varadarajan, 1992).

תרשים 1: סוגי השימוש מוכוון הפעולה בידע לפי מודל השימושים בידע שיווקי



במחקרם של Souchon et al. (Working paper), נמצא כי לסוגי השימוש השונים במידע יש השפעה ישירה על חדשנות ועל ביצועי הארגון. לפיכך, אם סוגי השימוש משפיעים על חדשנות המוגדרת כיכולת, סביר להניח כי תהיה להם גם השפעה על פיתוח של יכולות נוספות.

המודל של Menon ו-Varadarajan מתמקד בשני היבטים של איכות המידע. הראשון הוא, האמינות הנתפסת של המידע והגורמים המשפיעים על אמינות: עלויות השגת המידע (קשר ישיר) והעברת מידע בצינורות הפנים-ארגוניים (קשר ישיר). עפ"י המודל, אמינות מידע נמוכה לצד עלות מידע גבוהה, תעודד שימוש סימבולי במידע (ע"ח שימוש ישיר). בנוסף נטען במודל, כי ככל שהדעה המוקדמת (פרה-דיספוזיציה)⁴ של מקבל ההחלטה איתנה יותר, כך האמינות הנתפסת של המידע תהא נמוכה יותר. ההיבט השני הוא, השימושיות. המודל ממשיג את האמינות והשימושיות כגורמים המנבאים שימוש, בהגדירו את האמינות כערך הנתפס של המידע, ואת השימושיות כפוטנציאל הנתפס של המידע להיות בשימוש (Meon & Varadarajan, 1992, p. 66). אמינות המידע ושימושיותו הינם חלק ממרכיבי איכות המידע (Teo & Choo, 2001). לפיכך, חשוב לבחון את איכות המידע כמכלול, ובאופן אמפירי.

המחקר הנוכחי בא לענות על השאלה - מהי ההשפעה של תפיסת איכות מקורות המידע האינטרנטיים על אופן השימוש במידע ע"י מקבלי ההחלטות. לפער המתמיד בין מה שהארגון יודע על מתחרי לבין המידע המלא על פעילויותיהם ותוכניותיהם העתידיות, יש השלכות משמעותיות וישירות על האסטרטגיה של הארגון. לפיכך הרחבת מודל השימוש בידע, לכיוון איכות המידע (התחרותי) המצוי במרחב האינטרנטי, והשלכותיו על אופן השימוש בו ע"י מקבלי ההחלטות בארגון, צפויה לתרום הן בהיבט המחקרי-תיאורטי והן בהיבט המעשי.

המסגרת התיאורטית למחקר משלבת בין תיאורית KBV, מודל השימושים בידע וזרם מחקר ה-CI. תיאורית KBV מאפיינת את תהליכי הפיכת המידע לידע בארגון, וטוענת כי העברת ידע אפקטיבית הינה מקור לביצועים משופרים. תהליכים אלו מקבילים לשלב הניתוח במעגל המודיעיני, בו המידע הנאסף הופך למודיעין ביצועי ושימושי עבור מקבלי ההחלטות (Fuld, 1995; Sawka, 1996). מודל השימוש בידע מתרכז באמינות ושימושיות הידע ובגורמים המשפיעים עליהם. לפיכך, אפיון ההשפעות הפוטנציאליות של השימושים במידע תחרותי (מהאינטרנט) ע"י מקבלי החלטות, יסייע להגדיר שיטות ללכידת מידע תחרותי מהאינטרנט, ויתמוך בתהליכי קבלת החלטות בארגונים.

לשם כך, הוגדרו השערות מחקר המתייחסות להשפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע השונים באינטרנט (משתנה ב"ת) על שימושים "מוכווני פעולה" בידע, ועל ביצועי הפירמה (משתנים תלויים). שימוש מוכוון פעולה בידע, יבוא לידי ביטוי בשינויים במדיניות או בפעילויות ספציפיות של המשתמש, אשר ניתן לקשרם ישירות לידע זה (Menon & Varadarajan, 1992).

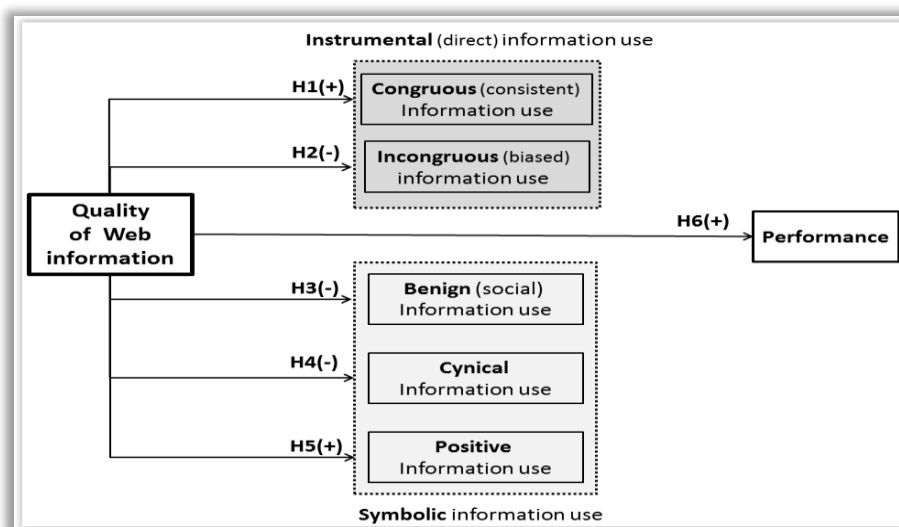
שימוש ישיר Direct (Instrumental) use

אחד מסוגי השימוש מוכווני הפעולה בידע הוא הישיר, בו מידע שנלכד הופך לידע המשפיע ישירות על קביעת מדיניות החברה. הוא נחלק לשימוש עקבי (congruous) ולשימוש מוטא (incongruous). השימוש העקבי אינו מוטא אלא עקבי עם הממצאים (Menon & Varadarajan, 1992, p. 62). החוקרים Low & Mohr (2001), מצאו קשר חיובי ישיר בין איכות המידע לשימוש האינסטרומנטלי. לפיכך הנחנו כי:

השערת מחקר מס. 1 (H1): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כן תגבר הנטייה להשתמש בו שימוש ישיר ועקבי בתהליך קבלת ההחלטות.

⁴ פרה דיספוזיציות של מנהלים הן תולדה של הבדלים אינדידואליים, כמו ניסיון, ידע סגנונות ניהול ורמת קבלת החלטות.

תרשים 2: השערות המחקר



לשימוש הישיר יש גם צד אחר: שימוש בו מקבלי החלטות מטים את המידע, מוציאים אותו מהקשרו, בעיקר לצרכים פוליטיים פנים-ארגוניים. לא מעט חוקרים ראו בשימוש זה סוג של שימוש סימבולי ציני, אך Menon & Varadarajan (1992) טענו, כי מדובר בממד נוסף של השימוש הישיר, כיוון שנעשה כאן שימוש ישיר בתהליכי קבלת החלטות. הטיה שכזו נוחה יותר לביצוע כשהמידע אינו חד משמעי. לפיכך:

השערת מחקר מס. 2 (H2): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כן תפחת הנטייה להשתמש בו שימוש ישיר מוטא (*Incongruous*) בתהליך קבלת החלטות.

שימוש סימבולי

שימוש בידע יכול להיות בעל מימד סימבולי, לא הולם, שאינו קשור בהכרח לאיכות המידע. זהו שימוש למראית עין, שיכול להתבטא במספר אופנים. האחד מהם – הינו היבט שפיר (*Benign*). לדוגמא, כשרוצים לתת למספקי המידע (כמו חברות ניטור מידע באינטרנט) או לספקי הידע (דוגמת יועצי מחקר חיצוניים), תחושת שותפות בתהליך קבלת החלטות, במטרה לשמר עמם את הקשר מסיבות נוחות או אחרות (Menon & Varadarajan, 1992). השימוש במידע במקרה זה, עשוי להתבצע גם ולמרות האיכות הנמוכה (כשהמידע איכותי ניתן להניח כי מתייתר הצורך באופן שימוש זה). לפיכך:

השערת מחקר מס. 3 (H3): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כך תפחת הנטייה להשתמש בו שימוש סימבולי שפיר בתהליך קבלת החלטות.

הממד הסימבולי יכול להתבטא בשימוש ציני (Toftén, 2005). לדוגמא, אם מקבל החלטות משתמש במידע לצורך הצדקה בדיעבד של החלטות שכבר התקבלו, למרות שהמידע עצמו עשוי להיות חסר ערך בעיניו (Menon & Varadarajan, 1992). גם כאן, כשהמידע איכותי, מתייתר הצורך באופן שימוש זה. לפיכך:

השערת מחקר מס. 4 (H4): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כך תפחת הנטייה להשתמש בו שימוש סימבולי ציני בתהליך קבלת החלטות.

שימוש סימבולי אפשרי נוסף במידע הוא למטרות ניהוליות פנים-ארגוניות - העברת מסר חיובי בארגון, להעלאת מורל העובדים. במקרה זה ניתן להניח, כי מנהלים ימעטו לעשות שימוש שכזה במידע שאינו איכותי עקב השפעה שלילית צפויה במידה ויתברר לעובדים כי המסר נשען על מידע שגוי. לפיכך:

השערת מחקר מס. 5 (H5): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כך תגבר הנטייה להשתמש בו שימוש סימבולי חיובי בתהליך קבלת ההחלטות.

מידע אינטרנטי איכותי, המגיע לעיון מקבלי החלטות בחברות, צפוי לסייע בידיהם לקבל החלטות שתשפרנה את ביצועי הארגון. לפיכך:

השערת מחקר מס. 6 (H6): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כן צפויים להשתפר ביצועי הארגון.

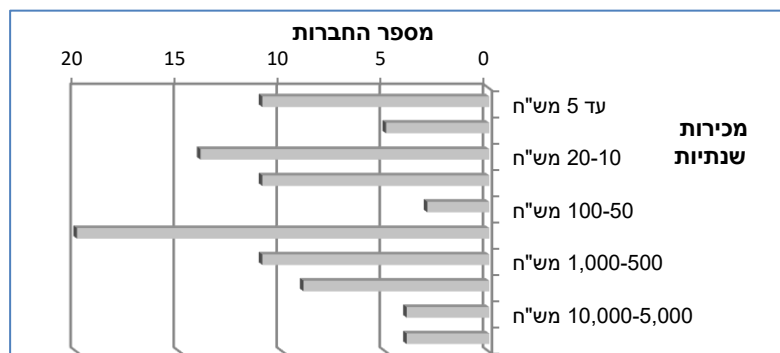
מתודולוגיה

משתתפי המחקר

בהמשך למסורת המחקרית של KBV ו- Marketing Knowledge Use, בוצע שימוש בשאלונים כשיטת המחקר. כאוכלוסיית המטרה נבחרו מנהלים בדרגי ביניים ומעלה, מתוך הנחה שהינם בקיאים דיים במידע השיווקי ברמת החברה כדי לייצג את חברותיהן (Floyd and Woolbridge, 1997; Wilson and Lilien, 1992).

מסגרת הדגימה כללה חברות עסקיות בע"מ, המעסיקות לפחות 10 עובדים, בעלות היקף מכירות שנתי של לפחות 3 מ"ש"ח, ובעלות פעילות שיווקית. אוכלוסיית המחקר היא של מקבלי החלטות בכירים בארגונים, כולל יועצים לחברות העונות לקריטריונים הנ"ל. הדגימה בוצעה ע"י הצלבה בין מספר מקורות מידע: מאגר DUNS, דירוג BDI 500 החברות המובילות, רשימת חברי איגוד התעשייה הקיבוצית, רשימת החברות הבורסאיות, רשימת יצואנים גדולים בישראל של משרד התמ"ת משנת 2005. במחקר השתתפו 107 איש, שיעור ההיענות (Response Rate) היה 27%. 73 (68%) מבין המשתתפים היו בדרגי ניהול בכירים: 15 מנכ"לים (14%), 33 סמנכ"לים (31%), 25 מנהלי שיווק או תחומים קרובים (23%). 12 מהמשתתפים עסקו במודיעין תחרותי באופן מלא. 8 (7%) מהמשתתפים היו יועצים בכירים. החברות מייצגות מגוון רחב של ענפי המשק: 52 (54%) מענפי תעשייה, 16 (17%) מענפי שירותים, 10 (10%) מתחומי מידע ותקשורת, 8 (8%) מענפי משק פיננסיים, 6 (6%) מתחומי המסחר ו-4 (4%) מענפים חקלאיים. גם סדרי הגודל של החברות מגוונים. 28 (29%) מהחברות מונות בין 15 ל-60 עובדים, 25 (26%) מעסיקות בין 60 ל-250 עובדים, 26 (27%) בין 250 ל-500 עובדים. ב-13 (14%) חברות יש בין 500 ל-3,000 מועסקים. כמו כן, השתתפו נשאלים מ-4 (4%) חברות ענק שבכ"א מהן מעל 3,000 עובדים. התפלגות נתוני המכירות של החברות מדגימה תמונה מגוונת אף היא (תרשים 3). החברות מייצגות מבחינת מחזורי המכירות השנתיים חברות זעירות, קטנות, בינוניות, גדולות, ואף חברות ענק מהגדולות במשק הישראלי.

תרשים 3: התפלגות המכירות



כלי המחקר

כלי המחקר היה שאלון מקוון, שנשלח למייל האישי של הנשאלים באמצעות לינק, ונבנה כך שחובה על הנשאל להתייחס לכלל ההיגדים, עם אפשרות תשובה אחת בלבד לכל היגד/שאלה. השאלון נבחן במחקר חלוץ על קבוצה של 9 מנהלים הדומים לאלו שבמדגם, ע"י ראיונות אישיים שארכו כ-45 דק' כ"א. הערות המרואיינים ב-Pre-Test הוטמעו בגרסה עדכנית של השאלון. השינוי המשמעותי ביותר היה בפרק הראשון, בו הנשאל התבקש לדרג את איכות 14 מקורות המידע השונים, במטריצה מורכבת שכללה 7 מדדי איכות (לכל מקור), כלומר פרק זה לבדו כלל כמעט 100 שאלות. הוחלט להשאיר את מדדי האיכות ברמה של מידע תומך לנשאל, אשר ישקללם בינו לבין עצמו וייקבע ציון אחד בלבד לאיכות המקור. בכך קוצר השאלון מבלי לפגוע במענה הפוטנציאלי על מטרת המחקר והשערותיו. כך, פרק 1 כלל 14 שאלות, הנשאל התבקש לדרג את איכות מקורות המידע השונים, בטווח שבין 1 ("נמוך מאוד") ל-7 ("גבוה מאוד"). בשאר פרקי השאלון, התגובות לכל פריט ניתנו על סולם ליקרט בן 7 נקודות במנעד שבין 1 ("כלל לא") ל-7 ("במידה רבה"). פרק 2 התייחס למשתנים התלויי-ביצועים, כלל 7 שאלות המתייחסות למדדי רווחיות, מכירות, צמיחה, נתח שוק, מיצוב אסטרטגי, מיקום תחרותי וביצועים למול הציפיות, לאורך טווח של 3 שנים. חמישה פרקים נוספים (4-8) מתייחסים ישירות לשימושים השונים במידע. פרק 4 מתייחס למשתנה התלוי "שימוש סימבולי ציני" בתהליך קבלת ההחלטות, ובא לבחון שימוש במידע תחרותי לצורך הצדקה בדיעבד של החלטות שכבר התקבלו. הוא כולל 5 שאלות בנוגע לתהליכי קבלת החלטות. פרק 5 מתייחס למשתנה התלוי "שימוש סימבולי שפיר" (Benign). הוא מכיל 10 שאלות המיועדות לבחון עד כמה רוצים הנשאלים לתת לספקי המידע תחושת שותפות בתהליך קבלת ההחלטות ולשמר ע"י כך את הקשר עמם. פרק 6 מתייחס למשתנה התלוי "שימוש סימבולי חיובי במידע", והוא מכיל 6 שאלות שבאות לבחון באיזו מידה מקבל ההחלטה משתמש במידע לאו דווקא בזכות ערכו, אלא בשל המסר החיובי שיכול להעביר בארגון. פרק 7 עניינו במשתנה התלוי "שימוש ישיר עקבי/ לא מוטה" וכולל 7 היגדים הבאים לבחון עד כמה השימוש עקבי למידע על המתחרים. פרק 8 עוסק במשתנה התלוי "שימוש ישיר מוטה". כולל שני חלקים. הראשון, ובו 3 היגדים, בוחן את הטיית המידע התחרותי לצרכים פוליטיים פנים-ארגוניים. השני, הכולל 6 היגדים, בא לבחון היבט ספציפי של הטיית המידע והוא שימוש במידע התחרותי לקידום אישי.

השאלון כולל בסה"כ 76 היגדים. הזמן הנדרש להשלמת מענה על השאלון היה כ-20 דקות.

ניתוח גורמים

בוצע ניתוח גורמים על הפרק הראשון המתייחס למשתנה הבלתי תלוי - 14 שאלות המתייחסות לאיכות המידע. עלו 3 קבוצות, כלומר למושג "איכות מקורות המידע" נמצאו 3 גורמים/קבוצות של מקורות. ההיגדים המרכיבים כל גורם הם בעלי מכנה משותף, ובהתאם לכך נבחרו שמות הגורמים: Analyze לקבוצה בת 7 מקורות המציגים מידע מנותח או מידע המהווה תשתית נוחה לניתוח; Compete עבור המידע האינטרנטי שמקורו בחברות מתחרות (4 מקורות מידע); Formal ל-3 מקורות המהווים חומרים רשמיים או מתבססים על מידע רשמי, כגון דו"חות כספיים של חברות ציבוריות. המחקר בוחן כל קבוצת מקורות בפני עצמה, כך שהשערות נבחנו מול כל אחת מהקבוצות (גורמים).

ממצאי המחקר

סטטיסטיקה תיאורית

כפי שניתן לראות מטבלה 1, אוכלוסיית כלל משתני המחקר כללה 105-107 משתתפים, עם חריג בשימוש השפיר Benign - 75 משתתפים. החריג נובע מהעובדה, ש-32 ממשתתפי הסקר כנראה אינם עובדים ו/או מכירים את תחום ספקי המידע האינטרנטי וסימנו את היגדי פרק זה כולם כ"לא רלבנטי". בשלב ה-Pre Test הייתה אינדיקציה ברורה לנושא. 5 מהמרוויינים טענו לאי-רלבנטיות בפרק זה.

טבלה 1: סטטיסטיקה תיאורית ומתאמים של המשתנים

Factor/ index variable	N	Mean	S.D.	α	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Factor Web_Analyze	106	4.61	1.20											
(2) Factor Web_Formal	106	5.21	1.08		.47**									
(3) Factor Web_Compete	107	4.71	1.11		.52**	.29**								
(4) Index variable Performance	107	5.27	0.90	.86	.40**	.27**	.35**							
(5) Index variable Sym_Cynic	107	4.68	1.09	n.a.	.37**	.30**	.26**	.32**						
(6) Index variable Benign	75	4.32	1.02	.69	.40**	.18	.41**	.24*	.28*					
(7) Index variable Sym_Positive	107	3.51	1.25	.79	.21*	.04	.19*	.09	.14	.34**				
(8) Index variable Instru_Direct	107	3.81	1.16	.72	.24*	.07	.18	.27**	.44**	.47**	.49**			
(9) Index Instru_Bias_Info	107	3.75	1.68	.89	.23*	.13	.08	.09	.09	.18	.50**	.21*		
(10) variables Instru_Bias_Self	106	3.95	1.53	.89	.13	-.03	.25**	-.07	-.09	.34**	.39**	.15	.15	

* p<.05
** p<.01

לבדיקה עד כמה מסביר המשתנה המנבא (איכות המידע באינטרנט), על שלושת גורמיו, את כל אחד מהמשתנים התלויים, בוצעה רגרסיה מרובה. בטבלה 21 להלן מופיעים נתוני ה-Beta מתוכנת ה-SPSS שמשמעותם אומדן מקדם רגרסיה מתוקנן, המתייחס לכיוון. מהטבלה עולה, כי 3 מתוך ההשערות נתמכות ע"י לפחות גורם משתנה ב"ת אחד:

H1, שעניינה שימוש ישיר עקבי, נתמכת מבחינת המובהקות וכיוון הקשר החיובי ע"י קבוצה אחת (WEB_ANALYZE) המונה 7 מתוך 14 היגדי איכות המידע. H5, העוסקת בשימוש סימבולי חיובי, נתמכת אף היא מבחינת המובהקות וכיוון הקשר החיובי ע"י קבוצת היגדי WEB_ANALYZE. H6, המתייחסת לביצועי הפירמה, נתמכת מבחינת הכיוון והמובהקות ע"י 2 (מ-3) קבוצות היגדי המשתנה ה"ב"ת: WEB_ANALYZE ו-WEB_COMPETET.

יתר ההשערות אינן נתמכות ע"י הממצאים, אם כי נמצאה מובהקות, אמנם בכיוון ההפוך להשערות. כך, H2 הניחה יחס שלילי בין איכות המידע ובין השימוש הישיר המוטה. התוצאות הראו מובהקות אך יחס חיובי. H3 הניחה השפעה שלילית של איכות המידע על השימוש השפיר (Benign). הממצאים היו מובהקים סטטיסטית, אך כיוון ההשפעה היה חיובי, וזאת בניגוד להשערה.

טבלה 2: תוצאות הרגרסיה

Variablen name:		Instrumental congruous (direct) use	Instrumental incongruous (biased) use		Benign use	Symbolic cynical use	Symbolic Positive use	Performance
Hypothesis:		H1(+)	H2 (-)		H3 (-)	H4 (-)	H5(+)	H6 (+)
Factor/index variable:		Instru_direct	Instru_bias_info	Instru_bias_self	Benign	Sym_cynic	Sym_positive	Per_3year
Quality of web information	Web_analyze	.22**	.24**	.06	.27**	.24	.19*	.26**
	Web_fomal	-.06	.04	-.12	-.04	.17*	-.78	.09
	Web_compete	.09	-.05	.25**	.28**	.09	.12	.19**

* p<.05
** p<.01

דיון

המחקר עסק בהשפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע התחרותי באינטרנט על אופן השימוש במידע זה ע"י מנהלים, ועל ביצועי הפירמה. זאת ע"י מחקר כמותי בקרב 107 מקבלי החלטות בדרגים שונים המייצגים 96 חברות בסדרי גודל שונים ומגוון ענפי משק הישראלי.

בכך הוא מציג גישה שונה לגישות המחקר הקיימות בעולם המודיעין התחרותי. המחקרים בתחום המודיעין והידע התחרותי והשיווקי, ממוקדים בעיקר בחשיבות סקירת הסביבה התחרותית ובתרומתו הפוטנציאלית של המודיעין התחרותי, וזאת גם בעידן האינטרנט. נחקרו בעיקר תהליכי איסוף המידע והרבה פחות אופן השימוש בו. מקורות המידע התחרותי האינטרנטי כשלעצמם, זוכים למעט התעניינות מחקרית אמפירית, על אף שניתן למצוא מידע תחרותי בשפע באינטרנט כבר משנת 1996 (Benczúr, 2005).

החדשנות המגולמת במחקר זה היא בשני היבטים עיקריים: האחד - עצם הבחינה לעומק של המידע האינטרנטי לסוגיו ואיכותו כמשפיעים על תהליכי קבלת החלטות בארגונים. נושא זה מהווה נדבך חשוב במחקר שטרם נבחן לעומק, על אף משמעותו המכרעת בהקשר של השפעת מידע על יכולות תחרותיות בארגונים. החתירה ליצירת סט יכולות תחרותיות שכוה, נמנית על יעדיה המרכזיים של כל חברה עסקית. ההיבט השני - בדיקת ההשפעה האפשרית של מקורות המידע האינטרנטיים ואיכותם הנתפסת על אופן השימוש במידע של מקבלי החלטות ברמות שונות בארגון. נושא זה נחקר חלקית בעבר, כאשר הדגש היה על מידע שמקורו בסקרים ומחקרי שוק, הכרוכים בתשלום ניכר. בעידן של הצפת מידע נגיש וחינמי ברובו, והדואליות של השלכות תופעה זו על מקבלי החלטות - מצד אחד תרומה לתובנות עסקיות ומתוך כך לתכנון וביצועים טובים יותר, ומנגד יצירת עומס ולעיתים בזבוז משאבים המוביל לפגיעה בביצועים (Gilad, 2015), יש מקום לבחון את תרומת איכות המידע כמדד חשוב בהערכת מקורות המידע החינמיים הקיימים והשפעתו על תהליכי קבלת ההחלטות בארגון. לפיכך, נכון לבדוק עד כמה המידע הקיים באינטרנט נתפס כאיכותי ע"י משתמשיו הפוטנציאליים בחברות עסקיות.

מטרת המחקר הייתה לבחון את תפיסת האיכות של מקורות המידע האינטרנטיים השונים והשפעתה על אופן השימוש במידע התחרותי בידי מנהלים. הרציונל בבסיס המחקר היה, שאפיון השימושים הנפוצים

והאפשריים במידע הרב הקיים במרחב האינטרנט ע"י מקבלי החלטות, יסייע בהגדרות לכידת המידע התחרותי באינטרנט ובתהליכי קבלת ההחלטות בארגונים. לשם כך הוגדרו השערות המתאייחסות להשפעת איכות המידע האינטרנטי לסוגיו על סוגי השימוש "מוכוון פעולה" במידע. דהיינו, על אותם שימושים בידע בתהליך קבלת החלטות, שיש בהם כדי להביא לשינוי בפעילויות המשתמש (Varadarajan, 1992) (Menon&).

איכות מקורות המידע האינטרנטיים נתפסת בקרב מנהלים ישראלים כגבוהה למדי. ניתוח הגורמים שבוצע על הפרק בשאלון המתייחס לאיכות הנתפסת של מקורות המידע, העלה שלושה גורמים המייצגים קבוצות של מקורות. האחד, Web_Analyze, מקבץ מקורות מידע המציגים מידע מנותח או מידע המהווה תשתית נוחה לניתוח. השני, Web_Formal, מכיל מקורות המהווים חומרים רשמיים או מתבססים על מידע רשמי. השלישי, Web_Compete, מאגד מידע אינטרנטי שמקורו במתחרות עצמן. הציונים הממוצעים שנתנו הנסקרים לאיכות המקורות היו 4.61, 5.21 ו 4.71, בהתאמה, בטווח בין 1 ל-7 ("גבוה מאוד"), עם סטיית תקן נמוכה (1.20, 1.08 ו- 1.11 בהתאמה).

לאיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים נמצאה השפעה חיובית חלקית על ביצועי הארגון, והשפעה חיובית חלקית על שניים מהשימושים מוכוונים הפעולה בידע: הישיר העקבי והסימבולי חיובי.

המשתנה הב"ת WEB_ANALYZE המונה 7 היגדים (אתרי דרושים, שירותי מתחרים, מידע מוסדי, מידע מכנסים, מידע מרשתות חברתיות ומידע מספקי שירות ניטור וניתוח), מסביר שלוש השערות: H1 (שימוש ישיר), H5 (שימוש חיובי) ו-H6 (ביצועים). השערות אלו טענו לקשר חיובי בין איכות מקורות המידע לבין השימושים הרלבנטיים. התוצאות הראו גם השפעה על שני שימושים נוספים (המוטה והשפיר), אך בכיוון הפוך מהמצופה (טבלה 1). הנשאלים נתבקשו לדרג את איכות כל אחד מ-14 מקורות המידע, תוך שקלול עצמי של רכיבי האיכות. נראה אפוא שלקבוצת מקורות מידע זו עדיפות בקרב מקבלי החלטות לעומת מקורות מידע אינטרנטיים אחרים. מקורות מידע אלו מתייחסים לסוגי מידע חשובים, אשר רמת העיבוד הנדרשת בהם גבוהה ממידע גולמי גרידא. למקבלי ההחלטות בחברות, קשה לאתר מידע זה במלואו, קל וחומר לנתח את משמעויותיו. הדברים אמורים בעיקר לגבי מידע מרשתות חברתיות ומידע מספקי הניטור במרחב הווב, המפעילים זחלני אינטרנט באתרים הרלבנטיים, לוכדים מידע רלבנטי ומרכזים אותו באופן שמקבלי החלטות יכולים לקבל תמונה עדכנית, בתדירות הנדרשת, ואף בזמן אמת. לדוגמא, מומחים לתחום יכולים לאתר מידע גולמי על שינויים באתרי החברות המתחרות באופן שיאפשר לאתר שינויים טקטיים ואף אסטרטגיים של המתחרים, לעיתים זמן ניכר לפני פרסומם היזום. המשמעות היא, אפוא, שמנהלים מעדיפים מידע מעובד על פני המידע הגולמי. כך, קבוצת היגדים זו מתייחסת למקורות מידע הנתפסים כשימושיים יותר ולפיכך משפיעים באופן חיובי על השימושים בהם לאיכות המידע חשיבות רבה.

המשתנה הב"ת WEB_FORMAL הכולל 3 היגדים, אינו תומך באף לא אחת מן ההשערות (התוצאות הראו השפעה על השימוש הציני, אך בכיוון הפוך מהמצופה). הסבר אפשרי לכך הוא, כי רשמיות המקורות ובהכרח אמינותם, דווקא יכולה להיות כלי שרת בידי מנהל שמבקש לעשות שימוש ציני במידע להצדקת החלטותיו בדיעבד. ההיגדים הנכללים כאן, מתייחסים לסקירות ומאמרים באתרי האינטרנט מהענף הרלבנטי, לדוחות כספיים של המתחרים ולניתוחים שפורסמו על חברות מתחרות. מצד שני, ייתכן ואינם נתפסים כמקורות מידע תחרותי שימושיים, דווקא בשל היותם נפוצים ונגישים יותר ממקורות המידע האחרים.

המשתנה הב"ת WEB_COMPETE הכולל 4 היגדים, מסביר השערה אחת בלבד: H6 (ביצועים). התוצאות הראו השפעה על שני שימושים נוספים (המוטה והשפיר), אך בכיוון הפוך מהמשוער. ייתכן כי גם כאן, ההסבר נעוץ בשימושיות נמוכה. לגבי כתבות וראיונות דיגיטליים – שימושיות נמוכה, יכול שתהא מוסברת בתחליפים הנגישים הקיימים (פרסום בעיתונות הכלכלית הרגילה). לגבי מידע שנמצא באתרי האינטרנט של המתחרים, לרבות מחירים – ייתכן וההסבר לשימושיות נמוכה נעוץ בעומס המידע והמעקב - כיוון שמעקב אחר שינויים באתרים מצריך תשומת לב רבה, איתור השינויים מחייב השוואה, שמירת היסטוריה וכו'. לא בכדי פותחו כלים וקמו חברות המציעות שירותי מעקב שכאלה (היגד 9 ו-10 מהמשתנה הב"ת WEB_ANALYZE).

השערה H6 (ביצועים) נתמכת כאמור ע"י שני גורמי משתנים ב"ת, WEB_ANALYZE ו-WEB_COMPETE, הכוללים 11 (מתוך 14) היגדי איכות. קבוצת המקורות WEB_FORMAL אמנם לא נמצאה מובהקת במבחן הרגרסיה, אך עם זאת לאור התוצאה המובהקת שהתקבלה במבחן הקורלציה בינה לבין יתרון תחרותי, ניתן להסיק כי היא בהחלט רלבנטית כקבוצה בפני עצמה או כתת-קבוצה בתוך מכלול שלם של מקורות מידע אינטרנטיים.

התמיכה הנמוכה של הממצאים בהשערות השימושים השונים במידע, ניתנת להסבר מזווית אחרת אפשרית. ייתכן כי אותם שימושים הנתמכים ע"י הממצאים, השימוש האינסטרומנטלי העקבי והשימוש הסימבולי החיובי, משפיעים יותר משאר השימושים על יתרונה התחרותי של החברה – זהו נושא למחקר המשך. ההשפעות שנמצאו מובהקות אך מנוגדות לכיוונים המצופים, מזמינות אף הן מחקר המשך, בו יושוו שימושי מנהלים בחברות ישראליות לעמיתיהם בחו"ל.

זהו המחקר הראשון שבוחן לעומק את השימושים השונים במידע תחרותי באינטרנט, עפ"י המודל של Menon & aradarajan (1992). 5 מהשערות המחקר נבחנות כאן לראשונה ללא אפשרות השוואה לממצאי מחקרים אחרים. השערה H6 המתייחסת להשפעת איכות המידע על ביצועי הפירמה, ניתנת להשוואה לממצאים העולים ממחקרם של Teo & Choo (2001). אחת מהשערות מחקרם הייתה, כי לאיכות המידע האינטרנטי יהיה קשר חיובי עם תועלות אסטרטגיות, המתייחסות ל-3 ממדים: ייצור הכנסות, הפחתת עלויות ויעילות ניהולית. השערה זו על 3 ממדיה, נתמכה ע"י ממצאי מחקרם והיא בהלימה גם עם ממצאינו.

השלכות ניהוליות

המסקנה המעשית החשובה העולה מממצאי המחקר, לפיה המידע התחרותי שניתן לאיתור באינטרנט נתפס כאיכותי בקרב מנהלים בישראל, לצד העובדה שהודגמה השפעה חיובית של איכות מידע זה על היתרון התחרותי של הארגון, ועל 2 מ-5 השימושים מוכוונים הפעולה בידע - מצביעים על חשיבות המידע התחרותי באינטרנט. סוגי מקורות המידע באינטרנט רבים ומגוונים. מדובר במרחב מידע נגיש וזמין, אך כעולה מהמחקר, רמת השימוש במקורות הינה דיפרנציאלית וחלק מהם (ספקי שירות) אף לא מוכרים למקבלי החלטות רבים (כמעט שליש ממשותפי הסקר). ניתן להניח, כי היכרות טובה יותר עם מקורות המידע השונים, תביא לשימושיות נרחבת יותר של מקורות, ובמחקרי המשך ניתן יהיה לבחון התקדמות ותמיכה בשאר השערות המחקר בהתאם.

על כל ארגון עסקי לבחון את הוצאותיו במונחי עלות תועלת. המידע באינטרנט בהגדרה, הינו משאב זמין, נגיש לכל, ובעלות זניחה לרוב. כתוצאה, במקרים רבים נוצר היצף של מידע שבחלקו אינו רלבנטי, מה שמקשה על מיצוי המידע ומיקודו למידע תומך החלטות.

אחד הפתרונות לנושא הוא הקצאה ייעודית של משאבים לתחום. יצירת שגרה של סקירות מודיעין תחרותי אשר תחלפנה את הפצת המידע התחרותי הגולמי (Gilad, 2015). זאת על ידי הקצאת משאבים של גורם פנימי בארגון, המתמחה בתחום, ו/או ע"י התקשרות עם ספקי מידע חיצוניים המספקים מידע רלבנטי מרוכז ומנותח. האידיאל הוא אנליסט מידע ייעודי, אך בחברות קטנות פונקציה זו יכולה להיות מוטלת על בעל תפקיד רלבנטי העוסק בתחום קרוב. לדוגמא, אחד מאנשי המכירות. ניתן למצוא גם בחברות קטנות פונקציות העוסקות בכל מה שקשור לאינטרנט - אתר האינטרנט/עמוד הפייסבוק/דף החברה בלינקדאין; מן הראוי לשקול להטיל על אותו גורם בחברה הקטנה לטפל גם בתחום המידע התחרותי באינטרנט (מספר חברות שנסקרו במחקר זה הדגימו פתרון שכזה). כך תוכל הנהלת החברה לקבל מענה טוב יותר, במונחי עלות-תועלת, לצורך הבסיסי לדעת מה המתחרים מתכננים וכיצד הם עשויים להגיב על מהלכים חדשים. בדרך זו יוכל הארגון למפות ולהכיר את כלל מקורות המידע התחרותי באינטרנט, לתעדף ביניהם ולמקד את פעילות האיסוף ממרחב מידע חשוב זה.

כך או כך, חברה המשכילה ללמוד את מרחבי הידע הרלבנטיים לה באינטרנט, תעשיר את המידע העומד לרשות מקבלי החלטות בה על הסביבה התחרותית ותסייע לחברה להתמודד עם האתגרים העסקיים לשיפור ביצועיה.

התרומה המחקרית

הערך המוסף האקדמי של המחקר הוא במיקוד החדשני באיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטי, כגורם בעל יכולת השפעה על אופני השימוש במידע על ידי מקבלי החלטות ועל ביצועי הפירמה, מה שמדגיש את תרומת המידע לחברות עסקיות. בכך, הוספנו עדות אמפירית להשפעת עקרונות ה-KBV על ביצועים, אשר תומכת בחיזוקה של KBV כתיאוריה אסטרטגית.

הרקע התיאורטי של העבודה הוא תיאורית הגישה מבוססת הידע KBV, הקובעת כי הידע הינו המשאב הארגוני החשוב ביותר; ומודל השימוש בידע של Varadarajan ו-Menon. מודל זה הוא בבסיס המחקר. אך המודל בוחן רק שני רכיבי איכות נתפסת של המידע (אמינות ושימושיות) ומהם הגורמים המשפיעים על אחד מהם (אמינות). לפיכך, הערך המוסף של המחקר התבטא בבחינת תפיסת האיכות הכוללת של מקורות אלו (Teo & Choo, 2001) והשימושים בהם מול סוגי השימוש כפי שהוצגו בעבר במודל המחקר של Varadarajan & Menon (1992).

מגבלות המחקר

מספר המשתתפים הגדול במדגם והעובדה שאוכלוסיית המחקר הייתה מגוונת מבחינת דרגי מקבלי החלטות והמגזרים העסקיים של החברות, תומכים בתוקף החיצוני וביכולת להכללת הממצאים.

היכולת להפקת תוצאות נקיות ומלאות נפגעה עקב רגישותו הרבה של תחום המודיעין התחרותי. התגלע קושי בקבלת ההתייחסות הייעודית של מספר רב יותר של העוסקים הייעודיים בתחום. אמנם, כתוצאה מכך נדגמו יותר מקבלי החלטות; אך ייתכן ודגימה נרחבת יותר של אנשי מודיעין תחרותי בארגונים הייתה מאירה את הנתונים באור שונה, ואולי אף מסבירה השערות נוספות.

המחקר התמקד במנהלים מתחומי שיווק ומכירות. ראוי להרחיב את חקירת אופן השימוש במידע תחרותי לקבלת החלטות לתחומים נוספים בהם מתקבלות החלטות מהותיות לביצועי הארגון, כמו רכש, טכנולוגיה, משאבי אנוש.

בנוסף, מומלץ במחקר המשך להרחיב את בדיקת משתנה איכות המידע לכלל רכיביו. ספציפית, נראה כי רכיב השימושיות הינו בעדיפות לבדיקה; מבין רכיבי איכות המידע העיקריים (דייקנות, שלמות התוכן, חשיבות, אמינות, עדכניות, שימושיות), סביר להניח שיכולת הניבוי שלו תכיל את שאר רכיבי האיכות כמשתנה מנבא. גם אם רכיב הדייקנות של מקור המידע למשל, יהיה באיכות נמוכה, עדיין ייתכן וייעשה במידע שימוש נרחב בשל חשיבותו ו/או אמינותו.

לבסוף, אנו מציעים לחקור את הקשר בין רמת הניתוח של המידע התחרותי בארגון ובין השימושים במידע; ואת הקשר בין המשאבים שהארגון משקיע בתחום במודיעין התחרותי, בעיקר – קיומה של יחידה ייעודית, ברמה כזו או אחרת, לנושא.

רשימה ביבליוגרפית

- Barnea, A. (2013). National strategic intelligence and competitive intelligence and what is in between. *Scip*, 16(3).
- Benczúr, D. (2005). Environmental scanning: How developed is information acquisition in western european companies? *Information Research*, 11(1) Retrieved from www.scopus.com
- Bernhardt, D. (1994). I want it fast, factual and actionable – Tailoring Competitive Intelligence to executives' needs. *Long Range Planning*, 27(12-24).
- Blome, C., Schoenherr, T., & Eckstein, D. (2014). The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view. *International Journal of Production Economics*, 147(B), 307-316. Retrieved from www.scopus.com
- Calof, J.L. & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-30.
- Carayannopoulou S. & Austerb E.R. (2010). External knowledge sourcing in biotechnology through acquisition versus alliance: A KBV approach. *Research Policy* 39, 254–267
- Cavusgil, S.T. & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1-21.
- Chau, M., Shiu, B., Chan, I. & Chen, H. (2007). Redips: Backlink search and analysis on the web for business intelligence analysis. *J. Am. Soc. Inf. Sci.*, 58: 351–365. doi: 10.1002/asi.20503
- Chung, W. (2008). Visualising e-business stakeholders on the web: a methodology and experimental results., *Int. J. Electronic Business*, 6(1), 25–46.
- Cooper, P. (2014). Data, information, knowledge and wisdom. *Anaesthesia and Intensive Care Medicine*, 15(1), 44-45. Retrieved from www.scopus.com

- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Du Toit, A. S. A. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: What is in it for South-African manufacturing enterprises? *International Journal of Information Management*, 23(2), 111-120. Retrieved from www.scopus.com
- Eisenberg M. (2012). Information Alchemy: Transforming Data and Information into Knowledge and Wisdom. Retrieved from: http://faculty.washington.edu/mbe/Eisenberg_Intro_to_Information%20Alchemy.pdf
- Eisenhardt, K. M. & Santos F. M. (2000). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In A. Pettigrew A., Thomas H., and Whittington R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage Publications
- Ettorre, B. 1995. Managing Competitive Intelligence. *Management review* 84(10): 15-19.
- Floyd SW, Wooldridge B. 1999. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: the renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 23(3): 123–143.
- Fuld, L.M. (1995). The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. *New York : John Wiley*
- Fuld, M. L. 2010. The secret language of Competitive Intelligence. Indianapolis, *Dog Ear Publishing*.
- Frishammar, J. (2002). Characteristics in information processing approaches. *International Journal of Information Management*, 22(2), 143-156. Retrieved from www.scopus.com
- Gilad, B. (2015). Companies Collect Competitive Intelligence, but Don't Use It. *Harvard business review*, July 31.
- Grahova j. & Douglass J. M. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costlines of imitation. *Strategic Management Journal*, 30, 1192–1212
- Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122
- Grant, R. M. (1997). The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450-454. Retrieved from www.scopus.com
- Grover, V. & Davenport, T.H. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems* 18(1), 5-21.
- Herring, Jan P. (1992). The Role of Intelligence in Formulating Strategy. *Journal of Business Strategy*, 13(5), 54-60.

- Hooley, G.J., Gordon E., John W.C., & John F. (2005). The Performance Impact of Marketing Resource. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27
- Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2009). Export product strategy fit and performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 17, 1-23.
- Hurley, R.H. & Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(7), 42-54
- Introduction to competitive intelligence, 2004, GIA white paper, Retrieved from: www.globalintelligence.com.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F., & Covin, J.G. (2003). Antecedents, Elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), L1-L6.
- Jaworski, B.J & Kohli, A.K.(1993). Market Orientation: Antecedents and onsequences, *Journal of Marketing*, 57, 53-70
- Kahaner, L. (1997). Competitive Intelligence. *Touchstone*, New York, NY. Retrieved from: [https://ssl.haifa.ac.il/DanaInfo=.awxyCktuntnJn0Mw0+books?hl=iw&lr=&id=K3QfGoGSzmoC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Kahaner,+L.+\(1997\),+Competitive+Intelligence,+Touchstone,+New+York,+NY.&ots=b9sDjQKyzm&sig=F1YRPoGuR7ufsW9sSC7T80bYCjE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://ssl.haifa.ac.il/DanaInfo=.awxyCktuntnJn0Mw0+books?hl=iw&lr=&id=K3QfGoGSzmoC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Kahaner,+L.+(1997),+Competitive+Intelligence,+Touchstone,+New+York,+NY.&ots=b9sDjQKyzm&sig=F1YRPoGuR7ufsW9sSC7T80bYCjE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Katsikeas, C.S., Saeed S. & Marios T. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27, 867–890
- Khairul, M.T., Saiful. F.M.Y., Abdul R.A. & Ahmad N.M. (2008). Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy. *Communications of the IBIMA*, 4(5)
- Kohli, A. & Jaworski B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P. (1994). Marketing Management. *Engkewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*, 233.
- Lackman, C., Saban K. & Lanasa, J. (2000). The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18 Iss 1,6 – 9
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.
- Low G.S., Mohr J.J. 2001. Factors affecting the use of information in the evaluation of marketing communications productivity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1): 65-88.

- Martín-de Castro G. P., López-Sáez P. and Delgado-Verde M. (2011). Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research. *Journal of Knowledge Management*, 15(6): 871 - 874
- Menon, A. & Varadarajan, P.R. (1992). A Model of Marketing Knowledge Use within Firms. *Journal of Marketing*, 56(4), 53-71
- Olszak, C. M. 2014. An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: Theoretical approach. *Issues in Informing Science and Information Technology* 11: 139-153.
<http://iisit.org/Vol11/IISITv11p139-153Olszak0461.pdf>
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, NY.
- Powell C. Thomas (2001). Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*, 22: 875–888.
- Priporas, C.V., Gastoris, L. & Zacharis, V. (2005). Competitive intelligence activity: evidence from Greece. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(7), 659-669.
- Rouach, D.& Santi P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552–559
- Sawka, K. A. (1996), Demystifying Competitive Intelligence. *Management Review*, 85(10), 47-51.
- Scip, The Society of Competitive Intelligence Professionals (2002). What is CI. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20030212145728/http://www.scip.org/ci/>
- Sheila, W. & Calof, j.l. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 453 – 465.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58 (January), 35-35
- Slater S. & Narver J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Slater S. & Narver J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Souchon A.L., Dewsnap, B., Efrat, K. & Evagelos, K.M. Export Information Use: Relationship to Innovativeness and Performance. Working paper

- Sun, M., & Tse, E. (2009). The Resource-Based view of competitive advantage in Two-Sided markets. *Journal of Management Studies*, 46, 45-64.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teo, T. S. H., & Choo, W. Y. (2001). Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence. *Information and Management*, 39(1), 67-83. Retrieved from www.scopus.com
- Toften, K. (2005). The influence of export information use on export knowledge and performance. some empirical evidence. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(2), 200-219. Retrieved from www.scopus.com
- Vaughan, L. & You, J. (2011). Exploring web data for competitive intelligence. The case of the femtocell sector. *Advances in Competitiveness Research*, 19(1), 37-49. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/886530197?accountid=14544>
- Vijande S, Leticia M., López-Sánchez J. A & Trespalacios J.A. (2012). How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089).
- Wilson, E.J. and Lilien, G.L. 1992. Using Single Informants to Study Group Choice: An Examination of Research Practice in Organizational Buying. *Marketing Letters*. 3: 97–305.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6, 37-58.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

The Future is with us – careers and labour markets as ecosystems



Yehuda Baruch⁵

Abstract

The purpose of this paper is to provide an overview of the state of careers and employment systems in the contemporary local and global labour markets, using an eco-system perspective. I discuss the theoretical underpinning of career ecosystems, and use cases to manifest the ecosystem nature of career transitions in different global and cultural contexts. To understand career decisions and their outcomes it is critical to explore the way different actors perform within both internal and external labor markets. I argue that employing the ecosystem theory enhances our understanding of the roles and relevance of multiple actors at different levels of analysis. Individuals and organizations may benefit the planning and management of careers by realization of the meaning and value of the concept of careers ecosystem.

מטרת המאמר, להציג סקירה של מצב מערכות תעסוקה וקריירה בשווקי העבודה הלוקאליים והגלובליים, תוך שימוש בנקודות המבט של תפיסת המערכות הסביבתיות (eco-system). במאמר אני דן בבסיס התיאורטי של תפיסת המערכות הסביבתיות, ומשתמש בניתוח אירועים בכדי להדגיש את האופי המערכת-סביבתי של שינויים בקריירות בהקשרים גלובליים ותרבותיים שונים. לטענתי, בכדי להבין את ההחלטות השונות לגבי קריירות ותוצאותיהן האפשריות, ראוי לחקור את הדרכים שבאמצעותן פועלים השחקנים השונים, הן בשווקים הפנימיים והן בשווקים החיצוניים. השימוש בתיאוריית המערכות הסביבתיות, יכולה לשפר את הבנתנו לגבי התפקידים והרלוונטיות של השחקנים השונים ברמות ניתוח שונות. גם פרטים וגם ארגונים עשויים לשפר את התכנון והניהול של קריירות באמצעות הבנת המשמעות והערך של המושגים המאפיינים את גישת המערכת הסביבתית בהקשר של קריירות.

Introduction

The world of employment and the landscape of careers has changed significantly, as acknowledge in a number of works (Arthur, 2008; Baruch & Bozionelos, 2011). While many elements in the labour market remain the same, true and significant changes are taking place. Business firms and other organizations still have employees – but alongside these traditional employment relationships, other entities work for those organizations. People perform work through a variety of contractual arrangements – that are different from the old-fashioned employment engagements, both legally and managerially. The system is more dynamic, and there is more flexibility, stemming from complexity of both organizational and individual needs and requirements. With technology progress, new vocations have developed, whereas

⁵ Prof. Yehuda Baruch, Southampton Business School University of Southampton, UK Y.Baruch@soton.ac.uk

other decline or were eliminated from the labor market. Many roles that were traditionally conducted by employees have become redundant, moved to automatic robots and even transferred to customers who may be invited or expected to perform certain types of tasks.

Globalization adds to the ever increasing multifaceted and dynamic work environment and offers new career path. New work arrangements apply in conjunction with traditional ones. Flexible work arrangements include part-time employment, short and long temporary employment, via agencies or otherwise, independent contracting, outsourcing, franchisor-franchisee co-employment, and different time and space flexibilities.

Considering the many changes to the traditional employment relationship, contemporary employment relationships are not always represented by full-time paid work on a long-term base. At the same time, the traditional psychological contract has changed to one with new mutual obligations and expectations (Arthur & Rousseau, 1996; Herriot & Pemberton, 1995). Furthermore, many stakeholders exhibit interest in the employment system, multiplying the nature of interactions across the actors.

To better understand and analyze such ever-changing field I offer the theoretical contribution of career ecosystem framework. I will start by explaining the idea of careers as eco-system, building on earlier work, the general field of career (Baruch, 2015), global careers (Baruch, Altman and Tung, 2016), and the specific case of academe (Baruch, 2013). I will then refer to some of the above mentioned issues and factors, and analyze their relevance and impact from careers and labour markets as ecosystem perspective.

Ecosystem theory and careers as ecosystem

Already in the 1990s, ecosystem theory was developed and supported as a compelling theory, complying with required characteristics of theory, and exploring the potentials and challenges relating to it (Muller, 1997). Ecosystem functions constitute a set of relations across various actors within the system. These ideas of ecosystem theory (Muller, 2000) can be adopted for understanding careers and labor markets (Baruch, 2015), both at local and global level (Baruch et al. 2016). This is a process of theorizing, expanding existing understanding to a wider context (Weick, 1995). In these markets, a number of players act and interact with each other. The three main actors in this ecosystem are employees, employers, and national systems.

I offer the career and labour market theoretical perspective of ecosystem because it represents an overarching framework to construe and analyze career mobility within and across professions, organizations, locations and particularly frameworks of mind. It is particularly useful to advance career theories because they are typically fragmented (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Lee, Felps, & Baruch, 2014). Adopting the ecosystem theory perspective enables the career scholarly community to deal with the combination of multiple actors and the different levels of analysis. This suggests a way to decipher the black-box of how a number of factors influence career mobility decisions.

Within management studies, an ecosystem was defined as ‘*a system that contains a large number of loosely coupled (interconnected) actors who depend on each other to ensure the overall effectiveness of the system*’ (Iansiti & Levien, 2004, p. 5). In a complementary manner, business ecosystem was defined as “an economic community supported by a foundation of interacting organizations and individuals – the organisms of the business world” (Moore, 1996, p. 9), in line with the open system approach (Katz & Kahn, 1978). Interdependence among the entities comprising the system is a clear feature, but co-evolution does not happen in isolation (Mitleton-Kelly, 2003). Following from that, Business ecosystems have a dynamic structure consisting of an interconnected variety of organizations (Peltoniemi & Vuori, 2004). Viewing career mobility as part of an ecosystem provides us with a theoretical platform to depict the related interdependencies and dynamics of such a system. These systems function as an analogous to a bio-ecosystem (Peltoniemi & Vuori, 2004).

The following characterize ecosystems: Multiple actors, interconnectedness, interactions and interdependencies. The main **Actors** are individuals, institutions and national entities (also communities). Individuals communicate, act, react, and make career decisions (e.g. stay, move, change career). Institutions are typically the employers who traditionally tool control of career planning and management, initiate career moves (promotions, assignments, including global moves), and manage people as they progress in their careers. Governments set rules for the system (e.g. employment law) and develop talent (e.g. via national curriculum, training and regulatory systems). The nature of contemporary careers is such that **interconnectedness** is complex: apart from the legal employment contract, there is also psychological contract (Argyris, 1960), which has changed significantly towards the 21st Century (Rousseau, 1996; Conway & Briner, 2005). Lastly, there are major and minor **interactions** like the basic transactional exchange of labor for wages, but also the development and continuous adjustments of policies and strategies at the firm level. In the context of **Interdependency**, organizations rely on their employees to survive, perform and thrive. They depend on governments and other statutory bodies that regulate the ways to conduct their business. Nations depend on human talent for their productivity, which at the aggregate level enables organizations to creating national wealth. Reaching and maintaining **overall effectiveness** is a state of perpetual motion. Careers and career moves are subjected to the interests and motivations of individuals to develop and progress, but at the same time, career development depends on organizations performance that can improve or decline, many times due to external factors like global competition. The jungle rule of the survival of those who fit is valid, and those who do not fit, or are not ready and able to change are left out individuals (Hall, 2004), organizations or nations (Sölvell, 2015).

Some of the major considerations are seen differently by different actors and the influence vary, depends on the level of analysis. Individual personality will certainly be relevant factor influencing a person to decide on a move or on career change, depends on how risk averse they are (Douglas & Shepherd, 2002), but national culture may influence the propensity to move for

large mass of people, subject to the cultural norms, for example regarding ‘uncertainty avoidance’ (Hofstede, 2001). Significant and meaningful variations exist across nations in terms of how tight or loose their culture might be (Gelfand et al., 2011). Tight cultures are characterised by a number of strong norms coupled with low tolerance for deviant behaviours. Loose cultures are characterised by weak social norms and a high tolerance of deviant behaviors.

Another way to demonstrate differences is to study the importance and relevance of the ‘employability’ agenda. Employability is a critical factor for individuals (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), helping them to navigate their career within the labor market with certain self-sustainable ability to acquire a job if needed. Even if the perception of or believe that he or she have acquired employability is flawed for specific individual, he or she will benefit from such perception – unless in a real need for a job, identifying that that it was merely an illusion of employability. Thus, formally employers offer ‘employability’ (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004) to their employees as a suggested new psychological contract, but in practice they do not always believe in or internalize the message of employability (Baruch, 2001). The self-perception of being employable causes people to believe in and sometime to try to push the boundaries of their current employment. The investment employers make in their employees, alongside educational and legal systems that are more or less open to boundary spanning activities are manifestation of the ecosystem nature of labor moves.

How it works – real global cases as examples

I bring the following as illustrative cases that manifest the ecosystem nature of talent flow in different contexts, including the Israeli case:

China: Rural migration

The most significant population move in the last couple of decades is the transition in China from the rural country to major cities. The rate of growth of major Chinese cities is unprecedented (Miller, 2012). The magnitude is exceptional, with an estimated 155 million people moving by 2010, though there is still a paradox of growth in migration and skill shortage (Can, 2010). The push and pull forces are clear: There are more employment opportunities and more money in the big cities, though traditionally Chinese people prefer to remain within the vicinity of their core family. This migration is an example of a need to reach equilibrium in terms of employment, life style, and practical economic survival. Under central government policy, a relatively low educated population is moving to cities in the search for employment and better future.

USA: internal and global migration

Several trends co-exist in the USA. Global mobility of migration to the USA was very high in the 19th Century, declined to totally zero due to ban in the early part of the 20th Century, and since then is growing steadily, with two prominent segments: Those who applied for green card and received it legally, and the significant number of illegal immigrants, mostly from

Latin America. Geographical moves take place too, and the deterioration of certain cities (Detroit, for example) alongside flourishing of others (Chicago, for example) offer evidence to these trends.

Luxemburg: National vs. neighbouring countries

Two thirds of the workforce of Luxemburg enter and leave the country on a daily basis. The 138,700 who “commute” daily for work to tiny Luxemburg (population 530,000) arrive from neighboring France, Germany and Belgium (Schinzel, 2015).

Israel: National vs. neighbouring countries vs. global

The Low/mid skills workforce, in particular in the construction, hotel industry and cleaning jobs and care are professions less desired by native Israelis. Before 1967, Israeli-Arabs were employed in many of the low-level jobs within the construction industry. After 1967, significant numbers of Palestinians entered the Israeli labour market. Yet, inputs from a different system – political and security related – caused many restrictions of these prospect employees. As a result, other sources of employees were sought for. Till today there are some 90,000 Palestinians working in Israel, some 2/3 of them legally. About half of them in the construction industry, many others in agriculture, cleaning and hospitality. Due to the above mentioned issues, many work permits were granted on temporary basis to foreigners, like Romanian or Portuguese and Chinese in construction. A different market is for the elderly in a need for care – the employees here are mostly females from the Philippines, Romania and other countries employed in the home-care service industry. At the same time, there is a brain-drain phenomenon where many highly educated individuals leave the country to work in industry and academe in western countries, most notably the USA.

UK – choosing location for call centres

When firms in the UK establish call centres they look for the best fit labour market. One option is to base the decision on labour costs – but full command of the English language is critical too. Labour costs in India are much lower than those in the UK, though other EU countries like Estonia can offer certain competitive costs. Even in the UK, unless the payment is at the minimum legal wage rate, there will be differences across areas. Scotland offers better deal on these grounds. Unemployment level is another factor to consider, in choosing within the UK, and cities with high unemployment rate are attractive locations for establishing new call centres.

Discussion

The view or conceptual framework of career systems and labor markets as eco-systems is novel and intriguing. It adds to the theoretical development of the field, which is an essential ingredient for knowledge development (Suddaby, 2014). Muller (2005) suggests the following questions as worthy starting points for discussing ecosystems:

- Which are the relevant processes in the system?
- Which are the respective storages and pools of energy or nutrients?
- Which are the flows between these pools? Which are the dynamic developments of the processes?
- How are these processes regulated?

All those questions are relevant and can lead the way to further investigation of careers and labour markets. Career systems are influenced by the wide factors of economy (progress, crisis, downturn), migration, technology development (information technology and other), role of and changing nature of the family. Political system influence labour markets in many ways, taken narrowly, via national system of values, and practical system of training and education. Mechanisms for job search, salary adjustment, occupational choice, are just a few factors operating in the system.

Example – individual level:

One indicator of a live system is the way changes in qualities and characteristics of actors enable or disable their success under different circumstances. Qualities that were fit for the system in one stage may not be sufficient, and might even be detrimental to success at a later stage. In the industrial system of the 19th and up to end of 20th Century, stability and compliance with the hierarchy promotion system was an advantage. To progress to the top one had to be stable, accepting career path suggested by the institution, and keep stable. With the so-called 'New Careers', being proactive (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001), using protean career (Briscoe & Hall, 2006) or Kaleidoscope career model (Mainiero & Sullivan, 2006), crafting own job (Niessen, Weseler, & Kostova, 2016) were signs of minority non-conformists that would take them out of the main stream. To progress to the top one should now be dynamic, challenging traditional career path suggested by the institution, and keep moving in multi-directions (Baruch, 2004). The development of new career ecosystem requires different values and work/life attitudes.

Conclusions

Amongst the actors characteristics are individual career orientations and perspectives and organizational career planning and management, on the one hand, as well as the relationships between these and career moves, either local or global, on the other. Employing the ecosystem theory enables us to discuss the roles and relevance of different actors at different levels of analysis, trying to understand the reasons for and the outcomes of mobility decisions.

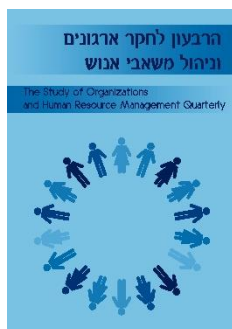
Looking at the way different actors perform within both internal and external labor markets is critical. In the career dynamic ecosystem there is constant flow of human capital in multiple directions (Baruch, 2004). The ecosystem operates at the micro- meso- and macro-frames of reference. The micro- meso- and macro system can be individual, organizational and national levels. The 'flow of human capital' takes place as a dynamic talent flow of creation, re-shaping and dismantling of organizations, as well as national variations. With developments in

technology and change of values and norms of behavior and expectations, the traditional boundaries of the system become blurred. In certain cases they can disappear altogether. In reality, the system cannot literally be fully boundaryless (Inkson et al., 2012). At the practical level, managers, and in particular HR managers may benefit from understanding of this perspective or framework in order to manage their talent.

References

- Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 61(2), 163-186.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In M. G. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.
- Baruch, Y. (2001). Employability – substitute to loyalty? *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566.
- Baruch, Y. (2013). Careers in Academe: The Academic Labour Market as an Eco-System. *Career Development International*, 18(2), 196-210.
- Baruch, Y. (2015). Organizational and labor market as career eco-system. In A. De Vos & B. Van der Heijden, (Eds.) *Handbook of Research on Sustainable Careers*. pp. 164-180. Cheltenham: Edward Elgar.
- Baruch, Y., Altman, Y. & Tung, R. L. (2016). Career Mobility in a Global Era – Advances in Managing Expatriation and Repatriation. *Academy of Management Annals*, Vol 10, pp 841-889. Doi: 10.1080/19416520.2016.1162013
- Baruch, Y. & Bozionelos, N. (2011). Career Issues. In S. Zedeck, (Ed.) *APA Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, pp 67-113. Washington DC: APA publication.
- Chan, K. W. (2010). A China Paradox: Migrant Labour Shortage amidst Rural Labour Supply Abundance. *Eurasian Geography and Economics*, 51(4), 513-530.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Douglas, E. J., & Shepherd, D. A. (2002). Self-employment as a career choice: Attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(3), 81-90.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004), 'Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications', *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C. & Aycan, Z. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332(6033), 1100-1104.

- Herriot P. & Pemberton C. (1995). *New Deals*, Chichester: John Wiley.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004), Strategy as ecology', *Harvard Business Review*, 82(3), 68-81.
- Lee, C. I. S. G., Felps, W. & Baruch, Y. (2014), Toward a taxonomy of career studies through bibliometric visualization. *Journal of Vocational behaviour*, 85(3), 339-351.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Miller, T. (2012). *China's urban billion: the story behind the biggest migration in human history*. Zed Books.
- Müller, F. (1997). State-of-the-art in ecosystem theory. *Ecological modelling*, 100(1), 135-161.
- Müller, F. (2005). Indicating ecosystem and landscape organisation. *Ecological Indicators*, 5(4), 280-294.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.
- Schinzel, U. (2015). Expatriates in Luxemburg? How cultural specificities impact the use of social networking technologies and HR practices. Paper presented at the British Academy of Management, Portsmouth.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Suddaby, R. (2014). Editor's comments: Why theory?. *Academy of Management Review*, 39(4), 407-411.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 385-390.



ניהול משאבי אנוש ורוחניות במקום העבודה:

מחשבות, הערות והבחנות*⁶

⁷ Konstantin Weicht; ⁸ Yochanan Altman; ² Michael Muller-Camen; ⁹ I-Ting Chen

תקציר

נושא הרוחניות והאמונה במקום העבודה מראה עניין הולך וגובר בקרב בעלי עניין רבים: מנהיגים עסקיים, עובדים מכל הסוגים והרמות, מנהיגי איגודים מקצועיים וחוקרים אקדמיים. על אף האתגרים וההזדמנויות שעלו מתוך מגוון נושאים רוחניים ואמוניים במקום העבודה, אסכולות ניהוליות היו איטיות יחסית באימוץ הגישות העולות. מטרת מאמר זה, היא לזהות, לתעד ולנתח את מקורות המידע האקדמיים בהם נמ"א (ניהול משאבי אנוש) ורוחניות במקום העבודה, כולל דת, השתלבו בדיון אקדמי ובפעילויות ארגוניות מתועדות.

המאמר מציג תוצאות חיפוש מילות מפתח ב'מדריך לאמונה ורוחניות במקום העבודה 2013' (Neal, 2013). החיפוש מזהה ארבע תחומים נפרדים בהם נמ"א מעורב בנושאי רוחניות במקום העבודה: נושאים חוקיים תקנוניים וסוגיות של שוויון בתעסוקה; רוחניות של מנהיגות וניהול; תוכניות פיתוח רוחניות; וגיוס ומיון. בהתבסס על הספרות שנחקרה ונותחה, אנחנו טוענים כי התבסס קשר נראה בין נמ"א ורוחניות במקום העבודה. מחקר נוסף נדרש כדי להרחיב את הבנתנו על תפקיד נמ"א במקום של רוחניות במקום העבודה.

מבוא והקשר מחקרי

ההיסטוריה של ניהול הייתה עדה להרבה אופנות ורעיונות חולפים. בחברה המערבית, שנהיית יותר חילונית, יכולה להפתיע טענתם של Fry, Matherly, and Ouimet's (2010), כי רוחניות יכולה להיות העובדה שמביאה "נס" לארגונים ומשנה אותם לארגונים יותר מצפוניים, ממוקדים, בעלי עניין ושומרים על קיימות. התנהלות זו ממקסמת את השילוש שבין כלכלה, חברה וסביבה. בתמצית, הטענה היא, כי רוחניות במקום העבודה והנהגה רוחנית בפרט, יכולות להשפיע על ביצועי העובדים ולספק את היסודות לפיתוח למידה, יצירתיות, העצמה וחדשנות, אשר בתורן מסייעות לתוצאות ארגוניות משופרות (Fry et al., 2010; Kolodinsky, Giacalone, & Jurkiewicz, 2008; Sullivan, 2008).

ניתן לטעון, כי לימוד רוחניות במקום העבודה רחוק מלהיות חדשני בתחומי הפילוסופיה ומדעי החברה. אפשר למצוא את מקורותיו בקרב יוזמות קלוויניסטיות, מתודיסטיות וקוויקריות במאה ה-19, בעוד המקורות המחקריים שלו נמצאים, בין היתר, בעבודותיהם המקוריות ורבות ההשפעה של מארקס, וובר, דורקהיים, גיימס ופרויד (Case, Eriksen, Mills, & Hope, 2012; Tracey, 2012). עם זאת, לא ניתן להתעלם מהרעיונות הרעננים בהתדיינות הנוכחית של תקופתנו. לפי ה-Journal of Management (JMSR, 2014), Spirituality & Religion בעשורים האחרונים, מראים מודעות עולה לנושאים עסקיים הקשורים לרוחניות, כגון אתיקה עסקית, קיימות ואיכות הסביבה, אחריות חברתית תאגידית ואיזון עבודה-חיים פרטיים. מאז שנות ה-90 המוקדמות, אנו עדים לתנועה הדואגת ליצירת סביבת עבודה

⁶ המאמר תורגם מאנגלית על ידי העורכים באישור הכותבים. הגרסה האנגלית בעמוד 50

⁷ Vienna University of Economics and Business, Austria

⁸ Middlesex University London, UK

⁹ Sheffield Hallam University, UK

המאפשרת יותר אותנטיות, אמון, משמעות וייעוד. יש הטוענים, כי עם ההתעוררות של שערוריות השחיתות כדוגמת אנון, וורלד-קום ופולקסוואגן, כמו גם המשברים הכלכליים שהטילו צל כבד על הכלכלה העולמית, הגיעה הצורך ב'ארגון מוסרי' (JMSR, 2014). התנועה לרוחניות במקום העבודה צוברת תאוצה עם תשומת לב מחקרית ומעשית עולה (e.g. Major, 2013; Miller & Ewest, 2013; Neal, 2005; Tracey, 2012). ניתן לראות את זה בהקמת קבוצת עניין "ניהול, רוחניות ודת" ב- Academy of Management (AOM) ב-1999 (AOM, 2014). מגמה זו קיבלה אישוש מחודש בהמשך פעולת הקבוצה וכוונותיה להפוך למחלקה (AOM, 2013) ובייסוד ירחון ייעודי בשנת 2004 "Journal for Management, Spirituality and Religion" (JMSR).

העניין ההולך וגובר העלה גם חששות וקולות סקפטיים. עלו שאלות כמו: על בסיס מה ניתן להצדיק בקשה של ארגונים מעובדיהם שייתנו את הלב והנשמה לתאגיד; האם יש ערובות כי האמון, שהוא בסיס לביטויי רוחניות, לא ינוצל לרעה; איך מתמודדים ארגונים עם מגוון דתות בכוח העבודה, כולל עובדים המכחישים כל אמונה דתית או רוחנית (Lund Dean, Safranski, & Lee, 2015; Brown, 2003). עלה גם חשש, כי לרוחניות במקום העבודה יכול להיות גם צד אפל בעל השלכות שליליות, כגון שליטה מטרידה בכוח העבודה, דחיפה לקבלת מטרות הארגון ופעולותיו, מניפולציות על משמעות והשגת היענות-ציות (Lips-Wiersma, Lund Dean, & Fornaciari, 2009; Brown, 2003).

בעוד שיש עדויות רבות להתרחבות התחום, ניתן לשאול אם כל ההתפתחויות אכן תרמו להבהרת השיח, או אם הגישה הרחבה והמקיפה המאפיינת את השיח על רוחניות בארגונים כיום, מובילה ליותר בלבול. אנו מקווים להוסיף מעט בהירות לדיון בהצעת עקרונות ניתוח. אנו מעוניינים להציג חדשות מתחום ניהול משאבי אנוש, דרכן ניתן לחקור את תחום הידע של רוחניות במקום העבודה. אנו טוענים כי שימוש בנקודת מבט לארגון המידע, כמו הדיסציפלינה של נמ"א, מאפשרת לנו להשתמש בשיטות מחקר, בהמשגות ובמבנים דומים בהטמעה לתחום חדש זה שאנחנו בוחנים. נמ"א זו בחירה טבעית, משום שמאז תחילת המאה ה-20, מובן שנמ"א מכיל מגוון רחב של משימות, כלים ותחומי אחריות בשירות החלק האנושי של מיזמים ומייצר ערך עסקי, דרך ניהול אסטרטגי של כוח העבודה. נמ"א כיום מקובל כבעל תפקיד מפתח בהצלחה של ארגונים, למשל בכך שמייצר רווחה לעובדים ומעלה ביצועים על ידי מחויבות ונאמנות מוגברות (e.g. Fry et al., 2010; Kaplan & Norton, 1996).

לפני שנתחיל בניתוח, אנו רוצים להתייחס לכך שהתנועה העולה, שאנו קוראים לה 'רוחניות במקום העבודה', נקראת בשמות שונים, כגון התנועה לרוחניות במקום העבודה, התנועה לאמונה במקום העבודה, ותחומים קשורים כמו תנועת אסכולת החיוביות הארגונית *the positive organizational scholarship movement* (Bell-Ellis, Jones, Longstreth, & Neal, 2013).

כפי שמציין המדריך לרוחניות במקום העבודה (2013), בשנים הראשונות של תחום האמונה והרוחניות במקום העבודה היו שתי נקודות מבט מובחנות: זאת שהתענינה בדת במקום העבודה, וזאת שהתענינה ברוחניות במקום העבודה. רוב האנשים ראו בדת וברוחניות כייחודיות ומובחנות זו מזו, ותומכי כל אחת מהאסכולות הסתייגו משילוב השנייה בדיאלוג שלהם. עם זאת, עם הזמן אנשי ארגונים ואנשי מחקר יכלו לראות יותר מן המשותף, ומצאו כי יש ערך בלמידה של מה שיש לדת השונה להציע לחוכמה של מקומות העבודה. לכן, בעוד אנחנו מכירים בכך שיש הבדלים סמנטיים, לצורך מחקר זה נלך עם גישתו המכילה של ה'מדריך לאמונה, רוחניות ודת במקום העבודה'. קוראים המעוניינים להתעמק בהבדלים הסמנטיים מוזמנים לעיין במאמרים המרחיבים תחום חשוב זה (e.g. Houghton, Neck, & Krishnakumar, 2016;)

Miller & Ewest, 2013; Phipps & Benefiel, 2013; Kinjerski & Skrypnek, 2004; Brown, 2003; Ashmos & Duchon, 2000; Gibbons, 2000.

שיטה

בעקבות סקירת ספרות בתחום ניהול ורוחניות, הוחלט לבחון לעומק מקור אחד מסוים: את "המדריך לאמונה ורוחניות במקומות העבודה" (Neal, 2013). המדריך הינו אוסף של מאמרים מוזמנים ומאמרים מחקריים שנכתבו על-ידי אנשי ארגונים וחוקרים בולטים בתחום של אמונה ורוחניות במקומות העבודה. הוא מספק תמונת מצב עכשווית על התחום, בשילוב של נקודות מבט אקדמיות ושל פעילים בארגונים. מטרת המדריך היא לספק סקירה רחבה ולבנות גשר בין המחקר לבין העשייה הארגונית, הכוללת אוסף מקיף של כתבים ומאמרים העוסקים ברוחניות במקום העבודה, במטרה ליצור תמונה לא רק של מקרי בוחן ושל המחקר הנוכחי, אלא גם חזון של מה שעשוי לעלות ולהתפתח בתחום בעתיד (Neal, 2013).

המדריך, כולו כתוב באנגלית, בנוי משבעה חלקים, כולל 44 פרקים, ותרמו לכתיבתו 55 כותבים. הוא מכסה נושאים, כמו סוגיות בסיסיות באמונה ורוחניות במקומות העבודה, נקודות מבט דתיות על אמונה במקום העבודה (כולל נוצריות, פרוטסטנטיות, יהודיות, איסלמיות ושל באהאיים), תיאוריות עולות על מנהיגות, נקודות מבט המשלבות דיסציפלינות שונות, הערכה ומדידה של רוחניות במקום העבודה, שילוב תחום הידע והמעשה, כמו גם כתבים של 'בחינה עצמית' המסתכלים מעבר לאופק.

נערכה סקירת מילות מפתח מתחום נמ"א על המדריך, כולל ביטויים קרובים, מילים נרדפות, כולל קיצורים ופתיח של מילה עם סיומות שונות. המילים נספרו לפי הופעתם בטקסט פעם לכל הקשר שהמילה מופיעה בו. לדוגמה, קישור חוזר לאותו אירוע נספר פעם אחת. באותו אופן, כאשר מילות מפתח הופיעו יותר מפעם אחת במשפט או פסקה, הן נספרו כפעם אחת. בנוסף, כאשר מילות החיפוש הסתברו כמתייחסות לתיאור או הגדרת תפקיד, הן לא נספרו. כך גם כל אזכורי המילים בשמות הירחונים ומקורות המידע. החיפוש אחר המושג 'ניהול משאבי אנוש', כולל מושגים נרדפים כמו 'ניהול סגל', העלה 42 תוצאות תקפות.

תפקיד נמ"א ברוחניות במקום העבודה

זו הייתה אחת ממטרות המדריך לבחון באלו דרכים אמונה ורוחניות במקום העבודה מקבילות לפעילויות חדשניות ומתקדמות בניהול משאבי אנוש, או האם הן מביאות משהו נוסף לדיון (Neal, 2013). הניתוח שלנו מציע, כי קשרים בין ניהול משאבי אנוש ורוחניות במקום העבודה כרוכים זה בזה. ארבעה תחומים של מעורבות נמ"א ברוחניות במקום העבודה זוהו. בנוסף לארבעת תחומים אלה, הרכבנו רשימה של 'נושאים נוספים שעולים'. אלה יכולים להיות לא יותר מהערת שוליים של פסקה במאמר, שעדיין נשפטה כמשמעותית. ארבעת התחומים (ו'נושאים נוספים שעולים') עם השלכות על נמ"א ורוחניות במקומות העבודה, מוצגים בסדר יורד של פירוט שניתן ב'מדריך', החל בנושאים שנדונו הכי הרבה:

1. נושאים משפטיים וחוקי שוויון הזדמנויות בעבודה.
2. מנהיגות, מנהלי נמ"א רוחניים.
3. תוכניות פיתוח רוחניות.
4. גיוס ומיון עובדים.
5. נושאים נוספים שעולים.

נושאים משפטיים וחוקי שוויון הזדמנויות בעבודה

הסבר אפשרי לשאלה מדוע זה (עדיין) כה מורכב לסמן קשר לא מעורפל בין נמ"א לרוחניות במקום העבודה, ניתן על ידי Sullivan (2013) על בסיס חוקי. לפי Sullivan, מנהיגי ארגונים תשושים מדיונים משפטיים, לכן מסתייגים באופן קיצוני משילוב כל דבר הקשור לאמונה ורוחניות בארגונים. מומחה לחוק שוויון הזדמנויות בתעסוקה, טען, על פי Sullivan, כי הדאגה הזו אינה נחוצה משום שהחוק (האמריקאי) תומך באופן כללי ברוחניות במקום העבודה. החלטות המתנגדות לשילוב נושאים רוחניים, לעתים בניגוד לתחושת הבטן של מנהלת לפיה "ייתכן שיש בזה משהו בעל ערך" לארגון, נוטות להיות מבוססות על חוסר ההיכרות של מנהלי הארגונים עם תקנות וחוקי שוויון הזדמנויות בעבודה, ולעתים התוצאה של זה היא בפרשנות שמרנית מהנדרש של החוקים (Sullivan, 2013).

עבודה על נושאי רוחניות הקשורים לחוק שוויון הזדמנויות בתעסוקה מציגה הן אתגרים והן הזדמנויות למ"א. במדינות עם ועדות ארציות מבוססות בתחום שוויון הזדמנויות בתעסוקה כדוגמת ארה"ב, ישנה ציפייה ממנהלי מ"א להבטיח התאמה לחוקי העבודה. מכך מתחייב שהם יבינו את החוקים והוראותיהם. McCormick (2013) במאמרו על עתיד התחום בירחון *Management, Spirituality and Religion* (MSR), מצביע על החפיפה בין נמ"א לניהול רוחניות ודת. הוא מדגיש כי תפיסות כמו של Mitroff (2003), לפיהן דת מאורגנת יש לה מקום מאוד מצומצם, אם בכלל, במקום העבודה, הן שנויות במחלוקת מנקודת מבט משפטית. כמו כן, הן הזמנה (לפחות בארה"ב) לתביעות על בסיס של הפליה על רקע דת. זוהי חלק מאחריותם המשפטית הכוללת של מנהליות משאבי אנוש להתאים את הארגון לצרכים דתיים של עובדים במידת האפשר (Sullivan, 2013; McCormick, 2013). מנהליות משאבי אנוש צריכים לבחון אם וכיצד ניתן להתאים את הארגון לצרכים רוחניים, כגון גמישות בשעות הפסקה לתפילה או התאמת חדר לתפילה (Sullivan, 2013; U.S. Equal Employment Commission Compliance Manual, 2013).

ה'מדריך' מספק דוגמאות לחברות שמקדמות בבירור את אמונותיהן ומעולם לא התמודדו עם תביעה משפטית משמעותית על סוגיות של גיוס עובדים (e.g. Day Spring Greeting cards; Akin, 2013). להיפך, אם מנהליות משאבי אנוש מתחברות לרוחניות במקום העבודה, כמו למשל בתוכניות כמו התוכנית של פורד 'רשת האמונה של פורד' the Ford Interfaith Network at Ford Motor Company (e.g. Neal,) (Sullivan, 2013; 2013), ההבטחה היא כי הארגונים ייתרמו משירות לקוחות טוב יותר, יצירתיות וחדשנות משופרות ושיפור כללי ביצרנות וברווחים.

חיבור אפקטיבי של הרוח עם העבודה הופך את העבודה למשמעותית יותר ומספקת יותר. חיבור כזה מספק תשובה לשאלות הנוגעות לשחיקה, לחץ, רצון העובדים לשלב את אמונתם וערכיהם במקום העבודה, ועבודה בשיתוף פעולה, כבוד והתלהבות עם אחרים. בקצרה, זה נוגע להתאמה לצרכים אנושיים בסיסיים, בין אם משתמשים ישירות במושג 'רוח' 'דת' או לא. עם זאת, אם מנהליות מ"א אינם מקדמים מספיק את נושא הרוחניות במקום העבודה, זה יכול להוביל לאי-הבנות עם עובדים, שעשויות להפוך לבעיות משפטיות ואף להסדרים יקרים מול בית המשפט (Sullivan, 2013).

ניהול משאבי אנוש, ניהול ומנהיגות רוחניים

תמיכת נמ"א ברוחניות במקום העבודה ממוקמת כקשורה באופן הדוק למנהיגות] Akin (2013) see e.g. on Day Spring Greeting Cards; Major (2013) on Hewlett Packard (HP); Sedgmore (2013) on CEL]. מייג'ור (2013), לשעבר מנהל מ"א בחברת HP, מעיד על סגירת מחלקה המונה 700 איש, שבעבר ייצרה מחזור של 2 מיליארד דולר, בעת רכישת קומפקט ועל פיטורי 20,000 עובדים הנלווים לרכישה. לאחר עשור של הצלחה עסקית, ביצועי המחלקה ירדו באופן חמור ומדדי מפתח כלכליים, מדדי איכות מוצר,

ומדדים חברתיים ותרבותיים הגיעו לקו האדום. התקבלה החלטה להפסיק את פעילות המחלקה והנהלה חדשה נשכרה כדי לנהל את המעבר. בנוסף לקווים מנחים עקרוניים שפותחו על-ידי הנהלה הבכירה, נמ"א ב-HP הציגה חמש רמות של תמיכה ארגונית (סדנאות, קהילה, תקשורת, ייחודיות, טקסים). באופן מפתיע, החודשים עד לסגירה היו החודשים היצרניים ביותר של המחלקה. כל מדדי הביצוע העיקריים השתפרו, שורה של מוצרים חדשים הושקה בהצלחה, ולכאורה יותר ממאה מיליון דולר נחסכו בשל משא ומתן מחודש על חוזי הספקים. בהערכה לאחר מעשה, מייג'ור (2013) מעיר, כי רוחניות במקום העבודה הייתה הגורם המבדל עבור הצוות. הרוח החדשה בעבודה, שהחלה ממשאבי אנוש וחמש רמות התמיכה הארגונית, שיקמו תחושת משמעות, זהות, אמון, קהילתיות ושליטה. כאשר הגיעה ההודעה על הסגירה שלושה חודשים מאוחר יותר, היא התקבלה על-ידי צוות רגוע ומקבל (מייג'ור, 2013). מייג'ור מוסיף ומסיק, כי ההצלחה הייתה בשל החיבור של הנהלה לרוחניות במקום העבודה. מנהיגים, כולל הוא עצמו, היו צריכים ראשית לעבור שינוי עצמי. שינוי שאיפשר להם להיות פתוחים, להוריד מגננות ולקבל - שגם כמנהיג - הם חשופים ופגיעים. הסתכלות עצמית סייעה לו לשנות את התנהגותו ממגננה, הכחשה, רציונליזציה מופרזת או חוסר רגישות, לתגובה לתחושות לב, הומניות, ראיית האנשים וחמלה.

תוכניות פיתוח רוחניות

ה'מדריך' מספק שתי דוגמאות לתוכניות פיתוח רוחניות. ראוי לציין לגבי תוכניות אלה, כי הן מכוונות להתמקד ב"אדם כמכלול" ובהתייחסות למתן תמיכה לעובדים, ואינן מבחינות בין חייו הפרטיים של העובד לבין עבודתו המקצועית. מ"א ב- Day Spring Cards (Akin, 2013), מפעילים תוכנית פיתוח רוחניות שנקראת "מעשירה", ואשר כוללת תוכנית פיתוח מנהיגות המתמקדת בכישורי מנהיגות רכים. מחלקת מ"א מעריכה את התוכנית ובהתבסס על הניתוח, מספקת "גורמים מטפחים" לעובדים מחוץ לסביבת העבודה (Akin, 2013).

תוכנית פיתוח רוחניות ב'מכון גירט-גרוט' באוניברסיטת וינדשיים, הולנד (Geert Groote Institute, Windesheim University), אחראית לדיאלוג מתמשך על הזהות והערכים של האוניברסיטה. מחלקת מ"א מספקת מפגשי פעילות ודיון מחוץ לאוניברסיטה לעובדים, מנהלים וסטודנטים, ומארגנת פעילויות נוספות לבחינה עצמית של המוסד. כמו כן, היא מפעילה "תוכנית למנהיגות נותנת השראה" ומיעצת לחבר המנהלים לגבי נושאי זהות וערכים (Schuijt, 2013).

קבלת עובדים

המרכז הרפואי 'מרסי' Mercy שמפעיל מספר עסקים בתחום הבריאות בארקנסו, התמקד בתהליך קבלת העובדים. כארגון נוצרי הם מוכוונים לאתר ולקבל את "האנשים הנכונים". לכן, הם פיתחו תהליך מיון קפדני. כנראה לא מפתיע, ששיקולים משפטיים הפכו להיות נושא משמעותי. שאלות הנוגעות לאמונה, למרות שנתפסות כחשובות, נשארו מחוץ לראיונות בשל חשש מהשלכות משפטיות אפשריות. החשש הזה היה מבוסס על אי ידיעת החוק לשוויון הזדמנויות בעבודה לעומק וחוסר תמיכה למראיינים כדי להבטיח שיישארו בתחומי החוק (Gardner, 2013). בעזרת מ"א יושם הליך מיון סטנדרטי, שהוא כיום הכלי המחייב בכל ארגוני הבריאות של 'מרסי' Mercy Health Care. הליך הקבלה כולל מספר שלבים, שמטרתם להבטיח "התאמה רוחנית תרבותית" בין המועמדים לארגון. תוכנה חדשה עם שלוש שאלות פוסלות בהתחלה, עושה את ההבחנה הראשונית ומקטינה את מספר המועמדים ברשימה. השאלות מנוסחות באופן שמאפשר לשאול מועמדים על הציפיות שלהם והנכונות להשתתף בתוכניות רוחניות וטקסים דתיים בארגון. למשל, ניתן לשאול את המועמד/ת אם ירגישו בנוח בסביבת עבודה שבה טקסים, ערכים ופעולות רפואיות מבוססים על דת ושכל העובדים מצופים להשתתף בהם, כמו למשל תפילה משותפת על בסיס קבוע (Gardner, 2013).

בנוסף להליך המיון הזה, התחילו מ"א להיות מעורבים בראיונות הרבה יותר מבעבר. מ"א עורכים ראיון מקדים עם מועמדים, במטרה להימנע מקבלת עובדים שעל אף היותם בעלי יכולות גבוהות, גישתם ותפיסתם אינן מתאימות למצופה במרכז הרפואי מרסי. בשלב מיון נוסף זה, מ"א מצמצמים עוד את רשימת הראיונות שיבצעו המנהלים והצוות התפעולי. זה חוסך זמן ומשאבים. כיוזמה שלישית, מ"א מספקים הדרכה ואימון בשיטות ראיון למגייסים. בנוסף לראיון, הליך המיון כיום כולל סיור במחלקה כדי לבחון אם המועמד/ת מתאימים לתרבות הפנימית במחלקה. בהתאמה, כל היוזמות הללו הובילו לירידה בתחלופת עובדים, שניתן לקשור אותה באופן מתקבל על הדעת לעלייה בשביעות הרצון מהתפקיד, ובסופו של דבר הובילו היוזמות לירידה בעלויות הקשורות לתהליך הקבלה של עובדים (Gardner, 2013).

נושאים נוספים שעולים

בנוסף לארבעת התחומים המוזכרים בהם מ"א מעורבים בנושאים רוחניים במקומות העבודה, הניתוח שלנו הציף רעיונות נוספים, שמציעים קשר בין נמ"א ורוחניות במקום העבודה. על אף היות ההערות, שמצאנו, לעתים לא ארוכות מפסקה בהערת שוליים, אזכורם מעיד על כך שהכותבים ראו בהם חשיבות, כתוצאה מכך הם מוזכרים כאן.

קבלה רבה יותר / שינוי בשפה: מק'קורמיק (McCormick 2013) שעבד כמנהל מ"א ב'אקסון' (Exxon) במשך כשני עשורים, מציין כי בעבר היה בלתי אפשרי לדבר על היבטים רוחניים בעבודתו, משום שהשפה של רוחניות הייתה לא מקובלת בעסקים ומכיוון שאף אחד לא יצר דרך מבוססת-כישורי-רגישות-לשונות לדבר על נושא זה (McCormick, 2013). לכן, הוא פיתח כלי בחינה עצמית עם 21 כישורים של אינטליגנציה רוחנית והתווה מילון מונחים ספציפיים לאמונה. באופן דומה, Rutte (2013) נזכר שהשיחה המותרת היחידה על נושאים אישיים בעבודה הייתה על הקריירה. אולם, עם הכנסת נושאים כמו שימוש באלכוהול וסמים, בריאות נפשית, בריאות גופנית, מגדר, העדפות מיניות וגזע, גם רוחניות מצאה את דרכה לנושאי השיחה הלגיטימיים בארגונים.

נטייה של מ"א: כפי שתואר לעיל, חוסר היכרות עם החוק לשוויון הזדמנויות בעבודה נראה כמחסור משמעותי עבור ההנהלה לשילוב פעילויות רוחניות לעבודה. עם זאת, היכרות עם החוק מציעה סיכוי שהחוקים הללו, בהיותם מכבדים שונות, יכולים להוות תמיכה לרוחניות במקום העבודה. Sullivan (2013), מציין כי אקדמאים בתחום נמ"א נוטים להיות יותר מעודכנים בענייני החוק. לכן הם יותר בטוחים להיכנס לעומק של רוחניות במקום העבודה. בנוסף, המקרים המתוארים ב'מדריך', מראים כי יועצי נמ"א יכולים להוות נקודת מפגש מועילה ומקור מידע טוב לחוקרים כאשר לומדים רוחניות במקום העבודה. ניתן לכן להסיק, כי נמ"א נוטה לכיוון רוחניות במקום העבודה יותר מהתמחויות אחרות. זה פותח הזדמנות לנמ"א להרחיב את תפקידו בדיון על רוחניות במקום העבודה.

מדידה: Malloch (2013) מציין, כי ניסיון למדוד את ההון הרוחני של ארגון, יכול להישען על שיטות מדידת הון אנושי וחברתי, שפרחו בדיון של נמ"א, כמו 'כלי ניקוד נמ"א' HRM scorecard של פיליפס (2001).

הבדלים מזרח / מערב: המערב קיבל פרדיגמות כמו נמ"א וניהול פרויקטים, באופן שונה משמעותית מהאופן שבו יחסים בין עובדים ובעלי עניין בארגונים מפורשים ומובנים בתרבויות המזרח (Fu & Kamenou, 2011; Chen & Partington, 2004). מצופה כי הבדל זה יתבטא גם בהשוואת מחקרים על הקשר בין נמ"א ורוחניות בעבודה בהקשרים ארגוניים במזרח או במערב. אולם, בחינת הספרות מציעה, כי למרות שנמ"א במזרח בעלייה, למשל עם יותר מ-2,000 אוניברסיטאות בסין, כ-300 מהן מציעות תואר

בנמ"א. מרבית המחקר בתחום מפורסם בספרות המקומית בשפה הסינית, ובאופן כללי אינו נגיש לחוקרים במערב (Sheldon, Sun, & Sanders, 2014). ככל שמתפתחת הבנתו והערכתו של העולם המערבי כלפי נמ"א בהקשרים של ארגונים במזרח, נוצרות הזדמנויות חדשות להיכנס לעומק ולהבין טוב יותר את ההבדלים בין המזרח למערב בנוגע לנמ"א ולרוחניות במקום העבודה.

דיון ומסקנות

התכוונו במאמר זה לחקור את הקשר בין נמ"א לרוחניות במקום העבודה על-ידי ניתוח 'המדריך לאמונה ורוחניות במקומות העבודה' (Neal, 2013). הגישה שבחרנו, יישום כלי שיטתי לבחינת שדה המחקר, נראית מוצדקת. מצאנו קשרים ברורים של פעילויות מפתח של נמ"א לרוחניות במקום העבודה - פעילויות נמ"א, כגון קבלת עובדים, פיתוח מנהיגות ופיתוח ארגוני ואישי.

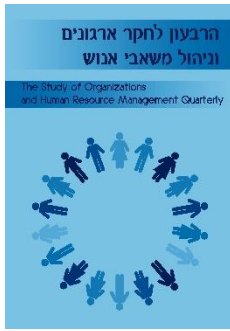
העדויות שמקורן ב'מדריך' והוצגו במאמר זה נותנות מבט מבטיח לעתיד. במקרים בהם נמ"א התחברו באופן מוצלח לרוחניות, ישנן עדויות לשירות לקוחות טוב יותר, עלייה ביצירתיות ובחדשנות, בפרודוקטיביות וברוחים משופרים (Neal, 2013; Sullivan, 2013). מעורבות נמ"א סיפקה תגובות לנושאים הקשורים לשחיקה, לחץ, רצון העובדים לשלב את ערכיהם ואמונותיהם בעבודתם (Neal, 2013; Sullivan, 2013), שינויים מוצלחים, השגת סיכומים בשלום (Major, 2013), תהליך קבלת עובדים משופר (Gardner, 2013), הבהרת נושאים משפטיים והגנה על חברות בפני מה שעלול היה, אחרת, להפוך להסדרים משפטיים יקרים. מעורבות נמ"א קידמה תוכניות פיתוח צוות שסייעו בשיפור איזוני בית-עבודה (Akin, 2013), והוסיפה לדיאלוג של זהות וערכים (Schuijt, 2013). המקרים שנבחנו מדגימים שנמ"א, רוחניות בעבודה והנהגה רוחנית יכולות להיות מתואמות וקשרים חזקים יכולים לצמוח [ראו נמ"א ב HP Day Spring Christian greeting cards (Akin, 2013), CEL (Fry & Altman, 2013), (Major, 2013) Cordon Bleu-Tomasso (Fry et al., 2010)]. עם זאת, לא ניתן ב'מדריך' מענה מספק לגבי השאלה האם המושגים אמונה ורוחניות במקום העבודה דומים לפעילויות נמ"א מתקדמות וחדשניות, או שמא הם מוסיפים תובנה ייחודית לדיון. 'המדריך' מצביע גם על פער בידע הקשור להבדלים בין נמ"א בארצות המזרח למערב, והן חשש לגבי היכולת לחקור הקשר בין נמ"א לרוחניות במקום העבודה בהקשר התרבותי מזרח-מערב.

הניתוח שלנו מעלה, כי נמ"א מהווה פונקציה ארגונית ובעלת גישה רלוונטית לרוחניות במקום העבודה, וכי היא נראית כבעלת נטייה מוטמעת המאפשרת לה להיות נכונה ומקבלת לנושאי רוחניות בארגון. על אף הקשר הנראה הזה, הספרות המחקרית הנרחבת על ניהול אומרת לנו מעט מאוד על הקשר בין נמ"א לרוחניות. יוצא מן הכלל היא תרומתו של Charoenarpornwattana (2016), שעולה בקנה אחד עם הממצאים שלנו, לפיהם נמ"א מקבלת התייחסות ככוח המניע או ככלי ההטמעה לשינויים בתחום רוחניות בארגונים בתיאלנד. המחקר של Tracey (2012) הינו ניסיון ראוי נוסף, אם כי מנקודת מבט סוציולוגית, לסמן את הקשר בין דת להתארגנות. באופן מעניין, ברשימה הוא מציג את ירחוני הניהול העיקריים שכוללים מאמרים המתמקדים בנושאי דת, 'יחסי אנוש' Human Relations' בראש הרשימה, עם 31 מתוך 86 מאמרים שפורסמו. עם זאת, בבדיקת תוכן המאמרים, מרביתם התגלו כעוסקים באסטרטגיה ו/או התארגנות של ארגוני דת. מנקודת מבט של משאבי אנוש יהיה מעניין למצוא מה ההשלכות שעשויות להיות לכוח של 'קהילה רוחנית', 'עובד רוחני' והעידן הרוחני שלנו' (Pippert, 2004) בארגונים ותעשיות שונות.

תוצאות ראשוניות ממחקר שנמצא בעיצומו, שמטרתו ניסיון להרחיב את הניתוח לירחון לניהול, רוחניות ודת *Journal of Management, Spirituality & Religion*, מראה כי מילות מפתח מתחום נמ"א בולטות גם שם. מה שמרמז, כי מחקר עתידי עשוי לחזק את ממצאינו במחקר זה לגבי הקשר בין נמ"א לרוחניות במקום העבודה. אכן, הרחבת המחקר לירחון *Journal of Management, Spirituality & Religion*, הירחון העיקרי בתחום הניהול בנושא רוחניות, נראה באופנים רבים כדרך ההגיונית להמשך. למשל, מאמר שנכתב על ידי Word (2012) ובוחר את הקשר בין רוחניות במקום העבודה למעורבות בתפקיד, נותן אינדיקציה לכך שעבודה משמעותית היא בעלת פוטנציאל להגברת שביעות רצון, ובו בזמן לשיפור תוצרים ארגוניים (Word, 2012). עם זאת, המושג עבודה בעלת משמעות נדון בעיקר בספרות על מעורבות בתפקיד. Word (2012) טוען, כי רוחניות במקום העבודה היא בעלת פוטנציאל לשיפור מעורבות בתפקיד בתפקידים חוצי-ארגון מקצועות ומחלקות. שיפור המעורבות נוצר על-ידי חיבור בדרכים משמעותיות. Word מציע, לכן, שילוב של מחקר על 'מעורבות בתפקיד' לתוך הדיון על רוחניות בעבודה (Word, 2012).

למרות שהצבעה על הקשר בין נמ"א לרוחניות במקום העבודה מספקת כיוונים מבטיחים לתפקיד נמ"א וקידום והעמקה אפשריים של הטמעת רוחניות במקום העבודה, הממצאים עדיין משאירים מרחב לפרשנויות אחרות. למשל, אין עדיין בהירות האם רוחניות במקום העבודה מקובלת באופן מוצהר על ידי סדר היום של נמ"א, או עד כמה היא תלויה במנהיגים (רוחניים) שיניעו את התהליך, כפי שעולה מהסקירה של Houghton ושות' (2016) שפורסמה לאחרונה. זה ידרוש הבחנה מדוקדקת, שיקולים מחודשים וקריאה למעורבות של תחומי חקר נוספים. ברור, כי בהיות הניתוח שלנו מבוסס על מקור מידע יחיד, גם אם הינו גורם מפתח להתייחסות באקדמיה ובארגונים, הוא מוגבל ביכולת הכללת הממצאים. חיפוש עתידי של חומרים רלוונטיים אמור לשפר את הבנתנו לגבי התפקיד והאפשרויות הטמונות בנמ"א בתרומה לתנועה לרוחניות במקום העבודה.

אנו מקווים, כי מאמר זה יעודד אנשים פעילים בתחום וחוקרי נמ"א להשתלב ולהתחבר לתחום זה, ולאמץ הן את האתגרים והן את ההזדמנויות שבו.



HRM and Workplace Spirituality: some thoughts, notes and observations

¹⁰ Konstantin Weicht; ¹¹Yochanan Altman; ¹Michael Muller-Camen;
¹²I-Ting Chen

ABSTRACT

The topic of spirituality and faith in the workplace is generating increasing interest among numerous stakeholders: business leaders, workers of all ranks, labour union representatives and academic researchers. Despite the challenges and opportunities presented by an array of spiritual and religious issues in the workplace, people management scholars have been relatively slow engaging in this upcoming topic. The aim of the paper is to identify, document, and analyze those scholarly sources where HRM and workplace spirituality, religion included, have been engaged in academic discourse and in documented practice. The article presents results of a keyword search in the 2013 Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace (Neal, 2013). It identifies four distinct areas of HRM engagement with workplace spirituality: legal and equal employment opportunity issues; leadership and managerial spirituality; spiritual development programs; and sourcing & recruitment. Based on our review and analysis of the literature we argue that an explicit link between HRM and workplace spirituality has been demonstrated. More research is necessary to further our understanding on the role of HRM in workplace spirituality.

Keywords: HRM, workplace spirituality, religion, literature review

INTRODUCTION AND RESEARCH CONTEXT

The history of management has evidenced many management fads and fashions. In an increasingly secular Western society Fry, Matherly, and Ouimet's (2010) notion that spirituality can, literally, be the miracle worker in organisations and transform them into conscious, stakeholder focused and sustainable organisations that maximize the triple bottom line (economic, social, environmental) might therefore come as a surprise. In a nutshell, the claim is that workplace spirituality and spiritual leadership, in particular, can impact employee performance and provide the foundation for developing learning, creativity, empowerment and

¹⁰ Vienna University of Economics and Business, Austria

¹¹ Middlesex University London, UK

¹² Sheffield Hallam University, UK

innovation, which in turn facilitates superior organisational outcomes (Fry et al., 2010; Kolodinsky, Giacalone, & Jurkiewicz, 2008; Sullivan, 2008).

It may be argued that the study of workplace spirituality is far from being a novel preoccupation in the fields of philosophy and the social sciences; and could be traced back to Calvinist, Methodist, and Quaker enterprises of the 19th century, while its theoretical origins could be found in the seminal works of Marx, Weber, Durkheim, James and Freud, among others (Case, Eriksen, Mills, & Hope, 2012; Tracey, 2012). Nevertheless, it is impossible not to note the fresh ideas in the current discourse. According to the *Journal of Management, Spirituality & Religion (JMSR, 2014)* the past twenty to thirty years have seen an increasing awareness of spirituality-related business issues such as business ethics, environmental accountability, corporate social responsibility and work-life balance. Since about the early 1990s there is evidence of a movement concerned with the creation of work environments that allows for greater authenticity, trust, meaning, and purpose. Some argue that in the wake of the recent corruption scandals such as Enron, WorldCom, Libor and Volkswagen, as well as the financial crises that have cast a wide shadow on world economies; if not the age, then certainly the need for the 'moral organisation' has come (JMSR, 2014). The workplace spirituality movement is evidently gathering momentum, with increasing academic and practitioner attention (e.g. Major, 2013; Miller & Ewest, 2013; Neal, 2005; Tracey, 2012). This is evidenced by the formation of a special interest group "management, spirituality, and religion" at the Academy of Management (AOM) in 1999 (AOM, 2014), its recent confirmation of continuation as an interest group at the AOM and ambition of gaining division status (AOM, 2013), and the inception of the dedicated "Journal for Management, Spirituality and Religion" (JMSR) in 2004.

This growing interest has also facilitated sceptics' concerns getting voiced. Questions such as: On what ground is it justified for organisations to ask employees to give their heart and soul to the corporation; Are there any guarantees that the trust that is central to spiritual expression is not abused; How do organisations deal with religious diversity in the workforce, including employees who deny possessing any spiritual and religious beliefs (Lund Dean, Safranski, & Lee, 2015; Brown, 2003) are being posed. It has also been suggested that workplace spirituality may have a dark side, bearing negative consequences. These may include matters such as untoward control of the workforce, pushing acceptance of organisational goals and practices, manipulating meaning, and achieving compliance (Lips-Wiersma, Lund Dean, & Fornaciari, 2009; Brown, 2003).

While there is plenty of evidence for the rapid expansion of the field; one may ask if the many contributions have actually added more clarity to the discourse, or if the wide ranging, all-encompassing approach to exploring workplace spirituality that has characterized the discourse to date, has led to more confusion. We would hope to add some clarity to the discourse by proposing an analytical principle. We wish to offer a lens through which to explore the scholarship on workplace spirituality, that is of Human Resource Management

(HRM). We argue that employing a disciplinary lens, such as HRM, enables us to use the methods, concepts and related constructs of the discipline in probing into this new field we examine.

HRM is a natural choice for such a disciplinary lens because ever since its inception in the early 20th century, HRM is understood to encapsulate a broad range of tasks, tools, and responsibilities with the goal of servicing the human side of the enterprise and creating business value through the strategic management of the workforce. HRM is now widely accepted as playing a pivotal role in the success of organizations, for example by engendering employee wellbeing and improving performance through enhanced commitment and loyalty to the organization (e.g. Fry et al., 2010; Kaplan & Norton, 1996).

Before we commence our analysis, we would like to acknowledge that the emerging movement we refer to as ‘workplace spirituality’ goes by different names, such as the workplace spirituality movement, the faith at work movement, and related domains such as the positive organizational scholarship movement (Bell-Ellis, Jones, Longstreth, & Neal, 2013). As the Handbook (2013) states, in the early years of the field of faith and workplace spirituality, there were two fairly distinct perspectives: those who were interested in religion in the workplace and those who were interested in workplace spirituality. Most people saw religion and spirituality as “mutually exclusive”—to use the term described by Phipps and Benefiel (2013), and proponents of each were reluctant to allow the other into the dialogue. However, over time practitioners and scholars have been able to find more common ground and see that there is a great deal of value in learning about what the different religious traditions have to offer in terms of workplace wisdom. Hence, while we acknowledge that there are important pertaining semantic issues, for the purpose of this paper, we would like to go with the Handbook’s inclusive approach to faith, spirituality, and religion. Readers interested in the semantic issues may wish to refer to articles that discuss this important topic in more detail, e.g. Houghton, Neck, & Krishnakumar, 2016; Miller & Ewest, 2013; Phipps & Benefiel, 2013; Kinjerski & Skrypnek, 2004; Brown, 2003; Ashmos & Duchon, 2000; Gibbons, 2000.

METHODOLOGY

Following a review of the management and spirituality literature it was decided to closely scrutinise one specific source: the recent “Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace” (Neal, 2013). The Handbook is a collection of invited essays and research papers by the preeminent researchers and practitioners in the field of faith and workplace spirituality. It provides a current snapshot of the field, incorporating both academic and practitioner views. The aim of the handbook is to provide a broad overview and build a bridge between scholarship and practice, comprising a comprehensive collection of essays on workplace spirituality, featuring not only current research and case studies, but also visions of what may or should emerge in this field in the future (Neal, 2013). The handbook, all written in English, is structured in seven parts, holds 44 chapters, and has contributions from 55 authors. It covers

topics such as basic issues in faith and workplace spirituality, religious perspectives of faith at work (including Christian, Protestant, Jewish, Islamic, and Bahai), emerging theory and research on leadership issues, cross-disciplinary perspectives, faith and workplace spirituality assessments, integrating scholarship and practice, as well as 'reflective' essays looking beyond the horizon.

A HRM keyword search was conducted on the Handbook, including keywords and synonyms, along with any truncation or wildcards, related to HRM. Keyword counts followed a simple procedure. Whenever a keyword occurred in the text it was counted once for each context in which it occurred, i.e. repeated reference to one and the same event was only counted once. Similarly, where keywords occurred more than once in a sentence or continuous paragraphs, they were counted as one. In addition, where our search terms turned out to merely refer to a person's job description or title they were left out, as were all occurrences in the lists of references (such as 'Human Resource Management' in the phrase 'International Journal of Human Resource Management'). The search for the term "Human Resource Management" and synonyms such as "personnel management", "HRM", "HR", or "human resources", along with any truncation or wildcards, turned out a total of 42 valid results.

THE ROLE OF HRM IN WORKPLACE SPIRITUALITY

It was one of the aims of the Handbook to examine in what ways faith and workplace spirituality are synonymous with progressive and innovative human resource practices, or whether they bring anything additional to the conversation (Neal, 2013). Our analysis suggests that connections between HRM and workplace spirituality are manifold. Four distinctive areas of involvement of HRM with workplace spirituality were identified. In addition to these four areas we composed a list of "other emerging issues". These may be no more than a paragraph long footnote in an article, but nevertheless were judged to be of importance. The four (plus 'other merging issues') areas implicating HRM and workplace spirituality are (in descending order of detail given in the Handbook, starting with those that have been discussed most):

1. Legal and EEO issues
2. Leadership, spiritual HRM managers
3. Spiritual development programs
4. Hiring (sourcing and selection)
5. Other emerging issues

Legal and EEO Issues

A possible explanation on why it is (asyet) so difficult to mark an unambiguous connection between HRM and workplace spirituality is provided by Sullivan (2013) on legal grounds. According to Sullivan, business leaders are weary of litigation and therefore extremely hesitant to introduce anything related to faith and workplace spirituality. An expert on equal employment opportunity (EEO) law, Sullivan asserts that most of employers'

concerns are unnecessary as the (U.S.) EEO law is generally supportive of workplace spirituality. Decisions against engaging in spiritual issues in the workplace, often against a leader's personal hunch that "there might be something valuable in it" for the organisation, tend to be based on business leaders' unfamiliarity with EEO laws and regulations and often result in far more conservative interpretation of EEO laws than necessary (Sullivan, 2013).

Working on EEO related spirituality issues presents both challenges and opportunities for HR managers. In countries with an established federal equal employment opportunity commission, like the U.S., there is an expectation of HRM managers to ensure compliance with EEO laws. Hence, it is imperative that they understand the laws and their provisions. McCormick (2013), in his article on the future of scholarship in Management, Spirituality and Religion (MSR), points out the intersection of MSR with HRM and stresses that stances like Mitroff's (2003), namely that organised religion has very little, if any, role to play in the workplace, are highly controversial from a legal point of view and are an invitation (at least in the U.S.) to a religious discrimination lawsuit. It is within the legal responsibilities of HR managers to accommodate religious needs of employees whenever possible (McCormick, 2013; Sullivan, 2013). HR managers need to investigate if and how spiritual needs of employees have to / can be accommodated (Sullivan, 2013). This might include issues like flexibility in the provision of break times for prayer, or the provision of a prayer room (Sullivan, 2013; U.S. Equal Employment Commission Compliance Manual, 2013).

The Handbook provides examples of companies that strongly advocate their belief and never had any serious lawsuits on human resources issues (e.g. Day Spring Greeting cards; Akin, 2013). On the contrary, if HRM managers engage with workplace spirituality, for example through programs like the Ford Interfaith Network at Ford Motor Company (e.g. Neal, 2013; Sullivan, 2013), the promise is that their companies will benefit from better customer service, improved creativity and innovation, and ultimately increased productivity and higher profit. Effectively connecting spirit with work makes work more purposeful and satisfying. It provides answers to questions concerning burn-out, stress, employees' desire to integrate their faith and values into the workplace, and working with others cooperatively, respectfully, and compassionately. In short, it is about meeting basic human needs, whether or not the words "spirit" or "religion" are explicitly used. However, if HR managers do not sufficiently promote the issue of workplace spirituality, this might lead to misunderstandings with employees, which may turn into legal problems and possibly even costly court settlements (Sullivan, 2013).

Spiritual HRM, management & leadership

HRM support for workplace spirituality is positioned as strongly connected to leadership [see e.g. Akin (2013) on Day Spring Greeting Cards; Major (2013) on Hewlett Packard (HP); Sedgmore (2013) on CEL]. Major (2013), a former HR manager at HP, gives testimony on the closure of a 700 people division that once generated a 2 billion USD turnover, and during the time of HP's acquisition of Compaq and its 20,000 employees layoffs. After a decade of success the business division's productivity severely declined and key financial,

product quality, social and cultural indicators were in the red. The decision was made to shut down the division and new management staff were hired to manage the transition. In addition to some guiding principles developed by senior management, HRM at HP introduced five levels of organisational support (workshops, community, communication, exemplarity, rituals). Surprisingly the months up to the closure turned out to be amongst the most productive in the history of the division. All key performance indicators improved, a range of new products was successfully launched, and allegedly more than one hundred million USD were saved due to renegotiated supplier contracts. In a post mortem evaluation Major (2013) remarks that workplace spirituality was the differentiating factor for staff. The new work spirit initiated by HRM and five levels of organizational support restored a sense of purpose, identity, trust, community, and control. When the closure was finally announced three months later, it was received by calm and accepting staff (Major, 2013).

Major (2013) further concludes that success was due to leadership connecting with workplace spirituality. Leaders, including himself, first had to go through some kind of personal transformation. A transformation that allowed them to be open, to shed defences, and to accept that - also as leaders - they were exposed and vulnerable. Reflecting upon himself helped to change his behaviour, from defence, aloofness, denial, hyper-rationalization or insensitivity to heart-felt, humanistic and compassionate empathy (Major, 2013).

Spiritual development programs

The Handbook provides two examples of spiritual development programs. Noteworthy about these development programs is that they aim to focus on the “whole person” and, in regard to offering support to staff, do not differentiate between the employee's personal or private life and their professional work. HRM at Day Spring Cards (Akin, 2013) runs a spiritual development program called “enrich”, which includes a leadership development program that focuses on soft leadership skills. The HRM function evaluates the program and, based on their analysis, provides “nurturing elements” for their employees outside the work environment (Akin, 2013).

The spiritual development program of the Geert Groote Institute, Windesheim University, The Netherlands, is responsible for the continuous dialogue on the identity and values of the larger university. HRM provides off-site retreats for employees, managers, and students, and organises other reflexive activities. It also runs an “inspirational leadership program” and advises the board of directors about issues of identity and values (Schuijt, 2013).

Hiring

Mercy Health Care, which runs several health care businesses in Arkansas, has put its focus on the hiring process. As a Christian organisation they aim to target and hire the “right people”. Hence they developed their hiring procedure into a highly selective one. Perhaps not surprisingly, legal considerations turned out to be a major issue. Questions surrounding belief, although perceived to be important, were often left out of the interview process due to fear of

potential legal consequences. This fear was based on a lack of knowledge of EEO laws and a lack of support for interviewers to ensure they would remain within the legal boundaries (Gardner, 2013). With HRM help, a standardized recruiting tool was put in place, that is now mandatory across all Mercy Health Care organisations. Recruitment consists of several steps with the aim of ensuring a “spiritual culture fit” between candidates and the organisation. A new software package with three eliminating questions at the beginning of the selection process makes a “first cut” and decreases the number of candidates that are considered for short-listing. The wording of the questions allows Mercy Health Care to ask questions concerning expectations of participation of future staff in spirituality programs and certain religious rituals at the company. For example, it is now possible to ask candidates if they would feel comfortable in a work environment where certain rituals, values, and medical practices are religion-based, and where participation is expected of all employees, for example praying together on a regular basis (Gardner, 2013).

In addition to this selection process HRM started to get involved in the actual interviewing process much more than before. HRM conducts preliminary interviews with candidates, in order to avoid hiring people with high technical skills but lacking the right attitude and vision expected at Mercy Health Care. Through this second layer of selection HRM further cuts down the number of interviews that management and operational staff will hold. This saves the core medical staff time and resources. As a third initiative HRM provides training on interview techniques to recruiters. In addition to the interview the hiring process now includes a tour of the department to establish if the candidate fits a department’s specific subculture. Accordingly, all these initiatives led to a decrease in staff turnover, which could conceivably be linked to increased job satisfaction, and ultimately lower staffing costs (Gardner, 2013).

Other emerging issues

In addition to the above four distinct areas of HRM involvement in spirituality issues at the workplace, our analysis brought forth additional notions and brief remarks that suggest a connection between HRM and workplace spirituality. Although these are often not longer than a paragraph in length, their inclusion suggests that the contributors to the Handbook consider them important. Consequently, they are also included here.

Increased acceptance / change in language: McCormick (2013), who worked in HRM at Exxon for two decades, reflects that in the past it was not possible to talk about the spiritual aspects of his work, since the language of spirituality was not accepted in business and because no one created a diversity-sensitive-skills-based way to talk about this topic (McCormick, 2013). Hence, he created a self-assessment tool to measure 21 skills of spiritual intelligence and outlined a faith specific glossary of terms. Similarly, Rutte (2013) recalls that the only permitted conversation about personal issues at work was about someone’s career. But along with the introduction of topics such as alcohol and drug use, mental health, physical health, gender, sexual orientation, and race, also spirituality has found its way into the workplace’s legitimate topics of conversation.

HRM propensity: As described earlier, unfamiliarity with EEO laws seems to be a major barrier for management to engage with the practice of spirit at work. However, familiarity with EEO laws offers a prospect that these laws, by honouring diversity, can be used to support workplace spirituality. Sullivan (2013) notes that HRM academics tend to be better informed about EEO than others. Hence they are more confident to engage in depth with workplace spirituality. Furthermore, the cases presented in the Handbook show that HRM consultants seem to be a useful point of contact and source of information for researchers when investigating workplace spirituality. It may thus be concluded that HRM may have a stronger propensity to spirituality than other professions. This opens an opportunity for HRM to expand its role in workplace spirituality discourse.

Measurement: Malloch (2013) notes that attempts to measure the spiritual capital of an organisation might lean on human and social capital measurement techniques that have sprung up in the HRM discourse, such as the HRM scorecard by Phillips (2001).

Differences East/West: Western accepted paradigms such as HRM and project management, are substantially different to how relationships between employees and stakeholders in organizations are construed and understood in Eastern cultures (Fu & Kamenou, 2011; Chen & Partington, 2004). It is expected that this will also be manifest when comparing studies on the relationship between HRM and workplace spirituality in Eastern and Western settings. However, a look at the literature suggests that although HRM in Eastern countries is on the rise, for example with more than 2,000 Universities in China and around 300 of them offering HRM degree programs, the majority of research in those settings is published in local, Chinese-language outlets and hence largely inaccessible to Western scholars (Sheldon, Sun, & Sanders, 2014). As the Western world's understanding and appreciation of HRM in Eastern contexts develops, this will also introduce new opportunities to engage more strongly with the differences between East and West with regards to HRM and workplace spirituality.

DISCUSSION AND CONCLUSION

We aimed in this article to explore the relationship between HRM and workplace spirituality, through analysis of the Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace (Neal, 2013). The approach we have taken, employing a disciplinary lens to a field, seems to have been vindicated. We found clear connections to workplace spirituality with key HRM activities such as hiring, leadership development organizational and personal development.

The evidence sourced from the Handbook presented in this article suggests a promising outlook. In those instances where HRM has successfully connected with workplace spirituality, there is evidence of better customer service, increasing creativity and innovation, improved productivity and profit (Neal, 2013; Sullivan, 2013). HRM involvement provided responses to issues concerning burn-out, stress, employees' desire to integrate faith and values into their work (Neal, 2013; Sullivan, 2013), successful transitions, reaching closure peacefully (Major, 2013), improved hiring processes (Gardner, 2013), clarification of legal issues and

protecting companies from what otherwise might have turned into costly legal settlements. It furthered staff development programs that helped improve work-life balance (Akin, 2013) and added to the dialogue on identity and value (Schuijt, 2013). The case studies analysed suggest that HRM and workplace spirituality and spiritual leadership can be aligned and strong connections can be fostered [see HRM at HP (Major, 2013), Day Spring Christian greeting cards (Akin, 2013), CEL (Fry & Altman, 2013), Cordon Bleu-Tomasso (Fry et al., 2010)]. However, in what ways the concepts of faith and workplace spirituality are similar to other progressive and innovative human resource practices, or whether they Add a unique insight to the conversation, has not been sufficiently answered in the Handbook. The Handbook also points to a gap in knowledge related to the differences between HRM in Eastern and Western contexts, extending to research concerning the connection between HRM and workplace spirituality respectively.

Our analysis reveals that HRM as a function and discipline is relevant to workplace spirituality and that HRM seems to have an ‘implicit bent’ or propensity that lends it potentially sympathetic to spirituality issues. Despite this apparent connectivity the extant management literature tells us little about the relationship between HRM and spirituality. An exception is Charoenarpornwattana’s (2016) recent contribution that goes in line with our findings, in which HRM is referred to as either the driver or the vehicle to bring about change related to workplace spirituality in organisations in Thailand. Tracey’s (2012) study is another worthwhile attempt, albeit from a sociological perspective, to mark out the link between religion and organising. Interestingly, in a list he presents on the main management journals that include articles with a focus on religion, ‘Human Relations’ comes out top, with 31 out of 86 articles published. However, looking into the papers, most of them turn out to have to do with strategy and/or the dynamics of religious organisations. From an HR perspective it would be interesting to find out what consequences the power of a “spiritual society”, the “spiritual worker”, and the power of “our spiritual age” (Pippert, 2004) may have across different industries and organisations.

Initial results from work underway in extending our present analysis to the *Journal of Management, Spirituality & Religion*, show that HRM keywords also feature prominently there, suggesting that future research is likely to strengthen our findings on the connection between HRM and workplace spirituality. Indeed, extending our research to the *Journal of Management, Spirituality & Religion*, the main depository on the topic amongst management journals, in many ways seems to be the next logical step. For example, a recent article by Word (2012) examines the link between workplace spirituality and job involvement indicating that meaningful work has the potential to increase employee satisfaction and at the same time organisational outcomes (Word, 2012). However, the concept of meaningful work has mainly been discussed in the literature on job involvement. Word (2012) argues that workplace spirituality has the potential to increase job involvement of employees across different organizational types and professions by engaging the workforce in meaningful ways and

suggests incorporating job involvement research into the workplace spirituality discourse (Word, 2012).

Although pointing out the connections between HRM and workplace spirituality provides a promising outlook for HRM's role and potential to further and deepen workplace spirituality implementation, the findings still leave room for alternative interpretations. For example, as yet there is no clarity as to whether workplace spirituality is explicitly accepted to the HRM agenda, or how much it is dependent on (spiritual) leaders driving it, as is suggested for example in Houghton's et al. (2016) recent review of the literature. That will require close observation and further consideration and calls for additional scholarly engagement. Clearly, our analysis is based on one Handbook and hence, though a key reference for academia and practice, of limited generalizability. Future explorations of relevant materials should improve our understandings on the role and potential of HRM in contributing to the workplace spirituality movement.

We hope that this paper will encourage HRM practitioners and scholars to engage more strongly in this domain, embracing both the challenges and the opportunities it presents.

REFERENCES

- Akin, L. (2013). A Business Case Study of Day Spring Cards, Inc. In Neal, J. (Ed.), *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 535-562). New York, NY: Springer.
- AOM (2014). *Academy of Management*. Retrieved January 16, 2014, from Academy of Management website. <http://aom.org/About-AOM/Historical-Timeline.aspx>
- AOM (2013). *Academy of Management*. Retrieved January 16, 2014, from Academy of Management - Management Spirituality and Religion interest group website. <http://group.aomonline.org/msr/MSRReview2013.pdf>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134.
- Bell-Ellis, R., Jones, L., Longstreth, M., & Neal, J. (2013). Faith-Related Determinants of Organizational Commitment. In Neal, J. (Ed.), *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 345-379). New York, NY: Springer.
- Bolton, C. (2010). Being human: dignity of labor as the foundation for the spirit-work connection. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7, 157-172. doi: 10.1080/14766081003746422
- Brown, R. (2003). Organizational Spirituality. *Organization*, 10, 393.

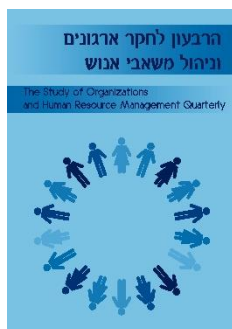
- Case, P., Eriksen, M., Mills, A., & Hope, A. (2012). Editorial Introduction. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 9*, 1-7. doi: 10.1080/14766086.2012.641094
- CEL (2008). Living spirituality in the workplace - the CEL way. London, Centre for Excellence Publications.
- Charoenarpornwattana, P. (2016). Workplace spirituality and human resource practices in Thailand. *HRD Journal, 7*(1), 82-91.
- Chen, P., & Partington, D. (2004). An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work. *International Journal of Project Management, 22*, 397-406. doi: 10.1016/j.ijproman.2003.09.005
- Duchon, D., & Plowman, A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly, 16*, 807-833. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.07.008
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly, 14*, 693-727. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.09.001
- Fry, L., & Altman, Y. (2013). *Spiritual Leadership in Action: The CEL Story - Achieving Extraordinary Results Through Ordinary People*. IAP.
- Fry, L., Matherly, L., & Ouimet, J. (2010). The spiritual leadership balanced scorecard business model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 7*, 283-314. doi: 10.1080/14766086.2010.524983
- Fu, Y., & Kamenou, N. (2011). The impact of Chinese cultural values on human resource policies and practices within transnational corporations in China. *International Journal of Human Resource Management, 22*, 3270-3289. doi: 10.1080/09585192.2011.586868
- Gardner, T. (2013). A Case Study of the Spiritual Formation Programs of the Mercy Health System. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 587-629). New York, NY: Springer.
- Geh, E., & Tan, G. (2009). Spirituality at work in a changing world: managerial and research implications. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 6*, 287-300. doi: 10.1080/14766080903290093
- Gibbons, P. (2000). Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims. *Work and Spirit: A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations, University of Scranton Press, Scranton, PA*, 111-31.

- Guest, D., & Woodrow, C. (2012). Exploring the boundaries of human resource managers' responsibilities. *Journal of Business Ethics, 111*, 109-119. doi: 10.1007/s10551-012-1438-8.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Krishnakumar, S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: a 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 1-29*.
- JMSR (2014). *Journal of Management, Spirituality & Religion*. Retrieved January 15, 2014, from Taylor & Francis Online website. <http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?show=aimsScope&journalCode=rmsr20#.UtlyJJ4Z5Mw>
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of business ethics, 81(2)*, 465-480.
- Kinjerski, V.M. , & Skrypnik, B.J. (2004). Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of organizational change management, 17(1)*, 26-42.
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. London: McGraw-Hill.
- Lips-Wiersma, M., Dean, K. L., & Fornaciari, C. J. (2009). Theorizing the dark side of the workplace spirituality movement. *Journal of management inquiry, 18(4)*, 288-300.
- Lund Dean, K. Safranski, S.R. & Lee, E.S. Bad apples, behaving badly? Workplace religious discrimination disputes and resolution behaviors. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 12(3)*, 227-256.
- Major, C. (2013). Workplace Spirituality as an Aggregate Construct of Organizational Theory Concepts: Shutting down Hewlett-Packard's Volume Systems Division. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 519-534). New York, NY: Springer.
- McCormick, D. (2013). The Future of Scholarship in Management, Spirituality, and Religion: Diversity and the Creative Nexus. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 717-722). New York, NY: Springer.
- Miller, D.W., & Ewest, T. (2013). Faith at Work (Religious Perspectives): Protestant Accents in Faith and Work. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 69-84). New York, NY: Springer.

- Mitroff, I. (2003). Do not promote religion under the guise of spirituality. *Organization*, 10, 375–382.
- Mitroff, I., & Denton, E. (1999). *A spiritual audit of Corporate America: A Hard look at Spirituality, Religion, and values in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Neal, J. (2005). Spirituality in the Workplace: An Emerging Phenomenon. *Studies in Spirituality*, 15, 267–282.
- Neal, J. (2013). *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York, NY: Springer.
- Phillips, J., Stone, R., & Phillips, P. (2001). *The Human Resources Scorecard: Measuring the return on investment*. New York, NY: Butterworth.
- Phipps, K., & Benefiel, M. (2013). Spirituality and religion: seeking a juxtaposition that supports research in the field of faith and spirituality at work. In *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace* (pp. 33-43). Springer New York.
- Pippert, R. (2004). *Spirituality according to Jesus*. Saltshaker Resources, Leicester, England: Inter-Varsity Press.
- Roberts, R. (2012). Contemplation and the ‘Performative Absolute’: submission and identity in managerial modernity. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9, 9-29. doi: 10.1080/14766086.2012.641095
- Schuijt, L. (2013). Geert Groote Institute, Windesheim University. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 563-585). New York, NY: Springer.
- Sedgmore, L. (2013). Illumination of Practice through Research and Inquiry: A Spirited Leader’s Path. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 631-646). New York, NY: Springer.
- Sheldon, P., Sun, J., & Sanders, K. (2014). Special issue on ‘HRM in China: differences within the country’, *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2014.897508
- Sullivan, P. (2008). Spirit: A Vital Key to Engagement at Work. In Finney, M. (Ed.) *Building High-Performance People and Organizations* (Volume 2). Westport, Connecticut: Praeger Perspectives.

- Sullivan, P. (2013). EEOC Best Practices Support Best Practices for Spirit and Religion at Work. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 19-31). New York, NY: Springer.
- Tracey, P. (2012). Religion and Organization: A critical review of current trends and future directions. *The Academy of Management Annals*, 6, 87-134. doi: 10.1080/19416520.2012.660761
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2013). *Facts about Religious Discrimination*, Retrieved May 9, 2013, from <http://www.eeoc.gov/eeoc/publications/fs-religion.cfm>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization, ed. *AH Henderson and T. Parsons, Illinois: Free Press (first published in 1924)*.
- Word, J. (2012). Engaging work as a calling: examining the link between spirituality and job involvement. *Journal of management, spirituality & religion*, 9(2), 147-166.
- Young, J., & Logsdon, J. (2005). Integral Sensemaking for Executives: The Evolution of Spiritually-based Integral Consciousness. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2, 67-103. doi: 10.1080/14766080509518567
- * an earlier version of this paper was presented at the International Association of Management, Spirituality & Religion 3rd World Conference, Lourdes, May 2013.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



אי-ביטחון תעסוקתי בקרב נבחר ציבור

אסנת עקירב¹³

מבוא

מטרתנו של מאמר זה לפתח את הדיון בדבר אי-ביטחון התעסוקתי בקרב נבחר ציבור (חברי כנסת). מחקרים הראו על קשר בין ביצועי העובד לבין הביטחון / אי-הביטחון התעסוקתי שלו בעבודה. נוצר מעגל אכזרי (vicious circle) שבו עתידו התעסוקתי של העובד תלוי בצורה משמעותית בביצועים שלו והביצועים תלויים בביטחון התעסוקתי, כאשר האחד מזין את השני.

נבחר ציבור, מעצם ההגדרה, מתמודד באופן קבוע עם אי-ביטחון תעסוקתי וסיכויי תחלופה גבוהים. כהונה מחודשת מתקיימת בזכות היבחרות מחדש אשר תלויה במגוון גורמים, החל משיטות הבחירה לרשימות המפלגתיות, שיטות הבחירות הכלליות, הקשר בין נבחר הציבור לבין בוחריו ועוד. (Mayhew 1974) טען, כי חברי פרלמנט מונעים על ידי מניע אחד: להיבחר מחדש. בהקשר של המאמר הנוכחי, המוטיבציה של נבחר הציבור היא לצמצם את אי-הביטחון התעסוקתי בו הם נמצאים.

בניגוד למחקרים רבים בעולם שקושרים בין שיטת הבחירות לבין יכולת ההיבחרות מחדש, אשר מבוססת בין השאר על ההיענות לציבור הבוחרים לאורך הקדנציה של נבחר הציבור דרך הפעילות בפרלמנט, יטען המחקר הנוכחי שקשר זה כמעט ואינו מתקיים בישראל. יתר על כן, תוצאות הבחירות לכנסות ה-19 וה-20 העצימו את חוסר הרלוונטיות של שיטת הבחירות הן לרשימות המפלגתיות והן הכלליות, לעצם העבודה הפרלמנטאית של הנבחרים ולסיכויי היבחרותם מחדש על בסיס עבודתם הפרלמנטאית.

לאור ניתוח המחקר, אטען כי חייב להיות שינוי מהותי בשיטת הבחירות (הן לרשימות המפלגתיות והן בבחירות הכלליות). שינוי זה תכליתו לייצר קשר מהותי בין הפעילות השוטפת של נבחרים לבין עונש או תגמול שיהיו מנת חלקם במסגרת הבחירות על ידי הבוחרים.

אי-יצירת קשר זה עלולה לייתר את הפעילות הפרלמנטאית בטווח הארוך, ולגרום לכך שבית הנבחרים הישראלי לא יבצע את מהות תפקידיו: ביקורת על הממשלה, חקיקה וייצוג ציבור בוחריו.

רקע

המחקר משלב דיסציפלינות שונות, אשר בדרך כלל אינן נבחנות אחת עם השנייה: עולם העבודה ומושגים של ביצועי עובדים וביטחון תעסוקתי, והעולם הפוליטי אשר עוסק בייצוגיות נבחרים וביכולתם להיבחר מחדש באמצעות מגוון שיטות בחירה. בחלק הראשון של הסקירה, אעסוק במושגים של אי-ביטחון תעסוקתי ותחלופת עובדים/נבחר ציבור; בחלק השני, אעסוק בייצוגיות, ביכולת נבחרים להיבחר מחדש ובפעילות הפרלמנטאית שלהם (ביצועי עובדים). שני חלקים אלה יובילו לניסיון לשלב בין שתי דיסציפלינות שונות, כדי לראות עד כמה ביצועי עובדים/נבחרים רלוונטיים להמשך העסקתם/היבחרותם מחדש.

¹³ ד"ר אסנת עקירב היא מרצה בכירה, ראשת החטיבה למדעי המדינה ומשאבי אנוש בחוג הרב תחומי, במכללה האקדמית גליל מערבי.

אי-ביטחון תעסוקתי

בשנות ה-70 של המאה הקודמת החלו חוקרים לגלות עניין רב בהבנת המושג אי-ביטחון תעסוקתי. ההגדרה הראשונית שהוצעה, התייחסה בעיקר למימד אחד של התופעה והתרכזה בתחושה סובייקטיבית של העובד. אי-ביטחון תעסוקתי הוגדר כדאגה כללית לגבי הקיום המתמשך של עבודה בעתיד (Hackman, 1990; Van Vuuren and Klandermans, 1990; and Oldham, 1974). הניסיון להבין את מורכבות המושג הניב מגוון מחקרים שמצד אחד, ביקרו את עמימות ההגדרה החד-מימדית של המושג ומצד שני, הציעו לו הגדרה רחבה יותר (Greenhalgh and Rosenblatt 1984). אי-ביטחון תעסוקתי נתפס כחוסר יכולת לקיים המשכיות רצויה בסיטואציית עבודה מאיימת (Greenhalgh and Rosenblatt 1984, 2010)

ההגדרה הרב-מימדית הזו של אי-ביטחון תעסוקתי, מכילה ארבעה מרכיבים: הראשון, שאיפה להמשכיות, משמעותו שעובד רוצה מעמד קבוע. חשוב לציין, שאיפה זו לא תמיד מתקיימת משום שלעיתים ישנם עובדים שעם תנאי פרישה טובים יוותרו על הקביעות, או אם יציעו להם עבודה אחרת שנתפסת כאטרקטיבית יותר בעיניהם, יעדיפו לעבור; השני, האיום, משמעו חוויה סובייקטיבית של העובד בדבר הסיכוי שהציפייה שלו להמשכיות הישארותו בעבודה עלולה להיפגע; השלישי, מרכיבים מסוימים בעבודה בסכנה, משמע, שינויים שעלולים להיות בתוך מרכיבי העבודה עצמה; הרביעי, חוסר אונים, משמע אוזלת היד של העובד לשנות את סיטואציית העבודה המאיימת.

חוקרים ראו באי-ביטחון תעסוקתי תופעה עולמית הולכת וגדלה שיש להבין את המשמעויות וההשלכות שלה לעומק (Sora et.al 2009; Probst, & Lawler 2006; Fernandez-Ballesteros, 2002), במיוחד משום היותה מייצרת מתח ולחץ שמוביל לשינויים הן ברמת העובד והן ברמת הארגון (De Witte, 1999; Sverke et.al, 2002; Feather and Rauter, 2004; Cheng and Chan, 2008; Lee, et.al 2008; Staufenbiel and et.al, 2002; König, 2010; Greenhalgh, and Rosenblatt 2010)

המושג אי-ביטחון תעסוקתי הוגדר במחקרים רבים כמשתנה בלתי תלוי אשר משפיע על מגוון משתנים: תוצאות ארגוניות, שביעות רצון בעבודה, מחויבות לארגון, אמון, היעדרויות, עמדות והתנהגות עובדים, התנהגות אזרחית (De Cuyper & De, 2002; Aryee et.al 2002; Sverke et.al, 2002; Ashford et. Al 1989; Witte 2006; Greenhalgh, & Rosenblatt 2010; Reisel et.al, 2010)

במהלך 25 השנים האחרונות נחקר המושג אי-ביטחון תעסוקתי במגוון תחומים והיבטים נוספים. מחקרים אלה מאפשרים הבנה מעמיקה ורחבה יותר של התופעה. למשל, השפעות תרבותיות - אי-ביטחון תעסוקתי נבדק במדינות שונות בעלות מאפיינים תרבותיים שונים: אוסטרליה, אנגליה, פינלנד, ישראל, ארה"ב (Rosenblatt and Ruvio 1996; King 2000; Mauno et al. 2001; Strazdins et al. 2004; Ferrie et al.) (2005), או השפעות ארוכות טווח של אי-ביטחון תעסוקתי, שנבחנו בעיקר מההיבטים הפסיכולוגיים של התמודדות עם אובדן (Severke et al 2002; Kinnunen et al. 2003).

אי-ביטחון תעסוקתי הוא מושג מהותי ומהווה חלק בלתי נפרד מהרקע התעסוקתי של חברי פרלמנט במשטרים דמוקרטיים. עליהם להיבחר כל פעם מחדש בכדי שיוכלו להמשיך לבצע את עבודתם כנבחרים ציבור. מושג נוסף מעולם העבודה הקשור לאי-ביטחון תעסוקתי הוא 'תחלופת עובדים'. במילים אחרות, אי-ביטחון תעסוקתי מוביל לתחלופת עובדים, ובו בזמן תחלופת עובדים מובילה לאי-ביטחון תעסוקתי. אותו מעגל אכזרי שמהווה את התפאורה לחיי היומיום של נבחרים ציבור (גם במישור המקומי וגם במישור הארצי).

תחלופת עובדים

תחלופת עובדים משמעותית לחיי העובד ולחיי הארגון, לכן חוקרים מדיסציפלינות שונות נתנו את הדעת להבנת הגורמים לתחלופת עובדים, כגון: שביעות רצון מהעבודה, התנהגות אזורית, כוונות עזיבה, מחויבות ארגונית, שינוי ארגוני ועוד (Hom et al. 2004; Morrell et al. 2004; Koys 2001; Currivan 2000; Huffman et al. 2014; Nouri et al. 2013; Herman et al. 2013; Stanley et al. 2013; 2012).

בנוסף נעשה ניסיון להבין, למה גורמת תחלופת עובדים, למשל: יעילות ארגונית, ביצועי ארגון, עמדות כלפי העבודה ועוד (Kraut 1975; Koys 2001; Hancock et al. 2013).

בניגוד לתחלופת עובדים בעולם העבודה אשר לה השפעות ברמת הפרט וברמת הארגון, לתחלופת חברי פרלמנט השפעה על הלגיטימציה של המשטר, השפעה על האחריות והשקיפות של תהליכים דמוקרטיים והיכולת להפחית שחיתות פוליטית (Best and Cotta 2000; Matland & Studlar, 2004).

ניתוח אמפירי של תחלופת חברי פרלמנט מראה על שונות רבה בשיעורי התחלופה (15%-48%) ועל הבדלים בין דמוקרטיה ותירות לבין דמוקרטיה חדשות (Leston-Bandeira, 2012; Matland & Studlar, 2004; Mackenzie & Kousser, 2014; Bolleyer & Trumm, 2014; Kuklys, 2013).

קיימים הסברים רבים ומגוונים לתחלופה של חברי פרלמנט, אותם ניתן לחלק לשתי קבוצות עיקריות: גורמים מוסדיים וגורמים אישיים. במסגרת הגורמים המוסדיים ניתן למצוא, למשל, שיטות לבחירת מועמדים, שיטת בחירות כלליות או שינויים בכוחו של הפרלמנט (Manow 2004; Matland & Studlar, 2004). במסגרת הגורמים האישיים ניתן למצוא, למשל, פרישה מרצון, גיל או ההבנה שלמרות המאמצים שמשקיע נבחר הציבור הוא לא מצליח לקדם את הנושאים שבעבורם נבחר (Kjaer 2011; Vanlangenakker & Maddens 2011; Akirav 2015; Byrne & Theakston 2015). תחלופה וקריירה של חברי פרלמנט מקיימות יחסים הפוכים ביניהם. תחלופה נמוכה מייצרת קריירה ארוכה שנים, בעוד שתחלופה גבוהה מייצרת קריירה קצרה מועד. המחקרים בנושא בדקו את מאפייני חברי הפרלמנט אשר יכולים להסביר את היחסים ההפוכים בין תחלופה לבין קריירה (Saalfeld 1997; Scully, 2005; Best and Cotta 2000; Kam, 2009).

בעולם העבודה, לכל עובד בכל עבודה יש הגדרת תפקיד. על בסיס הגדרת התפקיד נדרשים המיומנויות, ההכשרה והניסיון על פיהם נבחר עובד ועל פיהם מקודם עובד בעבודתו. בעולמם של נבחר הציבור תפקידם הראשוני והמהותי הוא לייצג את הציבור שבחר בהם.

בחלק הבא אעסוק בדיון בסוגיית מאפייני הייצוגיות של נבחר הציבור ובמילים של עולם העבודה: הגדרת התפקיד, המיומנויות, ההכשרה והניסיון הנדרשים למלא את תפקידו של נבחר הציבור.

ייצוגיות

המושג ייצוגיות והקשר בין בוחר לבין נבחר מורכב מגוונים מרובים, ומהווה מוקד עניין מחקרי בתחום מדעי המדינה (Powell, 2000; Esaisson, 1978; Fenno, 1977; Eulau & Kraps, 1967; Pitkin, 1967; Rehfeld, 2006; 2000). קיימת הסכמה בין החוקרים שמהות תפקיד הייצוגיות של נבחרים היא בהיענות (Responsiveness) של הנבחר לבוחר. להיענות זו פנים רבות, שיכולות להתקיים במקביל. ניתוח תפקידי הייצוגיות החלו באבחנה בין מיקוד (Focus) הייצוגיות לבין סגנון (Style) הייצוגיות (Eulau et al., 1959). במיקוד אפשר להתייחס לייצוגיות גיאוגרפית, ייצוגיות מפלגתית, ייצוגיות של קבוצות אינטרס, ייצוגיות

של יחידים (Eulau and Kraps, 1977; Esaisson, 2000). מבחינת הסגנון, מקובל להבחין בין ייצוג על ידי נציג מתוך הקבוצה אשר נבחר מקרב האוכלוסייה אותה הוא מייצג (Delegate) ומתמקד בדרישות הבוחרים שלו באזור הבחירה, או נציג המוגדר נאמן (Trustee), שיכול להיות חבר בקבוצה אחרת אך נבחר לייצג אינטרסים של הקבוצה בשמה הוא פועל (Pitkin, 1967; Eulau and Karps, 1977; Fenno, 1978; Rehfeld, 2006).

בנוסף, ייצוגיות יכולה להיות של רעיונות או תפיסות, היא מתאפשרת כאשר המייצגים את רעיונות ותפיסות הבוחרים אינם, בהכרח, דומים להם במאפייניהם. Pitkin (1967) מגדירה זאת כייצוגיות מהותית (Substantive) Representation. בעוד שייצוגיות של נוכחות מחייבת חפיפה בין מאפייני הנבחר לבין מאפייני הבוחרים, עפ"י Pitkin (1967) זו ייצוגיות תיאורית (Descriptive Representation). יש ויכוח בקרב חוקרים, האם ייצוגיות של נוכחות מובילה לייצוגיות של מהות - במילים אחרות, האם רק נשים יכולות לייצג נשים? האם רק מיעוטים יכולים לייצג את עצמם? או שמא אחרים שאינם בעלי אותם מאפיינים יכולים גם לייצג אותם?

פרדוקס נוסף בסוגיית הייצוגיות עוסק במידת החפיפה בין העדפות הבוחרים לבין העמדות של הנבחרים. Powell (2000, 2013) הגדיר זאת Representational Congruence. התאמה זו נחשבת כאינדיקטור לבחינת תהליך ייצוגיות אשר מתפקד כראוי (Andeweg, 2011). במהות המושג יש ציפייה להלימה מלאה בין העדפות הבוחרים לבין העמדות של הנבחרים, אולם במציאות ישנם פערים ולכן ככל שהפער גדול יותר, יש סיכוי שהנבחר לא ייבחר מחדש משום שאינו נתפס כמייצג את הציבור שבחר בו, אלא נתפס כמי שאינו ממלא את תפקידו כנדרש (בהחלט עילה לפיטורים בעולם העבודה).

המחקר במדע המדינה עוסק רבות בהבנת התהליכים שמקשרים בין בוחרים לבין נבחרים. אחת השאלות המרכזיות היא, איזו שיטת בחירות יוצרת בצורה המוצלחת ביותר את הקשר האמור ומייצרת את החפיפה עליה מדבר Powell (2000).

בחלק הבא אציג ניתוח של שיטות הבחירה השונות ואת היכולת שלהן לקיים קישור משמעותי בין הנבחר לבוחר. שווה ערך לשיטות בחירה בעולם העבודה, הן מגוון השיטות לגיוס ומיון עובדים.

שיטות בחירה

שיטת בחירות היא האמצעי שמאפשר לקיים קשר דו-כיווני בין הבוחרים לבין הנבחרים. מחקרים שבחנו את הקשר בין הבוחר לבין הנבחר על בסיס שיטת בחירות, גילו דפוסים שונים של קשר; באנגליה שם שיטת הבחירות היא מחוזות של נציג אחד, חברי הפרלמנט עוסקים בנושאים מקומיים (Norton 2002). בגרמניה שם שיטת הבחירות מעורבת: נציגי מחוז ונציגים מרשימה סגורה, ניתן לראות התמקדות בנושאים שעולים ממחוז הבחירה (Saalfeld, 2002). אולם, בהולנד אשר דומה לישראל מבחינת היותה מחוז בחירה אחד לכלל התושבים ובחירה יחסית של רשימה סגורה, נוטים הנבחרים לעסוק בנושאים כלליים ולא בפניות ספציפיות של בוחרים (Gladdish, 1991). בארה"ב שם שיטת הבחירות היא של מחוזות רבי משתתפים, רואים את הקשר היומיומי והשוטף בין הבוחר לבין הנבחר ואת הפעמים הרבות בהן מעדיף חבר הקונגרס להצביע בעד נושא שבמהותו הוא לטובת מחוז בחירתו על פני טובת הכלל (Fenno, 1978).

אם כן, ניתן לראות שאין שיטת בחירות אחת עדיפה שיוצרת מודל רצוי לקשר בין הבוחר לבין הנבחר, אולם יש חשיבות להיווצרותו של קשר משמעותי, שוטף ויומיומי בין הבוחר לבין הנבחר.

כאמור, שאלת הייצוגיות במהותה כמעט תמיד עוסקת ביחסים בין הנבחרים לבין הבוחרים ומתמקדת בהתנהגות הנבחרים וביכולתם להיבחר מחדש כתגמול על עבודתם למען בוחרים (e.g. Matland and Studlar, 2004), המוטיבציה המשמעותית ביותר של הנבחרים היא ההיבחרות מחדש, וכל היענות לרצון הבוחרים במהלך הקדנציה מטרתה המרכזית היא עצם ההיבחרות מחדש. (Mayhew (1974) הגדיר זאת כקשר הבחירות (Electoral Connection).

בהתבסס על האמור עד כה, ניתן לומר כי לנבחר מוטיבציה להיבחר מחדש לתפקידו, לכן הוא רואה את הקשר בינו לבין הבוחרים כגורם המשמעותי שיאפשר לו לממש מוטיבציה זו. שיטת הבחירות היא אחד האמצעים להשיג את המטרה האמורה. המחקר הנוכחי טוען, כי בבואנו לבחון את המקרה הישראלי, נמצא חוסר הלימה בין שיטת הבחירות הכלליות וחלק משיטות הבחירה לרשימות המפלגתיות, לבין האפשרות של קשר הבחירות כפי שהגדיר Mayhew. לכן, אצל הנבחר הישראלי תתחזק תחושת חוסר הביטחון התעסוקתי, משום שאין לו דרך תקפה לדעת האם הפעילות שיעשה במהלך הקדנציה שלו אכן תגיע לבוחריו, והאם הבוחרים יתרגמו את פעילותו כמייצגת אותם ואז בזמן הבחירות יצביעו בעבורו.

כאמור, אין הסכמה בקרב החוקרים לגבי שיטת הבחירות העדיפה, אבל יש הבנה ששיטות בחירה שונות יוצרות תמריצים שונים לנבחרים, ולאור זאת יוצרות סוגים שונים של קשרים בין בוחרים לבין נבחרים והתנהגויות שונות של האחרונים במגוון תחומים (Bowler and Farrell, 1993; Carey and Shugart, 1995). למשל, נבחרים צריכים לגייס כסף רב להיבחרותם (Pennings and Hazan, 2001); נבחרים מנסים למשוך תשומת לב תקשורתית באמצעות העלאת נושאים פופוליסטיים לסדר היום (Sheafer and Tzionit, 2006); הם מבססים קשר עמוק ומשמעותי יותר עם מחוז הבחירה שלהם (Gallagher and Marsh, 1988); והופכים בלתי תלויים במפלגה וממוקדים בהיותם עצמאיים (Akirav, 2010).

חשוב להבין, שהנבחרים מתמודדים מול שני שלבים של תהליך בחירה (המפלגתי והכללי), אשר דורש מהם להתמקד בשתי זירות: הזירה של הבחירות המקדימות והזירה של הבחירות הכלליות. כאשר הזירה של הבחירות המקדימות מתמקדת סביב המפלגה, בעוד הזירה של הבחירות הכלליות מתמקדת בכלל ציבור הבוחרים. הצורך לאזן בין האינטרסים השונים העולים משני שלבי בחירות אלה, עלול ליצור קשיים לנבחרים (e.g. Burden, 2001; Adams and Merrill, 2008).

לאור זאת ניתן לומר, כי חלק משיטות הבחירה מחזק את כוחו של היחיד, חלקן את כוחה של המפלגה ואחרות מנסות לאזן בין כוח היחיד לבין כוח המפלגה. בכל השיטות האמורות, הרצון של המתמודדים להיבחר מחדש הן ברשימה המפלגתית והן בבחירות הכלליות הוא מרכיב מהותי.

רבות נכתב על שיטת הבחירות בישראל, אשר שורשיה עוד מתקופת היישוב ובמהותה היא שיטה יחסית עם מחוז בחירה אחד. בכלל זה מגוון הצעות לשינוי השיטה, אשר מיעוטן יושם במסגרת חוק יסוד: הממשלה (1992) ושונה במסגרת חוק יסוד: הממשלה (2001).

מאמר זה יטען שישראל 2016 הגיעה לצומת דרכים משמעותי בהתייחס לשיטת הבחירות הרצויה לה. צומת בו עליה להחליט על שינוי שיבנה קשר רלוונטי בין שיטת הבחירות לבין הפעילות הפרלמנטארית שנעשית בכנסת במהלך קדנציה, אשר יתורגם ליכולת היבחרות מחדש של נבחרים, ובכך יצמצם את תחושת אי-הביטחון התעסוקתי שקיימת ממילא ובאופן בלתי נפרד מחיי היומיום של חברי הפרלמנט הישראלי.

החלק הבא והאחרון של הסקירה יעסוק בפעילות הפרלמנטארית הפורמאלית של חברי הכנסת, ובקישור לעולם העבודה – ביצועי עובדים.

פעילות ואפקטיביות פרלמנטארית (ביצועי עובדים)

נבחרים במדינות דמוקרטיות פועלים במספר זירות בעת ובעונה אחת. אבחנה ראשונה היא, בין הזירה של המחוז לבין הזירה של בית הנבחרים. קיימת הסכמה בין חוקרים, כי קיים מתח מתמיד בין האינטרסים המקומיים שנובעים ממחוז הבחירה (Home Style), לעומת האינטרסים של טובת הכלל שנובעים מהשיח המתקיים בבית הנבחרים (Fenno, 1978; Mayhew, 2000).

אבחנה שנייה מתקיימת בתוך כל בית נבחרים, והיא עבודת הוועדות לעומת עבודת המליאה. יש הרואים בעבודת הוועדות את הזירה של ההתמקצעות, זירה של דיון ענייני, עקרוני, אשר מוביל לקבלת החלטות שההיבט הפוליטי בהן קיים, אולם שזור בתוך היבטים ענייניים. בעוד שזירת המליאה נתפסת כמקום של דיון פוליטי במהותו, שבו כל צד מושך לקצה שלו בכדי שיווצר בידול בינו לבין המפלגות היריבות (2003; e.g. Wawro, 2000; Rasch, 2000; Jones Martin, 2010).

אבחנה שלישית של זירת פעולה, היא הפעילות הפרמאלית לעומת הפעילות הבלתי פרמאלית הן במחוז והן בבית הנבחרים. זירת פעולה זו חוצה ומשלבת בין שתי הזירות הקודמות.

על כל האמור יש להוסיף את זירת התקשורת שבעבר התמקדה בעיתונות ובטלוויזיה, אולם בשני העשורים האחרונים ניתן לראות שילוב אינטנסיבי של תקשורת מבוססת טכנולוגיה.

נבחרים פעילים ופועלים בכל הזירות האמורות. אך השאלה הנשאלת היא, עד כמה בפעילותם הם אפקטיביים ועד כמה אפקטיביות זו תתוגמל בבחירות? ההנחה הבסיסית היא שנבחרים אשר נחשבים לאפקטיביים בעבודתם, ייזכו בתמיכת הבוחרים שלהם וייבחרו מחדש. מרבית המחקרים שבחנו את הקשר בין אפקטיביות עבודת הנבחרים לבין היבחרותם מחדש, מצאו לו ביסוס (Miquel & Snyder, 2011; Brady et al., 2011; Rocca & Gordon, 2010; Frantziach, 2006). בעוד שבחלקם לא נמצא קשר מובהק (1979; Sheaffer & Tzionit, 2006).

אחת הבעיות המשמעותיות שעולות מקשר זה, היא מידת יכולתו של הבוחר להיחשף לפעילותו של הנבחר שלו ועל בסיס זה לבחון את מהותה. (Arnold (1990 הציע להשתמש במושג Traceability Chain, שמשמעותו היכולת של אזרח לעקוב אחר האפקט של פעילות הנבחר שלו בפעולה של הממשלה. לשם כך חייבים להתקיים שלושה תנאים: אפקט מוחשי, פעולה ממשלתית שניתנת לזיהוי ותרומה נראית של הנבחר. לאור זאת, הפעילות של הנבחרים משפיעה על יכולתם להיבחר מחדש. ייצוגיות על כל גווניה ומרכיביה היא אבן יסוד של המשטר הדמוקרטי. הספרות המחקרית שהוצגה עד כה מראה את חשיבות הקשר בין הבוחר לבין הנבחר ואת מאפייני מערכת היחסים ביניהם, תוך לקיחה בחשבון של שונות שיטות בחירה.

בחלק הבא של המחקר נבחן אמפירית את טענת המחקר בדבר חולשת הקשר בין פעילות פרלמנטארית של חברי כנסת לבין סיכויי היבחרותם מחדש, תופעה החורגת מהמקובל בספרות. בנוסף, נבדוק גם את הקשר בין שיטות הבחירה השונות לרשימות המפלגתיות לבין היכולת להיבחר מחדש. כל אלה מייצרים תחושת אי-ביטחון תעסוקתי חזקה ומשמעותית הרבה יותר מהקיימת בדמוקרטיות אחרות.

מתודולוגיה

במסגרת המחקר נאספו נתונים על הפעילות הפורמאלית של ח"כים בין הכנסת ה-13 (1992-1996) ועד לכנסת ה-18 (2009-2013), אשר מתקיימת במליאה בלבד (שאליות, הצעות לסדר יומה של הכנסת, הצעות חוק ומשנת 2000 נאומים בני דקה). הנתונים שנבחרו התמקדו **מראש ואך ורק** בפעילות הפורמאלית שמתקיימת במליאה ויש לה פומביות מלאה (תיעוד הן בדברי הכנסת והן צילום ללא עריכה של ערוץ הכנסת), עם הסתייגות אחת - חלק מהדיון על הצעות החוק מתקיים בוועדות וחלק מהצעות לסדר יומה של הכנסת מגיעות לדיון בוועדות (לאחר הצבעה במליאה).

עבודת הוועדות היא מרכיב משמעותי בעבודת הנבחר. מצד אחד, ניתן היה למדוד בכמה ועדות נמצא כל ח"כ, אולם מצד שני, אין זה מעיד על נוכחות בוועדות או על מהות העבודה בוועדות. לכן, התמקדנו אך ורק בעבודת המליאה. בנוסף, הוצאנו מהניתוח זירות עבודה נוספות של ח"כ, כדוגמת טיפול בפניות ציבור, מפגשים עם חברי מפלגה, פעילות בסיעה, הגעה לשמחות ואירועים, הרצאות בפני מגוון רחב של אנשים באירועים שונים ועוד.

בית הנבחרים הישראלי מורכב מ-120 ח"כים, אולם לצורך הניתוח כללנו רק את הח"כים שהיו קדנציה שלמה, שלא היו שרים, סגני שרים, יו"ר הכנסת (גם אם היו באופן חלקי באחד מהתפקידים האמורים), לכן מספר הנבחרים שנותחו משתנה מכנסת לכנסת. לכל ח"כ הוגדרו המשתנים הבאים: הצעות חוק שהונחו, הצעות חוק שעברו, שאליות שנשאלו, הצעות לסדר יומה של הכנסת שהועלו, נאומים בני דקה, שם המפלגה, שייכות לאופוזיציה/קואליציה, לאום, מגדר, ותק, יו"ר ועדה, שיטת הבחירות לכנסת, נבחר/לא נבחר בבחירות העוקבות. בנוסף, בנינו מדד של דירוג פעילות הח"כים, אשר יוסבר בהמשך הניתוח.

על הנתונים הכמותיים האמורים נערכו מבחנים סטטיסטיים רלוונטיים, שמטרתם בדיקת שאלת המחקר בדבר חולשת הקשר בין פעילות פרלמנטארית לבין יכולת ההיבחרות מחדש.

בנוסף, נבחרו מקרי חקר (Case Studies) מהכנסת ה-17 ומהכנסת ה-18 של ח"כים שלא נבחרו שוב. הניתוח בחן את מידת חשיפתם בתקשורת בהתבסס על המושג Traceability Chain אותו הציע Arnold (1990), ומשמעותו היכולת של אזרח לעקוב אחר האפקט של פעילות הנבחר שלו בפעולה של הממשלה.

הניתוח מתחיל בנקודה בה יושם שינוי בשיטת הבחירות הן לרשימות מפלגתיות (פריימריס במפלגת העבודה לקראת הבחירות לכנסת ה-13) והעלאת אחוז החסימה (לקראת הבחירות לכנסת ה-13). בכל אחד מהשינויים האמורים לא התקיימו מחוזות בחירה כלל-מפלגתיים כפי שקיימים במדינות דמוקרטיות מערביות. הכנסת ה-15 הוצאה מבסיס הנתונים, משום שבמהלכה התקיימו בחירות מיוחדות לראשות הממשלה והוקמה ממשלה חדשה. במסגרת כנסת זו היו חלק מהח"כים חברים תקופה בקואליציה ותקופה באופוזיציה. כל הניסיונות לייצר קובץ של פעילות פרלמנטארית מלאה של כנסת שלמה לא צלחו.

ניתוח ודיון

כאמור, ניתוחינו מתחיל בכנסת ה-13. מחקרים הראו שהחל מכנסת זו חלה עלייה משמעותית בפעילות הפרלמנטארית של הח"כים במספר הצעות החוק הפרטיות שהונחו, במספר הצעות החוק הפרטיות שעברו, במספר השאליות שנשאלו ובמספר הצעות לסדר יומה של הכנסת שהועלו (מאור, 2010; Akirav, 2010; פרידברג, 2013).

חולשת הקשר בין הפעילות הפרלמנטארית לבין הסיכוי להיבחר מחדש

הפעילות הפרלמנטארית של נבחרים נכנסת תחת מטריית ההסברים ההתנהגותיים, במקביל לקיומם של הסברים מבניים והסברים דמוגרפיים.

ההסברים ההתנהגותיים עוסקים בפעילות המעשית של הנבחרים, הן במחוז הבחירה שלהם והן בבית הנבחרים עצמו.

השערת המחקר היא, שלא נמצא קשר בין הפעילות הפרלמנטארית לבין היכולת להיבחר מחדש. בעיקר משום ששיטת הבחירות לא מאפשרת לתרגם פעילות פרלמנטארית משמעותית ליכולת להיבחר מחדש. זאת בניגוד למחקרים קודמים, שם הקשר בין הפעילות בבית הנבחרים לבין היכולת להיבחר מחדש הוא חזק ומשמעותי. לשם כך ערכנו שתי בדיקות סטטיסטיות שונות: הראשונה, רגרסיה לוגיסטית והשנייה מבחן χ^2 .

המשתנה התלוי ברגרסיה היה היבחרות מחדש¹⁴, והמשתנים הבלתי תלויים היו המרכיבים של הפעילות הפרלמנטארית.

למעט הכנסת ה-14, לא נמצא קשר מובהק בין הפעילות הפרלמנטארית לבין היכולת להיבחר מחדש. בכנסת ה-14 הצעה לסדר יומה של הכנסת הייתה מובהקת (Wald=4.298, Sig=0.038). משמע, שכל שמעלים הצעות רבות יותר לסדר יומה של הכנסת, הסיכוי להיבחרות מחדש גדל.

לחיזוק וביסוס הממצאים, החלטנו להשתמש במבחן סטטיסטי נוסף, תוך יצירת משתנה שנקרא דירוג פעילות פרלמנטארית. לשם כך סיכמנו את הפעילות הפרלמנטארית של כל ח"כ (הפרדנו בין הכנסות 13-14 לבין הכנסות 16-18, משום שלאחרונות נוספו נאומים בני דקה). בשלב השני קיבצנו את המשתנה שהתקבל לחמש קבוצות (20% מההתפלגות לכל קבוצה). ערכי המשתנה החדש היו 1-פעילות פרלמנטארית נמוכה מאוד, 2-פעילות פרלמנטארית נמוכה, 3-פעילות פרלמנטארית בינונית, 4-פעילות פרלמנטארית גבוהה, 5-פעילות פרלמנטארית גבוהה מאוד.

ניתן לראות, ששני המבחנים הסטטיסטיים מאששים את השערת המחקר, כי אין קשר בין הפעילות הפרלמנטארית של הנבחר לבין היכולת שלו להיבחר מחדש. זאת, בניגוד למחקרים במדינות שונות בעולם, שם הקשר בין הפעילות בבית הנבחרים לבין היכולת להיבחר מחדש הוא חזק ומשמעותי.

טבלה 1: הקשר בין פעילות פרלמנטארית לבין היכולת להיבחר מחדש

מספר הכנסות	ערך χ^2	Sig
13-14	0.454	0.978
16-18	7.369	0.188

¹⁴ למשתנה היבחרות מחדש הוגדרו שלוש קטגוריות: התמודד ונבחר, התמודד ולא נבחר, לא התמודד. בעת ניתוח הנתונים הפכנו את הקטגוריה לא התמודד לערך חסר.

לאור זאת, ניתן לשער שבמערכת הפוליטית הישראלית קיימים גורמים אחרים שמסבירים את סיכויי ההיבחרות מחדש, למשל שינויים במערכת המפלגתית. (Powell (2013 טוען שיש לקחת בחשבון משתנה שלא נלקח בעבר: הקוטביות האידיאולוגית של המערכת הפוליטית. השינויים שחוותה המערכת המפלגתית הישראלית משנות ה-90 ואילך, מאופיינת בהתרסקותן של המפלגות הגדולות, עלייתן של מפלגות "אופנה" (מפלגה שלהצביע בעבורה הופך מאוד טרנדי, אולם בבחירות העוקבות היא מאבדת מקסמה, ולכן מגודלה) כמו: שינוי, גיל, מפלגת המרכז, קדימה, התנועה, יש עתיד והתחזקותן של מפלגות קיימות, כמו: ש"ס, הבית היהודי. בטבלה 2 ניתן לראות את השינויים במספר המנדטים של חלק מהמפלגות בין השנים 1996-2013.

טבלה 2: שינויים במספר המנדטים 1996-2013

מספר הכנסת	שינוי במספר המנדטים
הכנסת ה-14	מפלגת העבודה ירידה של 10 מנדטים הליכוד-גשר-צומת ירידה של 8 מנדטים מרצ ירידה של 3 מנדטים
הכנסת ה-15	מפלגת העבודה ירידה של 8 מנדטים הליכוד ירידה של 13 מנדטים
הכנסת ה-16	מפלגת העבודה ירידה של 7 מנדטים מרצ ירידה של 4 מנדטים
הכנסת ה-17	הליכוד ירידה של 26 מנדטים
הכנסת ה-18	מפלגת העבודה ירידה של 6 מנדטים מרצ ירידה של 2 מנדטים
הכנסת ה-19	הליכוד-ישראל ביתנו ירידה של 11 מנדטים קדימה ירידה של 26 מנדטים

לאור נתוני הטבלה, נשאלת השאלה האם ההסבר של השינויים במבנה המערכת הפוליטית יכול להיות חלופי להסבר של פעילות פרלמנטארית?

הסברים נוספים שקיימים בספרות המחקרית על היבחרות מחדש, נחלקים לשתי קבוצות: הסברים דמוגרפיים והסברים מבניים. נתחיל מההסברים הדמוגרפיים. בחרנו להתמקד בלאום ובמגדר אשר שניהם סובלים מתת-ייצוגיות, הן תיאורית והן מהותית, בבית הנבחרים הישראלי.

הסברים דמוגרפיים: לאום ומגדר

לצורך בדיקת ההשערה, כי קיים קשר בין לאום ומגדר לבין היכולת להיבחר מחדש, ערכנו מבחן χ^2 . מניתוח טבלאות 3-4 עולה, כי לאום ומגדר אינם מהווים הסבר ליכולת ההיבחרות מחדש בין השנים 1992-2013 בישראל. חשוב לציין, שבשני המשתנים קבוצה אחת גדולה משמעותית מהשנייה (יש מעט נשים בכנסת בהשוואה לגברים; יש מעט ערבים בכנסת בהשוואה ליהודים).

טבלה 3: הקשר בין מגדר לבין היכולת להיבחר מחדש

Sig	ערך χ^2	מספר ח"כים	מספר הכנסת
0.538	0.379	72	13
0.173	1.861	66	14
0.06	3.534	60	16
0.871	0.277	63	17
¹⁵ 1	0.00	57	18
0.796	0.457	239	13-14,16-18

טבלה 4: הקשר בין לאום לבין היכולת להיבחר מחדש

Sig	ערך χ^2	מספר ח"כים	מספר הכנסת
0.306	2.367	72	13
0.91	0.189	66	14
0.591	2.88	60	16
0.785	0.075	63	17
0.325	9.7	57	18
0.227	2.969	239	13-14,16-18

קבוצת הסברים נוספת היא הסברים מבניים שעוסקים בפרוצדורות, מנגנונים וסטטוסים שנוצרים בעקבות הפרוצדורות והמנגנונים. בחרנו לבדוק את שיטת הבחירות לרשימות המפלגתיות, ותק, שייכות לקואליציה/אופוזיציה ויו"ר ועדה.

הסברים מבניים

שיטות בחירה, ותק, קואליציה/אופוזיציה, יו"ר ועדה

על פי הספרות המחקרית, שיטות בחירה שמדגישות את הקשר נבחר-בוחר מגדילות את הסיכוי להיבחרות מחדש, חברות בקואליציה מגדילה את הסיכוי להיבחרות מחדש, ככל שנבחר ותיק יותר יש לו יותר סיכוי להיבחר מחדש, אם לנבחר יש סטטוס שמגדיל את הנוכחות שלו יש לו יותר סיכוי להיבחר מחדש.

בטבלאות הבאות מוצגים הנתונים של כל אחד מהמשתנים המבניים מול הסיכוי להיבחר מחדש.

שיטות בחירה

מאחר שלא מצאנו קשר בין הפעילות הפרלמנטארית לבין היכולת להיבחר מחדש, העלנו אפשרות שאחד ההסברים הנוספים הוא שיטת הבחירות, הן הכלליות והן לרשימות המפלגתיות, כפי שמופיע בספרות המחקרית. טענת המחקר, היא שלא נמצא קשר בין שיטת הבחירות הפנים מפלגתיות לבין היכולת להיבחר מחדש. לצורך בדיקת השערה זו קודדנו לכל מפלגה את שיטת הבחירות שלה לרשימה המפלגתית (פריימריס=1, מרכז מפלגה=2, ועדה מסדרת=3). בדקנו השערה זו באמצעות מבחן χ^2 לכל אחת מהכנסות בנפרד.

¹⁵ בתוך הטבלאות של מבחן χ^2 היה אחוז שווה של נשים שלא נבחרו ונשים שנבחרו, ואחוז שווה של גברים שנבחרו וגברים שלא נבחרו.

טבלה 5: הקשר בין שיטת הבחירות הפנים-מפלגתיות לבין היכולת להיבחר מחדש

מספר הכנסת	מספר ח"כים ¹⁶	ערך χ^2	Sig	הערות
13	72	0.839	0.658	במהלך הכנסת שינו 3 מפלגות את שיטת הבחירות שלהן ועברו ממרכז מפלגה לפריימריס (ליכוד, מרצ וצומת).
14	66	2.019	0.364	במהלך הכנסת חזרו בליכוד, מרצ ובצומת לשיטת בחירות של מרכז מפלגה.
16	60	9.025	0.011	בבחירות הכלליות החל מכנסת זו הוחזרה ההצבעה לפתק אחד, למפלגה.
17	63	4.367	0.113	במהלך הכנסת שינה הליכוד את שיטת הבחירות ממרכז מפלגה לפריימריס. קדימה אימצה את הפריימריס כשיטה לבחירת מועמדיה לכנסת.
18	57	4.494	0.106	
13-14,16-18	239	6.148	0.046	

מניתוח הנתונים עולה, שלמעט לגבי הכנסת ה-16, לא נמצא קשר מובהק בין שיטת הבחירות לרשימות המפלגתיות לבין היכולת להיבחר מחדש. משמע, לא משנה האם נבחרת בוועדה מסדרת, במרכז מפלגה או בפריימריס, זו לא הסיבה ליכולת להיבחר מחדש.

כזכור, בספרות המחקרית מדובר על כך שככל שיש קשר משמעותי בין הבחור לבין הנבחר, סיכויי היבחרותו מחדש של האחרון גדולים יותר (שיטת הפריימריס היא הקרובה ביותר לחיזוק הקשר בין בוחר לבין נבחר, אולם עדיין אינה מייצרת קשר מובהק בפוליטיקה הישראלית). מנתוני הכנסת ה-16 עולה, כי לח"כים שנבחרו בוועדה מסדרת או בפריימריס, יש יותר סיכוי להיבחר מחדש מאשר מי שנבחר במרכז מפלגה¹⁷.

בנוסף, בהשוואה בין כל הכנסות עולה שלמי שנבחר בוועדה מסדרת יש יותר סיכוי להיבחר מחדש, מאשר למי שנבחר בפריימריס. ממצא זה מחזק עוד יותר את טענת המחקר הנוכחי בדבר חוסר הרלוונטיות של שיטת הבחירות לבין היכולת להיבחר מחדש. בשיטה של ועדה מסדרת כוחה של מנהיגות מצומצמת של המפלגה הוא שקובע את עתידו הפוליטי של הנבחר ולא ציבור הבוחרים. בנוסף לבדיקה של שיטות לבחירת מועמדים לרשימות המפלגתיות, בדקנו האם יש קשר בין הכנסות השונות לבין היכולת להיבחר מחדש. שאלה זו נבדקה באמצעות מבחן χ^2 , ולא נמצא קשר מובהק ($\chi^2 = 8.396$, $Sig = 0.078$). אם כך, מתוך שתי הבדיקות עולה, כי לא שיטת בחירות לרשימות המפלגתיות ולא הבדלים בין הכנסות הם הגורם ליכולת להיבחר מחדש בישראל. זאת בנוסף לממצאים הקודמים, שהראו שגם הפעילות הפרלמנטארית אינה גורם מסביר.

¹⁶ כאמור, בסיס הנתונים מכיל רק את חברי הכנסת שהיו קדנציה שלמה ושלא היו שרים, סגני שרים או יו"ר הכנסת. לכן המספר משתנה מכנסת לכנסת.

¹⁷ חשוב לציין שלשלושה תאים מתוך השישה יש פחות מ-5 נבדקים.

ותק

ותק של נבחרים ותחלופת נבחרים קשורים אחד בשני. מחקרים מראים שככל שנבחר ותיק יותר סיכויי התחלופה שלו נמוכים, וההיפך. נתונים מפרלמנטים שונים מראים שלחברי פרלמנט מכהנים 68% סיכויי היבחרות מחדש, כך שאחוז הנבחרים החדשים עומד על 32% (Matland & Studlar, 2004). מחקר שבדק את אחוז התחלופה בקונגרס בין השנים 1968-1994, גילה שמתוך 435 חברי קונגרס נבחרים בכל בחירות מחדש כ-66 חברים חדשים אשר מהווים 15% של תחלופה (המכון הישראלי לדמוקרטיה 1996).

עם תום ספירת הקולות של הבחירות לכנסת ה-19 נכתב בעיתונים על תחלופה יוצאת דופן של הכנסת הנוכחית, 48 ח"כים חדשים. האם נתון זה אכן יוצא דופן? בבחירות לכנסת השמינית (1974) נכנסו 49 ח"כים חדשים, ובבחירות העוקבות לכנסת התשיעית (1977) נכנס מספר שיא של 50 ח"כים חדשים. בבחירות לכנסת ה-13 (1992), שלקראתם אימצה מפלגת העבודה את הפריימריס, נכנסו 46 ח"כים חדשים. הנתונים מראים שבעבר בבחירות מסוימות תחלופת הח"כים לא הייתה שונה מהתחלופה של הכנסת הנוכחית.

תחלופה משמעותית ראשונה הייתה לאחר פרוץ מלחמת יום כיפור, שנייה הייתה לאור האפקט של ועדת אגרנט והתפוצצות פרשת חשבון הדולרים של לאה רבין, השלישית לאחר האימוץ של מפלגת העבודה את הפריימריס, והאחרונה לאחר המחאה החברתית של קיץ 2011, כאשר לאורך הבחירות האחרות נשמר ממוצע של כ-33 ח"כים חדשים. טבלה 6 מציגה את נתוני התחלופה של הכנסות שנבדקו במחקר הנוכחי. ניתן לראות שנתוני ישראל אינם שונים באופן מהותי מנתוני העולם, ולח"כים מכהנים אשר מחליטים להתמודד יש סיכוי גבוהה להיבחר מחדש (58.8% עד 75%). הממצאים תואמים מחקרים קודמים שעסקו ביתרון של ותק בפרלמנט על היבחרות מחדש (Cain et al., 1987; Altman and Chasquetti, 2005; Heitshusen et al., 2005).

טבלה 6: היבחרות מחדש של חברי כנסת

מספר הכנסת	התמודדו ולא נבחרו	התמודדו ונבחרו	לא התמודדו
13	15 (19.7%)	57 (75%)	4 (5.3%)
14	10 (12.3%)	56 (69.1%)	15 (18.5%)
16	20 (29.4%)	40 (58.8%)	8 (11.8%)
17	15 (20.5%)	48 (65.8%)	10 (13.7%)
18	19 (27.5%)	38 (55.1%)	12 (17.4%)
13-14,16-18	80 (21.7%)	239 (64.9%)	49 (13.3%)

לאור זאת, מעניין לבדוק עד כמה ותק מסביר את הסיכויים להיבחרות מחדש בישראל. טבלה 7 מראה שלמעט הכנסת ה-16 בה נמצא קשר בין ותק לבין היכולת להיבחר מחדש, בכל הכנסות האחרות משתנה זה לא נמצא מובהק. הסבר לממצא זה יכולה להיות העובדה שבבחירות לכנסת ה-16 חזרו המצביעים להצביע בפתק אחד. בעקבות זאת היו מפלגות שגדלו בצורה משמעותית בעוד אחרות הצטמקו.

טבלה 7: הקשר בין ותק לבין היכולת להיבחר מחדש

Sig	ערך χ^2	מספר ח"כים	מספר הכנסת
0.056	3.653	72	13
0.285	1.144	66	14
0.008	7.033	60	16
0.622	0.243	63	17
0.088	2.915	57	18
0.005	7.921	239	13-14,16-18

עד כה מצאנו, כי המשתנים המסבירים להיבחרות מחדש אשר נמצאים בספרות המחקרית כמו: ותק, שיטת בחירות פנים מפלגתיות, לאום, מגדר, פעילות פרלמנטארית, אינם מתאימים להסבר ההיבחרות מחדש בישראל.

חברות בקואליציה/אופוזיציה

טבלה 8: הקשר בין חברות בקואליציה/אופוזיציה לבין היכולת להיבחר מחדש

Sig	ערך χ^2	מספר ח"כים	מספר הכנסת
0.921	0.01	72	13
0.442	0.592	66	14
0.00	14.579	42	16
0.247	1.339	63	17
0.188	1.733	57	18
0.114	2.503	239	13-14,16-18

מטבלה 8 עולה, כי לא נמצא קשר מובהק בין חברות בקואליציה/אופוזיציה לבין היכולת להיבחר מחדש, למעט בכנסת ה-16. אחד ההסברים לכך יכול להיות, העובדה שבכנסת זו התקיימו שתי ממשלות, לכן חלק מהח"כים היו באופוזיציה חלק מהזמן ובקואליציה חלק מהזמן. ח"כים אלה קיבלו את הערך 2, ובעת הבדיקה של המשתנה אופוזיציה/קואליציה הוצאו מהניתוח ($n=42$).

יו"ר ועדה

טבלה 9: הקשר בין יו"ר ועדה לבין היכולת להיבחר מחדש

Sig	ערך χ^2	מספר ח"כים	מספר הכנסת
0.538	0.379	72	13
0.297	1.087	66	14
0.131	2.283	60	16
0.588	0.293	63	17
0.491	0.475	57	18
0.005	7.921	239	13-14,16-18

מטבלה 9 עולה, כי סטטוס של יו"ר ועדה אינו משמעותי ליכולת ההיבחרות מחדש, בניגוד למחקרים קודמים שבדקו משתנה זה בפרלמנטים שונים. ייתכן שההסבר לכך הוא, שמספר יושבי ראש ועדות הוא 12 בלבד, כך שה-N הנבדק הוא קטן מידי לניתוח הסטטיסטי.

לסיכום, ניתן לומר שעד כה הוכחנו את השערת המחקר בדבר חוסר הקשר בין פעילות פרלמנטארית לבין היכולת להיבחר מחדש. בנוסף, הוכחנו גם את חוסר הקשר בין שיטות הבחירה לרשימות המפלגתיות לבין היכולת להיבחר מחדש. הסברים סוציולוגיים והסברים מבניים נוספים שנבדקו לא נמצאו מובהקים. מניתוח השינויים המפלגתיים שהתרחשו בעשרים השנים האחרונות עולה, כי אחת הסיבות ליכולת או לאי היכולת להיבחר מחדש קשורה לקריסתן של המפלגות הגדולות ולעלייתן של מפלגות חדשות או התחזקות כוחן של מפלגות קטנות.

לשם ביסוס המסקנות הסטטיסטיות נעזרנו בחקר מקרה של ח"כים מהכנסת ה-18 ומהכנסת ה-19. תחילה נציג את הפעילות הפרלמנטארית של ח"כים שכיהנו בכנסת ה-17, התמודדו לכנסת ה-18 ולא נבחרו, כולל מדד הפעילות הפרלמנטארית שלהם. אח"כ נציג חקר של שני ח"כים אותם דגמנו מכלל הח"כים האמורים. חקר המקרה יתבסס על ניתוח כל קטעי העיתונות שהופיעו באתר Ynet על הח"כים בתקופת כהונתם בכנסת ה-17. המטרה לבחון את מהות פעילותם, מעבר לכמות שמוצגת בטבלה, ודרך כך לנסות לבסס את הטענה שאין רלוונטיות בין שיטת הבחירות לבין הסיכוי להיבחר מחדש בזכות פעילות פרלמנטארית שמקבלת בולטות תקשורתית.

השימוש בניתוח קטעי עיתון מאתר אינטרנטי של עיתון יומי מבוסס על המושג שהציע (Arnold 1990) Traceability Chain, שמשמעותו היכולת של אזרח לעקוב אחר האפקט של פעילות הנבחר שלו בפעולה של הממשלה. לשם כך חייבים להתקיים שלושה תנאים: אפקט מוחשי, פעולה ממשלתית שניתנת לזיהוי ותרומה נראית של הנבחר. מניתוח קטעי העיתונות ננסה לבחון, האם יש לפעילות הח"כ אפקט מוחשי ואיזה סוג פעולה ממשלתית ניתנת לזיהוי בקטע העיתון.

בנוסף, העובדה שהנושא מדובר בעיתון מייצג שקיפות, פומביות ונראות. ממחקרים קודמים עולה, שמרבית הפעילות הפרלמנטארית שלהם לא זוכה כלל לחשיפה תקשורתית, והם משקיעים מאמץ רב להעביר דרך אמצעי התקשורת את הפעילות שלהם (Akirav, Cox and McCubbins, 2010).

מהלך דומה התקיים גם לגבי ח"כים של הכנסת ה-18 שהתמודדו לכנסת ה-19 ולא נבחרו.

אי-היבחרות מחדש בין הכנסת ה-17 לכנסת ה-18 (2008)

לקראת הבחירות לכנסת ה-18 שלוש מפלגות נעזרו בפריימריס כשיטה לבחור את מועמדיהם לרשימות המפלגתיות (עבודה, ליכוד וקדימה). שאר המפלגות נעזרו במרכז מפלגה או ועדה מסדרת. לצורך הניתוח, מצאנו כי 15 ח"כים שכיהנו בכנסת ה-17 כח"כים מן השורה, התמודדו ברשימות המפלגתיות לכנסת ה-18, ולא נבחרו מחדש לכנסת ה-18.

מטבלה 10 עולה, כי ישנה שונות הן בכמות הפעילות הפרלמנטארית והן בדגש שמקבל כל כלי. ממחקרים קודמים עולה, שח"כים מתייחסים באופן שונה למגוון הכלים. חלק מהכלים נתפסים כקלים לשימוש, משמע שיש פחות מכשלות וסייגים או מכסות בדרך השימוש בהם, ולכן יש נטייה להשתמש בהם יותר. בעוד שכלים אחרים נתפסים כמורכבים יותר או משפיעים פחות, ולכן נעשה בהם פחות שימוש.

טבלה 10: נתוני הפעילות הפורמאלית של ח"כים בכנסת ה-17 שהתמודדו לכנסת ה-18 ולא נבחרו

שם הח"כ	שם המפלגה	מספר הצעות חוק שהונחו (יוזמה והצטרפות)	מספר הצעות חוק שעברו	מספר שאילתות שנשאלו	מספר הצעות לסדר יומה של הכנסת	נאומים בני דקה	דירוג הפעילות (1=נמוכה מאוד, 5=גבוהה מאוד)
אבשלום וילן	מרצ	87	3	16	89	17	4
אלחנן גלזר	גיל	76	2	4	39	1	2
אליהו גבאי	מפד"ל	51	0	91	93	48	4
דוד טל	קדימה	127	8	23	19	4	3
זהבה גלאון	מרצ	195	8	55	70	5	5
יוסף שגל	ישראל ביתנו	27	2	0	10	0	1
יורם מרציאנו	מפלגת העבודה	56	7	16	49	27	3
מזור בהיינה	ש"ס	1	0	13	12	2	1
מיכאל מלכיאור	העבודה - מימד	51	9	25	41	4	3
מיכאל נודלמן	קדימה	26	3	10	22	1	1
מנחם בן ששון	קדימה	31	0	0	14	29	1
נאדיה חילו	מפלגת העבודה	123	8	66	114	41	5
ניסן סלומינסקי	הבית היהודי	48	3	40	88	0	3
עבאס זכור	רע"מ	7	1	35	80	27	3
קולט אביטל	מפלגת העבודה	44	2	20	69	19	3

יהיו אשר יטענו שהנתונים המספריים מראים רק תמונה חלקית של שלל הפעילות הפרלמנטארית שנעשית על ידי ח"כים. בנוסף, ישנה טענה שאם פעילות פרלמנטארית זו לא זוכה להד תקשורתי, דינה כאילו לא התקיימה כלל. לאור זאת, בחרנו שני ח"כים מתוך ה-15 וניתחנו את כל קטעי העיתונות שמופיעים עליהם באתר Ynet במהלך הקדנציה של הכנסת ה-17 (2006-2009). ניסינו לראות, האם דרך התקשורת הם מזוהים עם נושא או נושאים מסוימים שהם העלו לתודעה הציבורית ואם כן, באיזה אופן זה בא לידי ביטוי.

לכל ח"כ ספרנו כתבות ומבזקים. ההחלטה לספור כתבות ומבזקים מבוססת על הקריטריון של גודל החשיפה. במבזק החשיפה היא נקודתית, בעוד שבכתבה יש מקום לקיים שיח, דיון ולהציג נקודות מבט שונות על נושא נתון.

טבלה 11: כמות ותוכן כתבות באתר חדשות אינטרנטי

שם הח"כ	מספר כתבות	מספר מבזקים	תוכן הכתבות והמבזקים
קולט אביטל	29	38	24 – התמודדות לנשיאות המדינה 11 – זכויות ניצולי שואה 4 – זכויות נשים השאר בעניינים שונים
מנחם בן ששון	30	32	58 – קשור לתפקידו כיו"ר ועדה חוקה חוק ומשפט 4 – נושאים פוליטיים

ח"כ קולט אביטל

ח"כית מטעם מפלגת העבודה, כיהנה כסגנית יו"ר הכנסת וכחברה בוועדות החוץ והביטחון, חוק חוקה ומשפט, עלייה וקליטה וועדת הכנסת. עמדה בראש ועדת חקירה פרלמנטארית בנושא איתור והשבת נכסים של נספי השואה. בחודש ינואר 2007 הכריזה על מועמדותה לנשיאות המדינה, בבחירות שהתקיימו ביולי 2007 נבחר בסיבוב השני ח"כ שמעון פרס לנשיא המדינה.

בכנסת ה-17 היו למפלגת העבודה 19 מנדטים, וח"כ אביטל מוקמה במקום ה-12. בבחירות לכנסת ה-18 מוקמה ח"כ אביטל במקום ה-19. מפלגת העבודה קיבלה 13 מנדטים.

מניתוח הכתבות בנושא של ניצולי השואה, עולה שח"כ אביטל יזמה חקיקה ופעולות שמטרתן לחייב את הממשלה לסייע לניצולי שואה, הן לקבל את זכויותיהם והן לבסס זכויות נוספות.

בהתבסס על המודל של (Arnold, 1990), ניתן לראות בצורה ברורה את קיומם של שלושת התנאים: אפקט מוחשי, פעולה ממשלתית שניתנת לזיהוי ותרומה נראית של הנבחר. ניתן לומר, שח"כ אביטל העלתה לסדר היום הציבורי ופעלה לקדם בפועל את זכויות ניצולי השואה.

ח"כ מנחם בן ששון

ח"כ מטעם מפלגת קדימה, שימש כיושב ראש ועדת חוקה, חוק ומשפט, ועמד בראש ועדת חקירה פרלמנטארית לבדיקת האזנות הסתר של המשטרה. בנוסף, היה חבר בוועדת הכספים, בוועדת הכנסת ובוועדת המדע והטכנולוגיה.

בכנסת ה-17 היו לקדימה 29 מנדטים, וח"כ בן ששון מוקם במקום ה-20. בבחירות לכנסת ה-18 מוקם ח"כ בן ששון במקום לא ריאלי, לכן פרש מהרשימה. קדימה קיבלה 28 מנדטים.

מניתוח הכתבות בנושא של ועדת חוקה, חוק ומשפט, עולה שח"כ בן ששון יזם חקיקה ופעולות לקדם ראשית ובעיקר, את סוגיית החוקה בישראל ושנית, מגוון נושאים חוקתיים שהגיעו אל הועדה כיוזמה של הממשלה או של ח"כים אחרים, או שהגיעו לשולחן הוועדה ביוזמתו של ח"כ בן ששון. למרות כל האמור, ברוב הישראלי לא מזוהה ח"כ בן ששון כמי שניסה לקדם נושאים חוקתיים, או כמזוהה עם נושא מוגדר אחד.

לסיכום המעבר מהכנסת ה-17 לכנסת ה-18, ניתן לראות שאין קשר בין חשיפה תקשורתית של הפעילות הפרלמנטארית לבין היכולת להיבחר מחדש. הח"כים האמורים נבחרו ברשימות המפלגתיות למקומות לא ריאליים ולכן לא המשיכו בכהונתם בכנסת. בשני המקרים מדובר בח"כים שנפגעו מקריסת המפלגות בהן היו חברים.

אי-היבחרות מחדש בין הכנסת ה-18 לכנסת ה-19 (2013)

בבחירות לכנסת ה-19 בחרו בפריימריס: מפלגת העבודה (שלא שינתה את דרכה מאז הבחירות לכנסת ה-13 בשנת 1992); הליכוד שאימץ את הפריימריס (בבחירות לכנסת ה-14), זנח את הפריימריס (בבחירות לכנסת ה-15 וה-16) וחזר לפריימריס (בבחירות לכנסת ה-18 וה-19); הבית היהודי שזו לו הפעם הראשונה לבחור בפריימריס לאחר שעבר משיטה של מרכז מפלגה.

כל שאר המפלגות שהתמודדו ונבחרו לכנסת הנוכחית, בחרו בשתי שיטות נוספות את נציגיהם לכנסת, שתי שיטות שאין בהן מרכיב של מחוזות: מרכז מפלגה וועדה מסדרת. כן חשוב לציין, שלמרות שליהדות התורה שיטת הבחירות בוועדה מסדרת ללא מרכיב המחוזות, עדיין פעילותה וייצוגה מיועד לציבור מאוד מוגדר וברור. התייחסות דומה ניתן להגדיר גם למפלגות הערביות, גם בשיטת הבחירות של מרכז מפלגה אין מרכיב מחוזי, אבל הן משדרות ומייצגות ציבור מאוד מוגדר (גם התפלגות אחוזי ההצבעות הן למפלגות הערביות והן ליהדות התורה מחזקות טענה זו).

לצורך ניתוח הטענה של המחקר, נמצא כי 19 ח"כים שכיהנו בכנסת ה-18 כח"כים מן השורה, התמודדו ברשימות המפלגתיות לכנסת ה-19, ובסופן של תוצאות לא נכנסו לכנסת ה-19. מבחינת הח"כים עולה, כי חלקם התמודדו למקום ברשימות המפלגתיות. אולם ח"כים אלה שובצו למקומות לא ריאליים ואז פרשו ולא היו חלק מהבחירות הכלליות. בעוד שאחרים שובצו למקום לא ריאלי והיו חלק מהבחירות הכלליות. אולם לאור תוצאות הבחירות, מפלגתם זכתה בפחות מנדטים ממקומם ברשימה.

חשוב להבין, שהסיפור המרכזי של המעבר מהכנסת ה-18 לכנסת ה-19, הוא קריסתה של מפלגת קדימה. למרות פעילותם של חלק מחבריה, הציבור העניש את המפלגה, כולל את האלטרנטיבה שהוצעה על ידי ציפי לבני. כך שחלק מהח"כים מוקמו במקומות לא ריאליים ולא נכנסו לכנסת.

בנוסף, האיחוד בין הליכוד לבין ישראל ביתנו לא הניב את מספר המנדטים לו ציפו, כך שחלק מהח"כים הפעילים של הליכוד לא זכו למקומות ריאליים ברשימה המאוחדת ולכן פרשו או לחלופין, מוקמו במקומות שקיוו שיהיו ריאליים, לא פרשו אך תוצאות הבחירות הניבו להם מקום לא ריאלי.

תחילה אציג את הנתונים המספריים של הפעילות הפורמאלית של הח"כים, שאת חלקם ננתח כחקר מקרה ואח"כ ננתח את הנושאים אותם קידמו במהלך הכנסת ה-18.

טבלה 12: נתוני הפעילות הפורמאלית של חברי הכנסת בכנסת ה-18

שם הח"כ	שם מפלגה	מספר הצעות חוק שהונחו (יוזמה והצטרפות)	מספר הצעות חוק שעברו	מספר שאילתות שנשאלו	מספר הצעות לסדר יומה של הכנסת	נאומים בני דקה (חלקי עד יוני 2010)	דירוג הפעילות (1=נמוכה מאוד, 5=גבוהה מאוד)
אריה אלדד	האיחוד הלאומי	202	13	84	202	53	5
אלכס מילר	ישראל ביתנו	129	15	7	44	8	2
אורית זוארץ	קדימה	180	9	11	85	15	3
דניאל בן סימון	העבודה	50	4	11	103	32	2
טלב אל סנע	רע"ם תע"ל	18	1	49	175	39	3

4	13	83	66	11	194	קדימה	יואל חסון
1	26	47	6	9	76	קדימה	יוחנן פלסנר
3	18	90	12	13	150	ליכוד	כרמל שאמה
1	1	37	6	9	86	ישראל ביתנו	ליה שמטוב
3	20	151	17	5	45	קדימה	מגלי והבה
4	58	213	57	1	38	האיחוד הלאומי	מיכאל בן ארי
1	1	30	2	11	120	ישראל ביתנו	משה מטלון
2	23	20	4	10	136	ליכוד	ציון פניאן
2	30	27	15	4	91	קדימה	אריה ביבי
2	30	79	16	8	84	קדימה	רחל אדטו
2	18	67	27	3	105	קדימה	רוברט טייביב
3	29	74	6	9	161	קדימה	רונית תירוש
4	38	127	24	6	173	קדימה	שלמה מולה
2	12	75	52	2	41	ש"ס	חיים אמסלם

גם כאן, בדומה לכנסת ה-17, הנתונים המספריים מראים שיש שונות הן בכמות הפעילות הפרלמנטארית והן בדגש שמקבל כל כלי. וגם כאן בדומה לכנסת ה-17, ציינו הח"כים שהשונות נובעת מהתייחסות השונה שלהם למגוון הכלים. עדיין, ניכרת פעילות פרלמנטארית ענפה של חלקם.

בחרתי לנתח לעומק את החשיפה התקשורתית של שלושה ח"כים מתוך ה-19 שהתמודדו ולא נבחרו: ח"כ רחל אדטו, ח"כ יוחנן פלסנר וח"כ כרמל שאמה הכהן.

טבלה 13: כמות ותוכן כתבות באתר חדשות אינטרנטי

שם הח"כ	מספר כתבות	מספר מבזקים	תוכן הכתבות והמבזקים
רחל אדטו	79	9	54 – נושאי בריאות 34 – עניינים פוליטיים מעט עסקו בביקורת כנגד ראש הממשלה
יוחנן פלסנר	77	12	58 – שיווין בנטל 29 – נושאים פוליטיים השאר בעניינים שונים
כרמל שאמה הכהן	66	22	41 – נושאים שקשורים לתפקידו כיו"ר ועדת הכלכלה 40 – נושאים פוליטיים השאר בעניינים שונים

ח"כ רחל אדטו

לקראת [הבחירות לכנסת ה-17](#) הוצבה ח"כ אדטו במקום ה-35 ברשימת [קדימה](#) לכנסת. בבחירות זכתה קדימה ב-29 מנדטים וח"כ אדטו לא נבחרה לכנסת. לקראת [הבחירות לכנסת ה-18](#) נבחרה ח"כ אדטו במקום ה-22 ברשימת קדימה ונבחרה לכנסת. לקראת [הבחירות לכנסת ה-19](#) הצטרפה למפלגת [התנועה](#) בראשות [ציפי ליבני](#), הוצבה במקום ה-16 ולא נכנסה לכנסת. בכנסת ה-18 כיהנה כחברה בוועדת העבודה, הרווחה והבריאות ובוועדת הכנסת. בנוסף, עמדה בראש השדולה לקידום בריאות האישה.

מניתוח הכתבות בנושא בריאות, עולה שח"כ אדטו יזמה חקיקה ופעולות לחייב את הממשלה לסייע לנערות שסובלות מאנורקסיה, לפקח על המסרים המועברים לנערות באמצעות פרסומות עם דוגמניות שלא בהכרח נראות כך במציאות.

גם כאן בדומה לח"כ אביטל, ניתן לראות בצורה ברורה את קיומם של שלושת התנאים במודל של Arnold (1990): אפקט מוחשי, פעולה ממשלתית שניתנת לזיהוי ותרומה נראית של הנבחר. ניתן לומר שח"כ אדטו יצרה שיח ציבורי, פעלה לקדם בפועל חקיקה ופעולות נוספות בנושאי בריאות בכלל, ובמלחמה באנורקסיה בפרט.

ח"כ יוחנן פלסנר

לקראת [הבחירות לכנסת ה-17](#) הוצב ח"כ פלסנר במקום ה-32 ברשימת [קדימה](#). המפלגה זכתה ב-29 מנדטים, והוא נותר מחוץ לכנסת. זמן קצר אחר כך, ביוני 2006, מונה למנכ"ל המפלגה. ב-25 בספטמבר 2007 הגיש חבר הכנסת [שלמה ברזניץ](#) את התפטרותו, ופלסנר נכנס לכנסת במקומו. [בבחירות לכנסת ה-18](#) הוצב במקום ה-18 ברשימת קדימה, ונבחר מחדש לכנסת.

בכנסת ה-18 היה חבר ב**וועדת החוץ והביטחון** וב**וועדת חוקה, חוק ומשפט**, ועמד בראש הצוות לבחינת יישום [חוק טל](#). בשנת 2012 מונה לראש "הועדה לקידום השוויון בנטל", שנודעה בציבור בשם "[וועדת פלסנר](#)". פלסנר הוצב במקום השלישי ברשימת קדימה [לכנסת ה-19](#) ולא נבחר לכנסת.

גם כאן, בדומה לח"כ אדטו, יש לח"כ פלסנר חשיפה תקשורתית מקיפה יותר בהשוואה לחברי הכנסת שנותחו בכנסת ה-17.

מניתוח הכתבות בנושא השוויון בנטל, עולה שח"כ פלסנר כיו"ר הוועדה איפשר קיום שיח בנושא, הן לפני הקמת הוועדה, הן במהלך תפקודה של הוועדה והן בתהליכי פירוקה של הוועדה ואי מימוש המלצותיה. בדומה לח"כ אדטו, גם ח"כ פלסנר זכה לחשיפה תקשורתית על בסיס הנושא של שוויון בנטל בערוצי הטלוויזיה השונים והפך דובר וכתובת לנושא, כולל מחאת המילואימניקים שהתרחשה במקביל לדיוני הוועדה.

בשונה מח"כ אביטל וח"כ אדטו שיזמו נושא ופעלו לקידומו, ח"כ פלסנר עמד בראש הוועדה וממנה זכה לבלטות של הנושא. אמנם כמי שעמד בראש הצוות לבחינת יישום חוק טל, היה זה טבעי שהוא יעמוד בראש הוועדה לקידום השוויון בנטל.

ח"כ כרמל שאמה הכהן

ח"כ שאמה הכהן שובץ במקום ה-25, ברשימת הליכוד לקראת [הבחירות לכנסת ה-18](#) כנציג מחוז דן, במסגרתה נבחר לכנסת. שימש בתחילה כסגן יושב ראש הכנסת וב-2010 התמנה ליושב ראש ועדת הכלכלה של הכנסת. לקראת [הבחירות לכנסת ה-19](#), שובץ במקום ה-32 ברשימת הליכוד-ביתנו ולא נבחר לכהן בכנסת, משום שהליכוד-ביתנו קיבל 31 מנדטים בלבד.

מניתוח תוכן הכתבות, עולה כי ח"כ שאמה הכהן יוזם בנושאי כלכלה ובחלק קטן מקדם יוזמה של הממשלה. נושאים שקודמו: זמן המתנה למענה טלפוני, פתיחת יבוא מכשירי סלולר, תיקון חוק העישון איסור עישון במדרגות, שירות דואר מהיר ועוד.

מחוסר רלוונטיות לרלוונטיות

הנתונים הסטטיסטיים בשילוב חקר המקרים ביססו את טענת המחקר, ששיטת הבחירות לכנסת ושיטות הבחירה בתוך המפלגות אינם מייצרים קשר משמעותי בין הבוחרים לבין הנבחרים בישראל. לאור זאת, מרכיב הייצוגיות בישראל נפגם. במושגים של עולם העבודה, מדובר על כך שאין קשר בין ביצועי עובדים לבין תחלופת עובדים בסביבה שמתקיימת בה רמה גבוהה של אי-ביטחון תעסוקתי.

אמנם, אם נתבונן על מאפייני החי"כים בכנסות השונות, נראה שקיימת ייצוגיות תיאורית של מרכיבי החברה הישראלית. אולם, ראשית, ישנן קבוצות עם תת-ייצוגיות וקבוצות עם ייצוגיות-יתר. ושנית, תמונה זו לא נוצרה על בסיס קשר בין בוחר לבין נבחר, אלא על בסיס הצבעה מפלגתית שאינה קשורה לפעילות הפרלמנטארית של הנבחר או לשיטת הבחירות של הנבחר.

החפיפה בין העדפות הבוחרים לבין העמדות של הנבחרים עליה מדבר Powell (2000) ואשר נחשבת כאינדיקטור לבחינת תהליך ייצוגיות אשר מתפקד כראוי (Andeweg, 2011), אינה מתקיימת בישראל, משום שלא קיים האמצעי שיאפשר קשר זה. קרי, שיטת בחירות שמאפשרת קשר משמעותי בוחר-נבחר.

מאז קום המדינה עברה החברה הישראלית תהפוכות רבות, אשר חלקן באו לידי ביטוי גם בזירה הפוליטית של שינויים בשיטת הבחירות הן לרשימות מפלגתיות והן בבחירות הכלליות, של כניסתן של קבוצות שבעבר היו מודרות או מיוצגות באופן מועט בפרלמנט הישראלי.

מהות הייצוגיות בדמוקרטיה היא היכולת לשקף את מאפייני הבוחרים וצורכיהם בבית הנבחרים. אחד האמצעים למימוש מטרה זו, היא שיטת בחירות שמייצגת קשר בין הנבחרים לבין הבוחרים.

ממצאי המחקר הראו שבישראל לא מתקיים קשר מהותי בין נבחר לבין בוחר, ושכך היתר אי-קיומו נובע משיטת בחירה שלא מאפשרת זאת. תוצאות הבחירות האחרונות מתחדדות את חוסר הרלוונטיות של שיטת הבחירות.

מהתבוננות בנתוני הפעילות של הכנסות ה-19 וה-20, ניתן לומר שמרבית חברי הכנסת מייצרים פעילות פרלמנטארית הן במליאה (הצעות חוק, שאילתות, הצעות לסדר, נאומים בני דקה) והן בוועדות (דיון מהיר, המשך דיון והכנה של הצעות חוק, דיון בנושאים שונים). עדיין קיימת הנחה רווחת, שבזכות פעילות זו יוכלו ראשית, לקדם את סדר היום שבעבורו נבחרו ושנית, להיבחר מחדש כתגמול על פעילותם במהלך הקדנציה.

אולם, ללא שינויים והתאמות של שיטת הבחירות הן לרשימות המפלגתיות והן בבחירות הכלליות, היבחרותם מחדש לא תהיה פונקציה של פעילותם הפרלמנטארית, אלא של גורמים אחרים.

כפי שטענו בתחילת המאמר, המשך קיומה של חוסר הרלוונטיות בין שיטת הבחירות לבין הפעילות שנעשית בכנסת, יגדיל את משבר האמון שיש לציבור אצל נבחריו, ימשיך להקטין את אחוזי ההצבעה בבחירות, יגדיל את התסכול שחשות אוכלוסיות לא מיוצגות (פריפריה לדוגמא) ועלול להוביל בסופו של דבר, לאי-יציבות שלטונית חמורה עוד יותר מאשר מתקיימת בשני העשורים האחרונים.

אין מאמר זה מציע אימוץ פתרון ספציפי מתוך הפתרונות הרבים והמגוונים המוצעים, אלא מחזק את הצורך לבחור אחד מהם עוד במהלך הכנסת הנוכחית, בכדי שבבחירות לכנסת ה-20 יתחיל להיווצר קשר

משמעותי ורלוונטי בין שיטת הבחירות לבין הפעילות שנעשית בפועל בבית הנבחרים, כפי שמתקיים בפרלמנטים רבים בעולם, אשר יהיו רלוונטיים ליכולת היבחרות מחדש של נבחרים.

מראי מקום

- מאור, ע' (2010). הח"כ כמחוקק. החקיקה הפרטית בכנסת צמיחה ותרומתה. הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- פרידברג, ח' (2013). "הכנסת כגוף מחוקק: דיאגנוזה והמלצות". בתוך בתוך רהט, ג' ברנע, ש' פרידברג, ח' וקניג, ע' (עורכים). *תיקון שיטת הממשל בישראל*. (עמ' 560-577). המכון הישראלי לדמוקרטיה ועם עובד, ירושלים.
- Adams, J., and Merrill, S. III., (2008). Candidate and Party Strategies in Two-Stage Elections Beginning with a Primary, *American Journal of Political Science*, 52(2), 344-359.
- Akirav, O. (2010). Candidate Selection and a Crowded Parliament: The Israeli Knesset 1988-2006. *Journal of Legislative Studies*. 16(1), 96-120.
- Akirav, O. (2015). "Re-election: Different Skills for Different Roles". *Government and Opposition*, 50(1), 90-118.
- Akirav, O., Cox W.G., and McCubbins D.M. (2010). Agenda Control in the Israeli Knesset during Ariel Sharon's Second Government. *Journal of Legislative Studies*. 16(2), 251-267.
- Altman, D., Chasquetti, D., (2005). Re-Election and Political Career Path in the Uruguayan Congress, 1985-99. *The Journal of Legislative Studies*. 11(2), 235-253.
- Andeweg, B. R. (2011). Approaching Perfect Policy Congruence: Measurement, Development and Relevance for Political Representation. In Rosema, M., Bas, D. and Kees, A. (Eds). *How Democracy Works: Political Representation and Policy Congruence in Modern Societies*. (pp. 39-52). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Arnold, R.D., (1990). *The Logic of Congressional action*. Yale University Press. New Haven.
- Aryee, S., P.S. Budhwar, and Z.X. Chen. 2002. "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model." *Journal of Organizational Behavior* 23: 267-285.
- Ashford, S., Lee, C., and Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of insecurity: Theory-based measurement and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803-829
- Best, H., and Cotta, M. (2000). Parliamentary representatives in Europe 1848-2000. *Legislative recruitment and careers in eleven European countries*, 95, 59.

- Bolleyer, N., and Trumm, S. (2014). From parliamentary pay to party funding: The acceptability of informal institutions in advanced democracies. *European Journal of Political Research*, 53(4), 784-802.
- Bowler, S., Farrell, D, (1993). Legislator Shirking and Voter Monitoring: Impacts of European Parliament Electoral Systems Upon Legislator/Voter Relationships. *Journal of Common Market Studies*. 31(1), 47-71.
- Brady, W. D., Fiorina, P.M. and Wilkins, S.A., (2011). The 2010 Election: Why Did Political Science Forecasts Go Away?. *Political Science and Politics*. 44, 247-250.
- Burden, C. B., (2001) .The Polarizing Effects of Congressional Primaries. In Galderisi, F. P., Erza, M., Lyons, M., (eds). *Congressional Primaries and the Politics of Representation*. Lanham: Rowman and Littlefield.
- Byrne, C., and Theakston, K. (2015). Leaving the House: The Experience of Former Members of Parliament Who Left the House of Commons in 2010. *Parliamentary Affairs*, gsv053.
- Cain, B., Ferejohn, J, and Fiorina, P.M., (1987). *The Personal Vote: Constituency Service and Electoral Independence*. Cambridge: Harvard University Press.
- Carey, M. J., Shugart, S. M., (1995). Incentives to Cultivate a Personal Vote: a Rank Ordering of Electoral Formulas. *Electoral Studies* 14(4), 417-439.
- Cheng, G. H.-L., & Chan, D. K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 272-303.
- Curri van, D. B. (2000). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human resource management review*, 9(4), 495-524.
- De Cuyper, N., and H. De Witte. (2006). "The Impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Well-Being and Behavioral Reports: A Psychological Contract Perspective." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79(3): 395–409.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177.
- Esaiasson, P. (2000). How Members of Parliament Define Their Task. In Esaiasson, Petter and Heidar, Knut. (Eds). *Beyond Westminster and Congress: The Nordic Experience*. (pp. 51-82). Ohio: Ohio State University Press.

- Eulau, H, Wahlke, C.J., Buchanan, W. and Ferguson, C.L. (1959). The Role of the Representative. Some Empirical Observations on the Theory of Edmund Burke. *American Political Science Review*. 53(3), 742-756.
- Eulau, H. and Karps, D.P. (1977). The Puzzle of Representation: Specifying Components of Responsiveness. *Legislative Studies Quarterly*. 2, 233-254.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Fenno, R. (1978). *Home Style: House members in their districts*. Boston: Little.
- Fernandez-Ballesteros, R. (2002). Challenges of applied psychology for the third millenium: Introduction to the special issue. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 1-4.
- Ferrie, J.E., M.J. Shipley, K. Newman, S.A. Stansfeld, and M. Marmot. (2005). "Selfreported Job Insecurity and Health in the Whitehall II Study: Potential Explanations of the Relationship." *Social Science and Medicine* 60(7): 1593–1602.
- Frantzich, S., (1979). Who Makes Our Laws? The Legislative Effectiveness of Members of the U.S. Congress. *Legislative Studies Quarterly*. 4, 409–28.
- Gallagher, M. and Marsh, M.. (ed) (1988). *Candidate Selection in Comparative Perspective The Secret Garden of Politics*. Sage.
- Gladdish, K. (1991). *Governing from the Center: Politics and Policy Making in the Netherlands*. Dekalb: Northern Illinois University Press.
- Greenhalgh, L., and Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Greenhalgh, L., and Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management and Organization*, 40, 6-19
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., and Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.

- Hazan, R., and Rahat, G. (2010). *Democracy within Parties: Candidate Selection Methods and their Political Consequences (Comparative Politics)*. Oxford and New York: Oxford University Press
- Heitshusen, V., Young, G., and Wood, M. D., (2005). Electoral Context and MP Constituency Focus in Australia, Canada, Ireland, New Zealand, and the United Kingdom. *American Journal of Political Science*. 49(1), 32-45.
- Herman, H. M., Huang, X., and Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., and Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, 138(5), 831.
- Huffman, A. H., Casper, W. J., and Payne, S. C. (2014). How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 194-212.
- Jones, R. D, (2003). Position Taking and Position Avoidance in the U.S. House Senate. *Journal of Politics*. 65(3), 851-863.
- Kam, C. (2009). *Party Discipline and Parliamentary Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- King, J.E. (2000). "White-Collar Reactions to Job Insecurity and the Role of the Psychological Contract: Implications for Human Resource Management." *Human Resource Management* 39(1): 79-91.
- Kinnunen, U., T. Feldt, and S. Mauno. (2003). "Job Insecurity and Self-esteem: Evidence from Cross-lagged Relations in a 1-Year Longitudinal Sample." *Personality and Individual Differences* 35: 617-632
- Kjaer, U. (2011). The depth of parliamentary elite circulation: Long-term trends and critical elections in Denmark. *Comparative Sociology*, 10(6), 873-886.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
- Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 233-243.
- Kuklys, M. (2013). Legislative Turnover in the Baltics after 1990: Why Is It So High and What are Its I?. *Baltic Journal of Political Science*, 2(2).

- רבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי 1(3)2016 Study of The Organization and Human Resource Quarterly
- Lee, C., Bobko, P., Ashford, S., Chen, Z., and Reb, X. (2008). Cross-cultural development of an abridged job insecurity measure. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 373-390.
- Leston-Bandeira, C. (2012). Studying the relationship between Parliament and citizens. *The Journal of Legislative Studies*, 18(3-4), 265-274.
- Mackenzie, S. A., and Kousser, T. (2014). Legislative Careers. *The Oxford Handbook of Legislative Studies*, 286.
- Matland, E. R., Studlar, T. D., (2004). Determinants of Legislative Turnover: A Cross-National Analysis. *British Journal of Political Science*. 34, 87-108.
- Manow, P. (2007). "Electoral Rules and Legislative Turnover: Evidence from Germany's Mix Electoral System". *West European Politics*. 30(1): 195-207.
- Martin, S. (2010). "[The Committee System](#)". In MacCarthaigh, M. and Manning, M. (eds). *In The Houses of the Oireachtas: Parliament in Ireland*. Dublin: Institute of Public Administration.
- Mauno, S., E. Leskinen, and U. Kinnunen. 2001. "Multi-Wave, Multi-Variables Models of Job Insecurity: Applying Different Scales in Studying the Stability of Job Insecurity." *Journal of Organizational Behavior* 22: 919–937.
- Mayhew, R. D., (1974). *Congress: The Electoral Connection*. New Haven. Yale University Press.
- Mayhew, R. D., (2000). *America's Congress*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Miquel, P. G., Snyder, M. J, JR. (2006). Legislative Effectiveness and Legislative Careers. *Legislative Studies Quarterly* XXXI(3), 347-381.
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., and Wilkinson, A. J. (2004). Organizational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173.
- Norton, P. (2002). Parliaments and Citizens in Western Europe. In Norton, Phillip. (ed). *Parliaments and Citizens in Western Europe*. London, Frank Cass.
- Nouri, H., and Parker, R. J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45(2), 138-148.
- Pattie, C., and Johnston, R. (2012). The electoral impact of the UK 2009 MPs' expenses scandal. *Political Studies*, 60(4), 730-750.
- Pennings, P. and Hazan, Y. R., (2001). Democratizing candidate selection. *Party Politics*. 7(3), 267-275.

- Pitkin, F. H. (1967). *The Concept of Representation*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Probst, T. M., and Lawler, J. (2006). Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity: The role of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 234-254.
- Powell, G. B. Jr. (2000). *Elections as Instruments of Democracy: Majoritarian and Proportional Visions*. New Haven: Yale University.
- Powell, G. B. Jr. (2013). Representation in Context: Election Laws and Ideological Congruence between Citizens and Governments. *Perspective on Politics*. 11(1), 9-21.
- Rasch, B. E., (2000). Parliamentary Floor Voting Procedure and Agenda Setting in Europe. *Legislative Studies Quarterly* 25, 3-23.
- Rahat, G. (2007). Candidate selection: The choice before the choice. *Journal of Democracy*, 18(1): 157-170
- Rehfeld, A. (2006). Toward a General Theory of Political Representation. *The Journal of Politics*. 68(1), 1-21.
- Reisel, W.D, Probst, T.M., Chia, S.L, Maloles, C.M. and Konig, C.J. (2010). The effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Negative Emotions of Employees. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 74-91.
- Rocca, S. M., and Gordon, B. S., (2010). The Position-Taking Value of Bill Sponsorship in Congress. *Political Research Quarterly*. 63(2), 387-397.
- Rosenblatt, Z., and Ruvio. A. (1996). "A Test of a Multi-dimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers." *Journal of Organizational Behavior* 17: 587-605.
- Saalfeld, Thomas. (1997). Professionalisation of Parliamentary Roles in Germany: An Aggregate-Level Analysis, 1949-94. *The Journal of Legislative Studies*, 3(1), 32-54.
- Saalfeld, T. (2002). Parliament and Citizens in Germany: Reconciling Conflicting Pressures. In Norton, Phillip. (ed). *Parliaments and Citizens in Western Europe*. London, Frank Cass.
- Scully, R. (2005). *Becoming Europeans? Attitudes, Behaviour, and Socialization in the European Parliament*. Oxford: Oxford University Press.
- Sheafer, T. and Tzionit, S., (2006).. Media-Political Skills, candidate Selection Method and Electoral Success. *The Journal of Legislative Studies*. 12(2), 179-197.

- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., and Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176-187.
- Strazdins, L., R.M. D'Souza, L.Y. Lim, D.H. Broom, and B. Rodgers. (2004). "Job Strain, Job Insecurity, and Health: Rethinking the Relationship." *Journal of Occupational Health Psychology* 9(4): 296–305.
- Staufenbiel, T., and König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 101-117.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., and De Witte, H. (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 125-147
- Sverke, M., Hellgren, J., and Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Vanlangenakker, I., and Maddens, B. (2011). "Turnover at the Micro Level: (In) voluntary Reasons for Leaving Regional Parliament". *Paper presented at the ECPR General Conference Reykjavik, August 25th - 27*
- Van Vuuren, C. V., and Klandermans, P. G. (1990). Individual reactions to job insecurity: An integrated model. In P. J. D. Drenth, J. A. Sergeant, & R. J. Takens (Eds.), *European perspectives in psychology* (Vol. 3, pp. 133-146). Chichester, England: Wiley.
- Wawro, G., (2000). *Legislative Entrepreneurship in the U.S. House of Representatives*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מדור חוקרים בראשית דרכם

העצמת התנהגות חיובית של לקוחות בארגוני שירות הילה חלוץ בן-גל¹⁸

תקציר

אופייה המשתנה של הסביבה הארגונית הינו בעל השפעה משמעותית על ארגונים מודרניים. כתוצאה מכך, תחרות גלובלית, הן במגזר הפרטי והן במגזר הציבורי, הינה בעלת חשיבות ומשפיעה על רמת ביצועי ארגונים בדרכם אל עבר הצלחה והשגת יעדים.

עבור ארגוני שירות, אתגר זה אף מועצם. על מנת להצליח, ארגוני שירות נדרשים להפגין ביצועים ברמה גבוהה בתחומים מגוונים, כגון: הקצאת משאבים ארגוניים, ניהול מושכל של בעלי העניין ודגש על הבניה נכונה של מערכות יחסים, בעיקר עם לקוחות. בשנים האחרונות, ארגוני שירות הרחיבו את פעילותם, ובמקביל גדלה גם מורכבות פעילותם. עובדה זו יוצרת צורך ממשי בשיפור ובשכלול הכלים הניהוליים בהם נעשה שימוש. שיפור כזה מבטא צורך בשיפור השגת היעדים, הן בהיבט של איכות והן בהיבט של מהירות. אחד הגורמים המהותיים העשויים להשפיע על הצלחת תהליך מתן שירות, הינו בניית מערכת יחסים בריאה ואיכותית בין הלקוח לנותן השירות (Toma, 2012; Tzafir, Chalutz Ben-Gal, Dolan, 2012).

מטרת המחקר

מטרת מחקר זה הינה לשפוך אור על האתגרים עמם מתמודדים ארגוני שירות באמצעות הצגת מודל תלת-ממדי לבחינת התנהגות חיובית של לקוחות והשפעתה על ביצועי הארגון. המחקר בוחן מנגנונים אישיים, בין אישיים וארגוניים, ואת תרומתם היחסית להתנהגות לקוחות חיובית ולהצלחת ארגון השירות. המחקר בוחן את הקשר בין מסוגלויות אישיות, אמון בינאישי וערכים ארגוניים, לבין התנהגות לקוח חיובית וכיצד זו משפיעה על רמת ההחזר לארגון. יתירה מכך, מחקר זה מנסה להתמודד עם שאלת המרכיבים הספציפיים במערכת היחסים האישית והבין אישית הקיימת בסביבת מתן שירות, הן מצד הלקוח והן מצד נותן השירות, וכיצד אלה משפיעים על אפקטיביות תהליך השירות.

סקירה תיאורטית

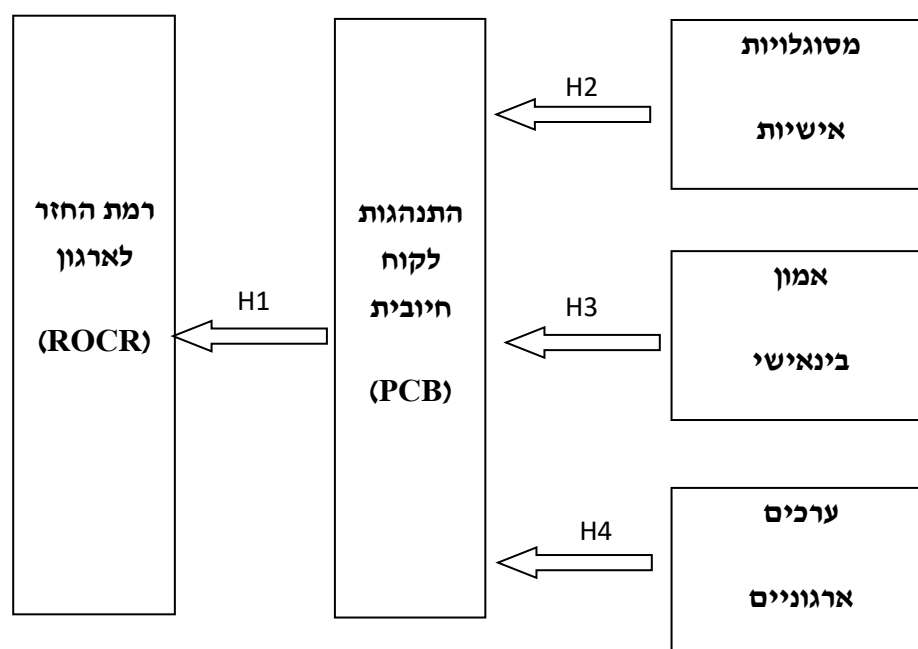
כאשר מדובר במערכת יחסים ארוכת טווח, האינטראקציה בין הלקוח לנותן השירות תוך כדי תהליך השירות הארגוני, מובילה באופן טבעי למערכת יחסים אישית ואף אינטימית. מערכת יחסים זו מושתתת באופן ברור על אמון (Mayer et al., 1995; Reasseau et al., 1998). אמון בין הצדדים הינו מרכיב חשוב ביותר, הן בהצלחתה של מערכת היחסים האישית לטווח הרחוק, והן בהצלחתה של מערכת היחסים הרחבה יותר עם כלל בעלי העניין, ככל שמתהווה והולכת בין הצדדים. המחקר בנושא אמון הינו נרחב

¹⁸ ד"ר הילה חלוץ בן-גל Ph.D. בניהול, אוניברסיטת חיפה. נכתב על בסיס עבודת הדוקטורט בהדרכת פרופ' שי צפרי, החוג למנהל עסקים, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת חיפה ופרופ' שמעון דולן, בית הספר לניהול, ESADE.

ביותר (Smith, 2002; We're et al, 1997; Zand, 1972). יחד עם זאת, מחקר זה מצטמצם כאשר מבקשים לבחון את השפעת האמון על התנהגות לקוח חיובית ותרומתה לתהליך השירות בכללותו.

מטרתו הרחבה יותר של המחקר הינה לנתח את מערכת היחסים בין הלקוח לנותן השירות, תוך מתן דגש על האינטראקציה החברתית ביניהם. אינטראקציה זו באה לידי ביטוי בהערכת רמת האמון הבין אישי בין הצדדים, בבחינת מסוגלויות אישיות (Campion et al., 2011; Crook et al., 2011), כמו גם בבחינת הערכים (Schwartz & Bilsky, 1987) בהם מחזיקים שני הצדדים. כמו כן, מטרת המחקר לבחון התנהגות לקוח חיובית (כגון: מתן המלצה על נותן השירות) והשלכותיה. התנהגות לקוח חיובית נבחנת במחקר באופן מעמיק, הן בהיבט אמפירי והן בהיבט פרקטי. התנהגות זו בהקשר מחקר זה חשובה, שכן היא משפיעה הן על תהליכי הרציונליזציה שעוברים לקוחות ונותני השירות במהלך תהליך מתן השירות עצמו, והן בהבנית תפיסת הערך, אותה מבצע הלקוח בהערכת הערך המוסף והיעילות של תהליך השירות בכללותו.

מודל המחקר:



השערות המחקר

1. השערה מספר 1 – התנהגות לקוח חיובית משפיעה על רמת ההחזר לארגון.
2. השערה מספר 2 – רמה גבוהה של מסוגלות בתהליך השירות משפיעה על התנהגות לקוח חיובית.
3. השערה מספר 3 – רמה גבוהה של אמון בתהליך השירות משפיעה על התנהגות לקוח חיובית.
4. השערה מספר 4 – רמה גבוהה של מתאם בערכים בתהליך השירות משפיעה על התנהגות לקוח חיובית.
5. השערה מספר 5 – התנהגות לקוח חיובית מתווכת את הקשר בין מניעים אישיים, דיאדיים וארגוניים לבין רמת ההחזר לארגון.

שיטה

המחקר מובנה כמחקר שדה ומתבסס על שיטת ניתוח אירוע מרובה-שיטות (Creswell, 2013) בארגון נותן שירות גדול. המחקר משלב שיטות מחקר איכותניות וכמותיות, וכולל שלושה שלבים עיקריים:

מחקר מספר 1: מחקר זה בוצע כמחקר איכותני. שלב זה בנוי מעשרים וחמישה ראיונות עומק מובנים במתכונת של אחד-על-אחד עם בעלי עניין שונים של ארגון השירות. אורך כל ראיון הינו כשעתיים. הראיונות הוקלטו ותומללו, ומתוכם נגזרו קטגוריות ונוסחו תמות. מטרתו העיקרית של מחקר מספר 1 הינה לחשוף, לבחון ולהבנות את המודל המחקרי.

מחקר מספר 2: מחקר זה בוצע כתצפיות שטח (Hadad, 2011). תצפיות השטח התבצעו על ידי שלושה משקיפים, ומטרתן להבין לעומק את תהליך מתן השירות בארגון נותן שירות על כל היבטיו. במהלך התצפיות קודדו יעילות השירות, התנהגות לקוח ושביעות רצון משירות. במחקר זה בוצעו שלושים ושש תצפיות על פני תקופה של כשנה. בסיום כל תצפית שארכה בממוצע כשעתיים, הופק פרוטוקול תצפית, שקודד ונחקר לצורך הסקת מסקנות המחקר.

מחקר מספר 3: מחקר זה בוצע כמחקר כמותי ומהווה הרחבה ישירה של מחקר מספר 1 ותצפיות השטח. המחקר התבסס על כלים בעלי ביסוס מחקרי וכלל שני שאלונים – שאלון לקוח ושאלון נותן שירות – בשני סבבי זמן נפרדים. גודל המדגם בסבב הזמן הראשון הינו 1580 נבדקים, ובסבב הזמן השני 481 נבדקים. שאלוני המחקר כללו משתנים כגון: אמון, יחסי צוות עבודה, מדידת תהליך השירות, הוגנות אישית, הוגנות פרוצדוראלית, תמיכה ארגונית, תרבות ארגונית, ערכים ארגוניים ומשתני בקרה מגוונים. על בסיס הנתונים הפעלנו שיטות מחקר סטטיסטיות במטרה לנתח ולהסביר את דפוסי היחסים בין המשתנים הנצפים. לגבי רוב המשתנים נעשה שימוש בסולמות מדידה של משתנים באמצעות סולם ליקרט בעל 7 דרגות תשובה. כלי המחקר נמצאו כמהימנים. כל מקדמי ה- α של קרונבך היו בטווח של 0.64 עד 0.95. בחינת תוצאות שלושת המחקרים גם יחד, הינה מפתח בניסיונו להבין ולהסביר את מערכת היחסים המורכבת בין נותני השירות ללקוחותיהם, וכיצד משתלבים בביצועים הארגוניים.

ממצאים ודיון

מחקר מספר 1 - ממצאים

ניתוח הראיונות במחקר מספר 1 הוביל למודל אשר אותו ביססנו על ידי תימוכין בעזרת מספר תיאוריות ניהוליות, כלכליות ופסיכולוגיות. נושא החוזר ונשנה במסגרת הראיונות הינו רמת מקצועיות גבוהה של נותני השירות. בעלי העניין השונים סבורים כי מקצועיות בתהליך מתן השירות הינה מרכיב הכרחי בהצלחתו הפוטנציאלית. בנוסף, עולה תחושה של מחויבות ארגונית ואמון תוך כדי תהליך השירות. בנוסף, נמצאה רמה גבוהה של הסכמה בין בעלי העניין, שמקורה בהבנת חשיבות המשאבים הארגוניים המושקעים בתהליך מתן השירות להצלחתו.

בבחינת תוצאותיו של מחקר מספר 1, הן מראיונות עם לקוחות והן מראיונות עם נותני שירות ובעלי עניין נוספים, ניתן לסכם את התרומה הבאה: ראשית, חיזוד המודל התיאורטי של המחקר בכללותו. לדוגמא, התייחסות למשתנה התנהגות לקוח חיובית כמשפיעה על הצלחת תהליך השירות. שנית, הבנה עמוקה יותר

של תהליך השירות, על מורכבותו, והשפעתו על הצלחה ארגונית. שלישית, הערכה מדויקת יותר של הקשרים בין המשתנים שנבחנו לעומק במסגרת מחקר מספר 2.

מחקר מספר 2 - ממצאים

ניתוח תצפיות השטח מעלה מספר ממצאים כדלהלן. ראשית, התנהגות לקוח חיובית נצפתה באופן בולט יותר בתהליך השירות האדמיניסטרטיבי בהשוואה לאקדמי. שנית, אינטראקציה דיאדית בריאה ופורייה בין בעלי העניין נצפתה לאורך מתן השירות, הן באקדמיה והן במנהלה. לבסוף, בהיבט שביעות רצון כללית מתהליך השירות, האקדמיה נהנתה משביעות רצון גבוהה יותר.

בחינת תוצאותיו של מחקר מספר 2, איששה חלקית את השערת המחקר הראשונה. לפיכך, תוצאות המחקר מאששות כי התנהגות לקוח חיובית קשורה לרמת ההחזר לארגון. באופן דומה, גם השערת המחקר השנייה נתמכת חלקית, שכן נמצא קשר חיובי בין רמה גבוהה של מסוגלויות בתהליך מתן שירות לבין התנהגות לקוח חיובית. השערת המחקר השלישית מאוששת באופן מלא, שכן נמצא קשר בין רמה גבוהה של אמון בתהליך השירות לבין התנהגות לקוח חיובית. בנוסף, גם השערת המחקר הרביעית מאוששת חלקית, שכן נמצא קשר בין רמה גבוהה של מתאם בערכים בתהליך השירות לבין התנהגות לקוח חיובית. לבסוף, השערת התווך נתמכת בחלקה, שכן תוצאות המחקר מוכיחות כי התנהגות לקוח חיובית מתווכת חלקית את הקשר בין מניעים אישיים, דיאדיים וארגוניים לבין רמת ההחזר לארגון.

מחקר מספר 3 - ממצאים

ממצאי מחקר מספר 3 מעידים כי בהתאם להשערות המחקר, אמון בארגון נמצא בקורלציה חיובית עם רוב משתני המחקר. המשתנה נמצא גבוה ביחסו עם אמון צוותי (T1: $r = .53$; $p < .01$; T2: $r = .32$; $p < .01$), צדק אישי ($< .01$), צדק אישי (T1: $r = .75$; $p < .01$; T2: $r = .77$; $p < .01$) ועם צדק פרוצדורלי (T1: $r = .73$; $p < .01$; T2: $r = .75$; $p < .01$). כמו כן, אמון בארגון מתואם חיובית עם תמיכה ארגונית (T1: $r = .50$; $p < .05$; T2: $r = .15$; $p < .05$).

בבחינת הלימה ערכית בין נותני ומקבלי השירות, תוצאות המחקר מצביעות על מתאם חיובי בהלימה ערכית עם אמון צוותי (T1: $r = .41$; $p < .01$; T2: $r = .36$; $p < .01$). תוצאה העולה בקנה אחד עם צדק אישי (T1: $r = .41$; $p < .01$; T2: $r = .45$; $p < .01$). קשר חיובי נמצא אף לתמיכה ארגונית במידה מובהקת יותר במדידת נתונים ראשונה (1T) (T1: $r = .38$; $p < .01$; T2: $r = .08$; n.s).

בבחינת משתני הבקרה והשפעתם על תוצאות המחקר, נמצאו מספר ממצאים מעניינים. ראשית, נמצא מתאם שלילי ב-T1 בין גיל הלקוח לאמון בארגון, כמו גם בין גיל הלקוח לצדק אישי ($r = -.22$, $p < .01$; $r = -.18$, $p < .01$). בהתאמה, גם בסבב איסוף הנתונים השני נמצא דומה, אם כי לא באופן משמעותי ($r = -.07$; n.s). בשני המקרים. ייתכן, כי ההסבר לכך טמון בעובדה שגיל צעיר גורר לעיתים רמת תמימות גבוהה יותר, המובילה לאמון אפריורי (Halbesleben & Wheeler, 2012).

טבלה 1 - אמון והתנהגות לקוחות חיובית

התנהגות לקוח חיובית	אמון	הוגנות אישית	הוגנות פרוצדוראלית
התנהגות A - כוונה	3.63	3.94	3.41
התנהגות B - בפועל	3.17	3.53	2.96

N=491

טבלה מספר 1 מציגה את הקשר בין אמון, להוגנות ולהתנהגות לקוחות חיובית. ניתן ממנה ללמוד, כי קשר מתמשך בין לקוחות לנותני שירותים הינו מרכיב חשוב והכרחי בהבניית יחסים לטווח הרחוק (Ehrhart et al., 2004; Rust et al., 2004; Mayer et al., 1995; Liao et al., 2011; al., 2011). תוצאות הטבלה מעידות על אמון גבוה יותר גם בסוג A של התנהגות לקוח חיובית (כוונה לתת המלצה על השירות), וקיימת אינדיקציה לתהליך למידה שתוצאותיה התנהגות מסוג B (מתן המלצה בפועל על השירות). בנוסף, הוגנות אישית ופרוצדורלית קשורות קשר הדוק להתנהגות לקוח חיובית. יתר על כן, במרבית ארגוני שירות, תהליכי למידה טבועים היטב במנגנוני הארגון (Alam et al., 2010; Nadiri et al., 2012), ומעצם כך יחסי אמון הינם הכרחיים. הדבר משתקף בקיומם של מנגנונים פסיכולוגיים חזקים, כגון ייחוס ותפיסות. כתוצאה מכך, כפי שמוצג בטבלה 1, מתפתחים מנגנוני חליפין אפקטיביים בין לקוחות לנותני שירות.

טבלה 2 - מבחן t בלתי תלוי: הבדלים בהלימה ערכית בין נותן למקבל שירות לאורך תקופת השירות

שנה בלקוח	שיתוף פעולה	יוזמה אישית	האצלת סמכויות	שביעות רצון	דינמיות ושינוי	יחסי עבודה
שנה ראשונה	58	58	47	60	56	61
שנה אחרונה	68	66	57	72	68	71
מבחן t	4.11**	1.8	1.9	11.74**	4.42**	4.71**

N = 491 *P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

טבלה 2 מציגה את תוצאות מבחן שונות חד-כיווני המצביעים על הכיוונים הבאים. לקוחות ותיקים מדווחים על הלימה ערכית הדוקה יותר עם זו של נותני השירות. לפיכך, ככל שחולפות השנים נמצא כי הלימה זו משפיעה על התנהגות לקוח חיובית. ייתכן, כי הסבר אפשרי לתופעה טמון בתיאוריית בעלי העניין (Stakeholder Theory), השמה דגש על הזדהות ערכית בין מגוון בעלי העניין של הארגון לתוצאותיה החיוביות (Tzafrir et al., 2012).

סיכום

תרומתו של מחקר זה לתחום הניהול והתנהגות הארגונית הינה כדלקמן: ראשית, במחקר זה מוצגת מסגרת תיאורטית תלת מימדית אשר מסבירה ביצועים ארגוניים, דרך נושא התנהגות לקוח חיובית. שנית, מחקר זה מתחקה אחר הקשר בין הרמה האישית, הבין אישית והארגונית בתהליך שירות ומנסה להסביר

את הקשר הנ"ל. שלישית, מנקודת מבט יישומית, המחקר מדגיש את החשיבות של פיתוח יכולות אישיות של בעלי עניין המעורבים בתהליך מתן שירות, תוך שימת דגש על טיפוח יחסי אמון בדגש על הלימה בערכים, עקב תרומתם להצלחת תהליך השירות לאורך זמן.

ביבליוגרפיה

- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011), Doing competencies well: best practices in competency modeling, *Personnel Psychology*, 64, 225–262
- Creswell, J. W. (2013). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Crook, K. S., Combs, J. G., Todd, S. Y., Woehe, D. J., Ketchen, D. J. (2011), Does human capital matter? a meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance, *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 443-456
- Ehrhart, K. H., Schneider, B., Witt, L. A., Perry, S. J. (2011), Service employees give as they get: internal service as a moderator of the service climate–service outcomes link, *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), 423-431
- Hadad, Y. (2011), *Engineering Methods and Performance Assessment*, The Open University of Israel, The Dorothy de Rothchild Campus, Ra'anana, Israel
- Halbesleben, J. R. B. & Wheeler, A. R. (2012), To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior, *Journal of Management*, forthcoming
- Liao, C-H., Yen, H. R., Li, E. Y. (2011), The effect of channel quality inconsistency on the association between e-service quality and customer relationships, *Internet Research*, 21 (4), 458-478
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F., D. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998), Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404
- Rust, R. T., Lemon, K. N., Zeithaml, V. A. (2004), Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy, *Journal of Marketing*, 68, 109-127
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987), Toward a universal psychological structure of human values, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 550-562
- Smith, M. E. (2002), What client employees say about consultants, *Leadership & Organizational Development Journal*, 23 (2), 93-103
- Toma J. D. (2012), Building organizational capacity: strategic management in higher education, The Johns Hopkins University Press
- Tzafirir, S. S., Chalutz Ben-Gal, H., Dolan, S. L. (2012), Exploring the etiology of positive stakeholder behavior in global downsizing, in Cooper C. L., Pandey A., Quick J. C. (eds.) Downsizing - Is less still more? Chapter 13, Cambridge University Press

- Werr A. & Stjernberg T. & Docherty P. (1997), The functions of methods of change in management consulting, *Journal of Organizational Change Management*, 10 (4), 288-307
- Zand, E. D. (1972), Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 229-239

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מדור פרויקטים

מרכז "הינם לסובלנות חברתית" שי נמט¹⁹ ואירית חוביץ פליישמן

רקע

החברה הישראלית הורכבה מאז ומתמיד מקבוצות חברתיות וקהילות שונות בעלות מאפייני תרבות ואורח חיים שונה. "שבטים" אלו מתקיימים בקווים מקבילים, ובלא מעט מקרים חיים בערים נפרדות בעלות מערכות חינוך שונות (בתי ספר, ישיבות, תנועות נוער), עיתונים, ערוצי טלוויזיה ורדיו ייעודיים. במהלך העשורים הראשונים של מדינת ישראל, אחת המטרות החברתיות המרכזיות הייתה פיתוח כור היתוך, שילוב והטמעה של עם יחד עם לאומיות אחידה כאידיאל ערכי.

בפועל, התפתחה מציאות במסגרתה הקהילות השונות חיו בנפרד, והפערים לא צומצמו, ואף הלכו והעמיקו. במקרים קיצוניים, בידול זה בין הקהילות השונות אף מקים קהילה אחת כנגד השנייה. לדוגמה: בתקופות מתח ביטחוני או כאשר מתקיים דיון על אורח החיים המקובל במדינה, שמשמעותו החלטות דרמטיות הנוגעות לערכי היסוד של אחת הקהילות.

בנאומו לקראת שנה לכהונתו בכנס הרצלייה בחודש יוני 2015, הטיל הנשיא ריבלין לתוך ההתרחשות החברתית במדינה את מושג "הסדר הישראלי החדש" (ראו איור 1). לשיטתו, קיימים ארבעה "שבטים" בעלי מאפיינים וערכי יסוד שונים שנגזר עליהם, או כדבריו, "נועדו לחיות יחדיו במדינה ללא הגדרת רוב ומיעוט, שהרי השינויים הדמוגרפיים הצפויים משנים את הגדרת הרוב והמיעוט כפי שאנו מכירים כיום". בדבריו, התבסס הנשיא על התחזיות הדמוגרפיות של מבנה החברה הישראלית בעשורים הקרובים. לשם דוגמה, נתייחס לתחזיות הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה לעניין שוק העבודה. לפי תחזיות אלה, בשנת 2030 תמהיל כוח העבודה בישראל ישתנה בצורה מרחיקת לכת. בעוד ששיעור העובדים היהודים החילונים מסך כוח העבודה יעמוד על 29% בלבד, שיעור האוכלוסייה החרדית יעמוד על 15.1%, שיעור האוכלוסייה הדתית והדתית מסורתית יעמוד על 17.2% נוספים, ושיעור האוכלוסייה הערבית יעמוד על 23.1% (בן משה, 2011).

בדבריו, ציין הנשיא את חשיבותו של מעגל העבודה כמקום מפגש (לעיתים ראשון) בין השבטים השונים, וכך את הצורך שלנו להכיר את השבטים השונים המרכיבים את החברה הישראלית, כדי שנוכל לתפקד גם כמעסיקים, כנותני שירותים וכספקים בחברה הישראלית בשנים הקרובות.

"מרכז הינם" נולד מתוך התפיסה, כי הקושי היומיומי בהתנהלות המשותפת של הקבוצות המרכיבות את החברה הישראלית נובע, בין היתר, מהיכרות מועטה ולעיתים סטריאוטיפית. הרציונל בבסיס "הינם" הינו, כי יצירת היכרות משמעותית ואישית בין פרטים מהקבוצות השונות, תקדם קיום משותף, סובלני ומתחשב.

איור 1: תחזיות לעתיד הרכב האוכלוסייה בישראל לפי מתחילי כיתות א' בשנים 1990 ו-2018

¹⁹ שי נמט, בעל תואר שני במנהל עסקים מטעם אוניברסיטת חיפה, איש עסקים ופעיל חברתי, שותף להקמת "מרכז הינם לסובלנות חברתית". אירית חוביץ פליישמן, MSW, פסיכותרפיסטית מוסמכת, בעלים ומנכ"לית של חברת Grand Staff, חברת ייעוץ המתמחה בליווי ארגונים בתהליכי גיוון והכללה.



מרכז "הינם" בחר למקד את עשייתו במסגרת מערכות קיימות²⁰, כגון מסגרות לשירות לאומי, בתי ספר, מוסדות להשכלה גבוהה, גופים ציבוריים, עולם העבודה ועוד. הינם רואה בעולם העבודה זירת התמודדות חשובה עם אתגר זה ופועלת במספר תחומים:

גיוון תעסוקתי

במציאות הארגונית, סוגיית העסקת עובדים מרקעים מגוונים מעסיקה ארגונים רבים. העיסוק בסוגיית הגיוון מתקיים בשני הקשרים מובחנים – התועלת העסקית הפוטנציאלית ותפיסת האחריות החברתית של ארגונים.

הבסיס המרכזי לעיסוק בגיוון בארגונים, בדגש על ארגונים עסקיים, הוא שורת הרווח. הצורך בהעסקה מגוונת נוצר הן כתוצאה ממחסור בעובדים השייכים לאוכלוסיית הרוב בישראל, בעקבות השינויים הדמוגרפיים המוצגים לעיל. לאור כך, הארגונים חייבים לפתח מקורות גיוס חדשים וחלופיים. דוגמא בולטת למחסור בעובדים הינה תעשיית ההייטק, ה"קטר" של הכלכלה הישראלית. חברות הייטק משקיעות מאמצים אדירים באיוש משרות, משלמות אלפים, ולעתים עשרות אלפי שקלים, לעובדים המפנים מועמדים בשיטת הגיוס "חבר מביא חבר", ועדיין מתקשים לאייש. הרחבת מקורות הגיוס במגזר זה ואחרים הינו כורח מיידי.

בהתייחס ל-Business Case של העסקה מגוונת, מחקרים רבים אשר פורסמו בשנים האחרונות מצביעים על קשר סטטיסטי מובהק בין העסקה מגוונת ושיפור בתוצאות העסקיות של הארגונים, בדגש על גיוון אתני ותרבותי. במחקר מקיף של McKinsey & Company נמצא, כי ארגונים מגוונים מבחינה אתנית ותרבותית מראים תוצאות עסקיות הגבוהות ב-35% מארגונים הומוגניים באותו מגזר תעשייה (Hunt, Layton, & Prince, 2015). מחקר אחר הראה כי חברות מגוונות יותר, מגישות ורושמות מספר רב יותר של פטנטים (Parrotta, Pozzoli, Pytlikova, 2014).

המציאות בשטח בנושא גיוון תעסוקתי

²⁰ ניתן לראות את מכלול הפעילויות שמקדם מרכז "הינם" באתר www.hinam.co.il

למרות היתרונות הרבים הגלומים בהעסקה מגוונת, ארגונים רבים לא מצליחים לשלב עובדים מגוונים, ואף נרתעים מעיסוק בנושא. מספרות מקצועית, עבודה עם ארגונים וראיונות עם מנהלי משאבי אנוש, עולה כי למרות הרצון לשלב עובדים ערבים וחרדים בארגונים, בפועל עולים אתגרים הן בתהליכי גיוס ומיון והן בתהליכי הניהול השוטפים.

ברמה הראשונית ביותר, ארגונים מתקשים להגיע למועמדים מרקעים מגוונים. מועמדים לא שולחים קורות חיים. גם כאשר הארגון מצליח לאתר מועמדים, קיים פערים תרבותיים רבים בתהליכי המיון. מועמדים מחברות מסורתיות המאופיינות בערכים ונורמות קולקטיביסטיים מתקשים לשווק את עצמם, לבלוט בתהליכי דינמיקה קבוצתית, וחסרים את החוויות המשותפות ה"נורמטיביות", כגון שירות צבאי, טיול אחרי צבא ועוד. לאור כך, הם עלולים להיתפס כלא מתאימים לתפקידים המוצעים ללא קשר ליכולותיהם המקצועיות.

גם לאחר הקליטה בארגון האתגרים ממשיכים. חוסר הניסיון וההקשר החברתי והתרבותי השונה של עובדים מהחברה הערבית והחרדית ויוצאי הקהילה האתיופית, מובילים לקשיים מרובים בקליטה וביצירת יחסי עבודה אפקטיביים עם עמיתים ומנהלים בארגונים. המנהלים, המגיעים ברובם מקבוצת הרוב, אשר לרוב לא פגשו ולא עבדו בעבר עם אנשים מרקע מגוון, מתקשים להבין את התנהגותם, כמו למשל היעדרויות עקב מחויבויות משפחתיות או היצמדות למצוות, זמני תפילה וכדו' על חשבון זמן עבודה. חוסר ההיכרות עם המאפיינים התרבותיים והיעדר קשרים חברתיים קודמים, מובילים לתפיסה כי מדובר בעובדים פחות מקצועיים ולא מחויבים לארגון. זו כמובן תפיסה מוטעית, אך למנהלים ואנשי משאבי אנוש בארגונים אין מקורות מידע או ניסיון אישי אשר יסייעו להם "לעמוד" על טעותם. בסופו של דבר, פערים אלה מובילים לעתים קרובות לחוסר שביעות רצון, ואף לסיום העסקה או לנשירה של העובדים מרקע מגוון.

פיתוח שווקים חדשים

היבט משמעותי בצמיחה הכלכלית של הארגונים נעוץ ביכולתם לזהות ולהבין את המאפיינים והצרכים של לקוחותיהם הפוטנציאליים. השינויים הדמוגרפיים בחברה הישראלית מסמנים בצורה ברורה את האוכלוסיות המגוונות כשווקים הצומחים המשמעותיים ביותר. כיום, בין היתר בגלל היעדר ייצוג הולם של עובדים מרקעים מגוונים בכל שדרות הארגונים, חברות רבות הפועלות בשוק המקומי, אינן מכירות את מאפייני השווקים הללו, ועל כן לא מוכרות שירותים ומוצרים ההולמים את צורכיהם. מדובר בהפסד כלכלי משמעותי. לדוגמא: מנהלת שיווק בחברת מזרונים גדולה ציינה בראיון שעד שלא שהתה מספר ימים ביישוב חרדי, לא הבינה באמת את צורכי השוק במגזר. בעקבות היחשפותה לדרישות המיוחדות, ייצרו במפעל קו מוצרים ייחודי לאוכלוסייה החרדית, שהעלה את המכירות בעשרות אחוזים. נתוני מחקרים תומכים בתפיסה זו.

חברות בעלות תמהיל עובדים והנהלה מגוונת הינן בעלות סיכוי גבוה יותר ב-19% לכניסה לשווקים חדשים, וסיכוי גבוה יותר ב-15% להגדלת נתח השוק שלהן, וזאת בהשוואה לחברות שאינן מגוונות.

21 אחריות חברתית

משיחות רבות עם מנהלי משאבי אנוש ופעילים במגזר השלישי, עולה כי פעילות החברות בתחום זה מתקיימת לרוב כפעולות אקראיות, ללא הכוונה ואסטרטגיה ארגונית. אין אנו באים להמעיט מערכה של הפעילות החברתית והקהילתית של חלק מהחברות, אולם מניסיוננו רב השנים, כחלק מהוויכוח ההיסטורי

של "חכות לעומת דגים", מצאנו את עצמנו לא פעם משתתפים בפעולות חד פעמיות של חברות שתועלתן מוטלת בספק. הפער בין עוצמת היכולות והעומק של המגזר העסקי לבין המעורבות החברתית שלו, נגזר לא אחת מ"משוגע לדבר" בדרגות ניהול שונות אשר מוביל את הארגון בתחום זה, לעתים בפעילויות לא מתוכננות ללא הכוונה או המשכיות. עם זאת, יש לציין כי התרומה ותחושת הגאווה בין העובדים בחברות הפעילות והתורמות בתחום, תורמת באופן משמעותי ללכידות החברתית בחברה, לנאמנות ולתחושת הגאווה כארגון וכפרטים.

התפיסה המקצועית של 'הינם' מבוססת על היכרות משמעותית בין הקבוצות השונות כתנאי תשתיתי ליצירת שינוי בתפיסותיהם ההדדיות. ניסיונו מראה, כי מיזמים קצרים וחד-פעמיים אינם מצליחים להפחית את הפערים, ולעתים אף מייצרים הקצנה. המסגרת קצרת המועד, כמו מעגלי שיח או דיונים אד-הוק, אינה מאפשרת הקשבה עמוקה לדעות ולצרכי האחר. עם זאת, ההנחה שהנחתה אותנו הייתה כי מסגרת הפעילות בארגונים חייבת להתאים לסביבתם ולמאפייניהם של הארגונים כיום, הכוללים ריבוי משימות וחוסר פניות לתהליכים ארוכים תוך כדי הפסקה של שגרת העבודה.

היבט נוסף אשר הנחה אותנו בפיתוח הפעילות, היה הימנעות מיצירת חוויה "פטרונית", במסגרתה אורחים לרגע מגיעים לראות את "הילידים" בקהילות. שילוב הצרכים של בעלי העניין השונים בתהליך הוביל לפיתוח מודל "תיירות פנים", הכולל מפגשים בלתי אמצעיים עם תושבים, מנהיגי הקהילות וסדנאות משותפות. הינם כגוף ללא כוונת רווח, רואה לעצמו כמטרה לשתף את תושבי הקהילות בפעילויות. לצורך כך נפתחו קורסי הדרכה של התושבים, והמודל העסקי של הפרויקטים בנוי על יצירת מקור פרנסה למספר רב ככל הניתן של תושבים בקהילות, וניצול היכולות הבין אישיות, על מנת לשתף בחוויה לא שגרתית.

אנו מציעים לחברות פעילות משולבת של סיורים והיכרות משמעותית עם הקהילות השונות, תוך חוויה מיוחדת לא שגרתית, הניתנת ליישום במסגרת ימי כיף או כחלק מהפרויקטים הקהילתיים של הארגון. כצעד המשך לצורך הטמעת הנושא בארגונים, אנו מציעים מפגשים פנים-ארגוניים לעיבוד החוויה ולרכישת מיומנויות יישומיות לניהול תהליך הגיוון בתוך הארגון.

להלן חלק מהפעילויות אותן אנו מציעים לחברות:

ימי חשיפה: חוויה חד-יומית באחד מהיישובים הפועלים איתנו בהדרכת התושבים המקומיים, חשיפה למורכבות ולקסם.

ימי הסיור כוללים ביקורים בשכונות ובקהילות מגוונות, אירוח בבתים, סדנאות בישול, ביקור במסגד, בכנסייה ובישיבת ההסדר המקומית, שיחות עם מנהיגי הדתות השונות. תוצר לוואי חיובי של התהליך, הינו היכרות עמוקות וגילויים חדשים בין עמיתים לעבודה העובדים אחד לצד השני שנים רבות.



דוגמא ליום חשיפה :

שכונת רמת אשכול בלוד, שכונה מעורבת, בה חיים יהודים וערבים יחדיו.

<https://www.youtube.com/watch?v=cGgsVktcaEE>

שכונה הסובלת מהזנחה רבת שנים, וחווה מאבקי השתלטות בין האוכלוסיות השונות. ערבים, דתיים לאומיים, יוצאי אתיופיה וחרדים. במהלך הסיור נפגוש את פאתן זנאתי, מנהיגה מקומית, אשר לקחה על עצמה את האתגר של חיים משותפים, ואת נועם, שעזב עם משפחתו את ביתו בתל אביב ועבר לגור בשכונה על מנת להקים את הישיבה התיכונית במקום. נכיר את התרבות של בני העדה האתיופית, ואת המציאות המשתקפת בחדר מדרגות משותף.

החוויה בסיור, העוצמה הגלומה במפגש הבין אישי והמתח הפוטנציאלי הכרוך במפגשים מסוג זה, משאירים את המשתתפים נרגשים ומצפים לעוד. במהלך הסיורים, המחלוקות בין הקהילות עולות על פני השטח. עם זאת, הניסיון מראה כי הוויכוחים הקשים ביותר מתנהלים אחרת במסגרת שיח בבית מארח, תוך התבוננות אמיתית ומקרבת אחד לתוך עולמו של האחר.

אוטובוס המנהלים : מפגש על פני מספר ימים בין מנהלים מחברות שונות הנעים בין הקהילות השונות. המפגשים מתקיימים באופנים שונים לפי בחירת המשתתפים, במסגרת כמה ימים רצופים כולל לינה בכל קהילה, או בסדרת מפגשים חד יומיים הנערכים אחת לחודש כל יום בקהילה אחרת ולסיום, בילוי משותף של סוף שבוע בקהילה נבחרת. ההפריה ההדדית מייצרת כוח משימה, שחוזר נחוש ומלא עשייה למקומות העבודה.

צוללים לתוך החברה: עבודה פנימית בתוך החברה, איתור שותפים פנימיים מתוך המגזרים השונים ואירוח הדדי מנוהל, כולל סדנאות הכנה פנים ארגונית והכנה בקהילות השונות. באמצעות תהליך זה אנו מציעים לעובדים למצוא את האחר בתוכנו, וכל שנותר לנו הוא להכיר...

סוף שבוע של היכרות: בילוי סוף שבוע (אפשרות לצרף את המשפחות) בקהילה אחת או שתיים. לדוגמא, יום שישי בכפר הציורי דיר-אל-אסד, סיורים בכפר, סדנאות בישול, פעילות לילדים, ולאחר מכן אירוח אישי בקהילת חב"ד בעיר צפת, כולל השתתפות בטיש המקומי, סיורים בסמטאות, הפעלות וארוחות מסורתיות.

חוויה מדהימה מגבשת ומעשירה לכל המשפחה.

[/https://www.facebook.com/183839605318105/videos/249450795423652](https://www.facebook.com/183839605318105/videos/249450795423652)

שבת בהחלפה: משפחות מארחות משפחות מהקהילות השונות לארוחת שישי. ניתן להפיק את האירוע כאירוע פנים ארגוני, או לשלב משפחות נוספות מכל הארץ. משפחות, הפעילות במרכז, ישמחו להכיר ולשתף.

נציין, כי התמורה המשולמת על ידי הארגון, מועברת ישירות לתושבים. חברות המעוניינות להמשיך ולפעול בקהילות לאורך השנה, לוקחות על עצמן פרויקט אישי בשכונה ומלוות ע"י מדריך מקומי.

על מנת לסייע לארגונים למנף את הסיורים לשילוב אפקטיבי של עובדים מרקעים מגוונים והכללתם במרקם הארגוני, פיתחנו שיתוף פעולה מקצועי עם חברת Grand Staff, המתמחה בליווי ארגונים בתהליכים מסוג זה. החברה עוסקת בהכשרת מנהלים בכל הדרגים הארגוניים ואנשי משאבי אנוש, לפיתוח מודעות ומיומנויות עבודה ותקשורת אפקטיבית עם עובדים מרקעים מגוונים. ההכשרות והליווי מתבססים על יישום ארגוני של גישות פסיכולוגיות חדשניות. התפיסה בבסיס ההתערבויות הינה, כי על מנת לסייע לארגונים לגוון ולהכליל בהצלחה עובדים מרקע מגוון, על אנשי הארגון לפתח מיומנויות גרניות לעבודה אפקטיבית עם אחרים השונים באופן משמעותי מהרוב, ולנהל את השונות הבין אישית באופן מובנה. ההתערבויות כוללות הדרכות, סדנאות הכשרה וייעוץ אישי המכוון לפיתוח מיומנויות יישומיות.

על מנת להגיע לתוצאות מיטביות, אנו ממליצים לארגונים לשלב את הסיורים החווייתיים עם הכשרה למיומנויות קונקרטיות לניהול תהליך הגיוון וההכללה בארגון. שילוב זה יאפשר הן הפחתה של דעות קדומות ותפיסות מוטעות האחד כלפי השני, והן למידה של כלים יישומיים להתנעה ולניהול של השינוי בתוך הארגון.

ביבליוגרפיה

בן משה. א. (2011). שינוי במבנה והרכב האוכלוסייה הישראלית לפי מגזר תרבותי-דתי בעשרים השנים הבאות והשלכותיו על שוק העבודה. מנהל מחקר וכלכלה. משרד התמ"ת.

Hunt, Layton, & Prince (2015). *Diversity Matters*. Mckinsey & Company.

Hewlett, Marshall, & Sherbin (2013). *Innovation, diversity and market*. Harvard Business review

Parrotta, P., Pozzoli, D., & Pytlikova, M. (2014). The nexus between labor diversity and firm's innovation. *Journal of Population Economics*, 27(2), 303-364

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מדור ראיונות

אדם לאדם אדם

ראיון עם ד"ר מסעד ברהום, מנהל "המרכז הרפואי לגליל"



ראיינו: שי צפריר ואריה רשף

ד"ר מסעד ברהום נולד בשפרעם בשנת 1960 למשפחה [ערבית-נוצרית](#). הוא נשוי לד"ר מארי נופי-ברהום, אף היא רופאה במקצועה, ולזוג שלוש בנות. המשפחה מתגוררת ב**כפר ורדים**. ד"ר ברהום סיים את לימודי הרפואה בפקולטה לרפואה ע"ש רפפורט בטכניון בשנת 1984, והתמחה ברפואת משפחה. כבר בתחילת דרכו המקצועית גילה נטיות לניהול והתפתח בכיוון של ניהול מערכות בריאות. הוא שימש כרופא אזורי של רמות מנשה בשירותי בריאות כללית, כמנהל היחידה להמשך טיפול במחוז חיפה וגליל מערבי של שירותי בריאות כללית, ומנהל מערך אשפוז-בית באותו ארגון.

בשנת 1999 קיבל על עצמו לנהל את בית החולים "המשפחה הקדושה" ("האיטלקי") בנצרת, אותו ניהל עד שנת 2007. תוך כדי עבודתו כמנהל בית החולים "המשפחה הקדושה", סיים לימודי תואר שני במנהל מערכות בריאות של אוניברסיטת חיפה.

החל מספטמבר 2007 משמש ד"ר מסעד ברהום כמנהל המרכז הרפואי לגליל. במהלך השנים בהן הוא משמש כמנהל המרכז הרפואי לגליל, נפתחו מספר מחלקות חדשות והוכנסו שירותים חדשניים. בין המחלקות שנפתחו: מחלקה [נירוכירורגית](#) - ראשונה בגליל, יחידה לצנתורי מוח, מכון [MRI](#), מחלקה [אורתופדית](#) שנייה המתמחה בניתוחי עמוד שדרה, מחלקה כירורגית שנייה המתמחה בניתוחי השמנת יתר, כבד וניתוחי דרכי [מרה ולבלב](#), יחידת פה ולסת, מחלקה פנימית שישית, יחידת כף יד, יחידה לראמטולוגיה, יחידת כתף ויחידה להפריה חוץ גופית (IVF). בנוסף, נבנה חדר מיון עילי ממוגן, מחלקת נשים ויולדות עברה למבנה חדש והורחבה פעילות [מחלקת אף-אוזן-גרון](#), בה נערכים כעת גם ניתוחי ראש וצוואר.

ד"ר ברהום מדגיש את היותו, בראש ובראשונה, אזרח ישראלי אך מבלי לוותר על שורשיו. הוא מדבר באופן ישיר ומשדר ביטחון עצמי רב, תוך נכונות רבה לשתף אותנו בהתלבטויותיו.

האם אתה יכול לתאר כיצד התנהל מסלול חייך המקצועי?

התחלתי התמחות ברפואה פנימית. עשיתי התמחות של שנתיים וחצי ברפואה פנימית. במקביל, אשתי למדה בבית הספר לרפואה. באותה תקופה נולדה הבת הראשונה שלנו. היינו שני רופאים שההתמחות של כל אחד מאתנו דרשה אינטנסיביות רבה, התמחות שהמשמעות שלה הייתה שהבת שלנו לא תראה אותנו מספיק. רצינו שלילדה יהיו אבא ואימא. לא רצינו שהילדה תישן מחוץ לבית, אצל הוריי שגרים בחיפה. אני ויתרתי והמשכתי להתמחות ברפואת משפחה. מאז אשתי מוותרת לי, במהלך עבודתי כרופא משפחה, כמנהל ובחיים היומיומיים.

במהלך העבודה בקופת חולים, הממונים עליי גילו בי יכולת ניהולית והתחלתי לקבל תפקידים ניהוליים. אומרים בבדיחות "שיהודים לומדים לנהל בצבא, ואילו ערבים לומדים לנהל בשירותי בריאות כללית". ניהולתי את המרפאה האזורית ביקנעם, ותוך שנה וחצי מוניתתי למנהל היחידה לאשפוז-בית במחוז חיפה והגליל המערבי בשירותי בריאות כללית. לאחר מכן נשאתי במספר תפקידים ניהוליים נוספים, והיה לי ברור שניהול מערכות בריאות מושך אותי. בשנת 1999 התפנתה משרת מנהל בית החולים האיטלקי בנצרת, אליה נבחרתי, וניהולתי את בית החולים במהלך 7 וחצי שנים. השנים הראשונות היו קשות. הגיע לניהול בית החולים מועמד חיצוני, תרתי משמע, שאינו מנצרת ולא בא מעשייה רפואית מתוך בית החולים עצמו. בזמנו, נאלצתי להתמודד עם הסדרי עבר, שכללו משכורות גבוהות למספר רופאים והרגלי עבודה שונים. בתחילה, הדבר כלל הופעות בבתי משפט במהלך השנתיים הראשונות לכהונתי. בהמשך, הצלחתי לאזן בין עלויות השכר לבין התרומה לבית החולים, ובמקביל לקדם את בית החולים. דוגמא אחת לכך, היא הגידול מ-1200 לידות ל-2000 לידות, תהליך שהוסיף לבית החולים לא מעט כספים מביטוח לאומי. תהליך נוסף שיזמתי, היה הקמת חדר מיון חדש בתרומת משרד הבריאות, שהוכר על ידי המשרד כחלק ממערך רפואת החירום בישראל. במקביל, הוקמה יחידה לטיפול נמרץ ויחידה לסרטן השד בשיתוף האגודה למלחמה בסרטן, שאף תרמה סכום מכובד לכך.

קידום היכולות הרפואיות-טיפוליות של בית החולים הוכיח לכל בעלי העניין המעורבים, שניתן לעבוד ולקדם דברים. התוצאות הטובות שבאו בהמשך, הובילו להגברת האמון בי בעיני רבים מביניהם.

מעל לכל, עמד לנגד עיני החיבור בין הקהילה לבין העובדים כאחד הגורמים החשובים ביותר בניהול בית חולים. בעיניי, העובדים הינם המשאב החשוב ביותר, ויש לטפל בו בהתאם. צריך לדעת איך לטפח את האנשים שעובדים תחתך, כי הנאמנות שלהם לבית החולים והאמון שהם רוחשים למנהלים, קריטיים להצלחתנו.

בשנת 2007 הגשתי מועמדות לניהול המרכז הרפואי לגליל, ונבחרתי לתפקיד. בתחילה היו לא מעט חששות והתנגדויות למינויי. כחלק מזה הועלתה טענה, שאני לא מאפשר לעובדים היהודים להתפלל בבית הכנסת של בית החולים. סגן שר הבריאות מינה ועדה של 5 רופאים בכירים ובעלי ניסיון רב בניהול, שבאו לבדוק את דרך הניהול שלי. אפשר לומר, שמעז יצא מתוק. לאחר בדיקה שארכה כחודש, שבמהלכו ראינה הוועדה מטופלים ועובדים, הגיעה הוועדה למסקנה שאני מנהל את בית החולים באופן מיטבי, ולא רק בהתייחס למשאבים המצומצמים שעמדו לרשותי באותה תקופה. מאז ועד היום, נוצר ביני לבין סגן שר הבריאות דאז, יעקב ליצמן, שהיום הוא שר הבריאות, קשר חם וקרוב ואנחנו ידידים טובים. שר הבריאות תמך ותומך בבית החולים, וסייע לי רבות בפתיחה של מחלקות ויחידות חדשות.

בשנים האחרונות, נפתחו בבית החולים מחלקות חדשות, מחלקות שלא חלמתי שאצליח לפתוח, במקביל לגיוס של רופאים מהשורה הראשונה לאיוש מחלקות אלה. היו מצבים שבהם אישרו לי לפתוח מחלקות חדשות, ולא אושרו תקנים ותקציב לביצוע בפועל. התוצאה הייתה, שפעלנו במשותף על-מנת לארגן את המשאב האנושי כך שמחלקות אלה יוקמו. לעיתים, נאלצנו ל"השאיל" הון אנושי ממחלקות אחרות. בסיכומי דבר, הצלחנו לאייש את המחלקות החדשות, ובתוך תקופה להחזיר את האיזון בין המחלקות. אם אתה רוצה לקדם את הארגון אותו אתה מנהל, אתה צריך להעז במסגרת הכללים הארגוניים ולמצוא פתרונות בלתי שגרתיים.

ממשלת ישראל קיבלה החלטה ראויה והומאנית לגבי טיפול בפצועים ממלחמת האזרחים בסוריה. המרכז הרפואי לגליל, על מחלקותיו השונות, מטפל במרבית פצועי המלחמה הסורים כבר שלוש שנים וחצי. כל יום-יומיים מגיעים אלינו לפחות כשלושה פצועים. בטיפול בפצועים הללו משתתפים צוותים רב מקצועיים

ממחלקות שונות, כגון: כירורגיה, אורטופדיה, פה ולסת, כלי דם, עיניים, נוירוכירורגיה, קרדיולוגיה, ילדים, צוותים סיעודיים, פרא-רפואיים ומנהל ומשק. בדברים מסוימים אנחנו בקו הראשון ברפואה.

יתירה מזו, יש כאן היבט הומאני ממדרגה ראשונה וגם היבט מקצועי. הכלל שמיקדנו בבית חולים הוא, שכאשר אנשים עוברים את השער של בית חולים הם מפסיקים להיות יהודי, ערבי, ימני, שמאלני, ואפילו סורי. אצלנו בבית החולים אתה קודם כל בן אדם. מה שכתוב בשער בית החולים מנחה אותנו – **"אדם לאדם אדם"**. זהו הערך המרכזי שעומד בבסיס העבודה שלנו. אמרתי לצוות שלנו, כי המיומנות בטיפול בפצועי מלחמה מכינה אותנו למצב שבו, חס וחלילה, תפרוץ מלחמה ונצטרך לטפל גם באזרחים וגם בחיילים. אני מכין את האנשים שלי למצבים המורכבים ביותר שאנחנו עלולים להיתקל בהם. הטיפול בפצועים הסורים מספק לנו מעבר להיבט ההומאני, גם התנסות רפואית חשובה. גם בצוות יש ייצוג לכלל הדתות והאמונות: יהודים, מוסלמים, נוצרים, דרוזים וצירקסים. אנו מתייחסים לכל אחד מהמטופלים שלנו בצורה הומאנית מתוך תחושת שליחות.

איך אתה תופס את תפקידך כמנהל בית חולים?

לנהל את בית החולים בגליל זה אתגר ניהולי אמיתי. מדובר בארגון גדול שמעסיק כ-2,600 איש, מקבל 350 פניות מדי יום לחדר המיון, וכל זה מתרחש בפריפריה - קרוב מאוד לגבול הצפון. גם בעיות תקציביות לא חסרות, וקושי למשוך רופאים ומתמחים, כאלו שיעניקו שירות לאוכלוסייה מגוונת מאוד.

מנהל בית חולים זה תפקיד קשה, שאני לא חושב שרבים מבינים את המשמעות שלו. מנהל בית חולים מנהל לא רק את המערך הרפואי. המנהל אחראי גם על המערך הפרא-רפואי, כמו גם את החשמלאים ואת נושא הבטיחות של בית החולים. המשמעות של אלה היא, שבכל רגע נתון המנהל יכול לעמוד בפני תביעה משפטית. מחר נופל החשמל ומכונת ההנשמה מפסיקה לעבוד ומישהו נפטר. המנהל אחראי לתקינות של הציוד. אכן תמיד המנהל יכול להגיד שהאציל את האחריות למישהו מהעובדים, אבל האחריות לא בורחת ממנו.

אחד האתגרים הלא פשוטים העומד בפנינו, הוא ניהול דור צעיר של רופאים מתמחים. מדובר ברופאים טובים ואנשים טובים, אבל זווית הראייה שלהם לחיים ולמקצוע השתנתה, ואיכות החיים שלהם הפכה להיות במרכז. הדבר מתבטא בהסכמים הקיבוציים. אני מאוד מכבד את מה שהם חושבים, אבל על משרד הבריאות והממשלה לתקצב יותר תקנים ממה שתוקצבו עד כה. מחסור בתקנים מקשה עלינו לתפעל ולנהל את המשאב האנושי החשוב ביותר בצורה נכונה ויעילה.

מהו בעיניך המרכיב החשוב ביותר בניהול בית חולים?

האני מאמין שלי הוא, שרופא הוא קודם כל אדם. אם מישהו הוא רופא מצוין ויש לו בעיות תקשורת, אני מעדיף שלא יהיה אצלנו. אני אקח אותו בליט ברירה, רק אם יש מצב ששירות מסוים לקהילה עלול להיסגר. קיבלתי מתנה מאלוהים ויש לי טביעת עין בבני אדם. אני מחפש בני אדם בראש ובראשונה. קודם כל אדם, אחר כך רופא מצטיין, ולבסוף חוקר. אנשים שקלטתי כאן בבית החולים, והם קלטו אנשים אחרים על פי תפיסה זו. כל רופא רוצה להיות מוביל ברפואה ובמחקר, אבל רבים שכחו "להסתכל לחולה בעיניים". מרוב הקלדות במחשב, מרוב טכנולוגיה, שכחו את החולה. אני אומר לרופאים: תהיו מרוכזים, תסתכלו לחולה בעיניים תשאלו אותו, תקשיבו לו, תשמעו ממנו את הדברים הקטנים. אני מבקש ממנהלי המחלקות להוביל את האנשים שלהם למעטפת של החזון 'אדם לאדם אדם'.

איפה זה קיים היום? יש טכנולוגיה מתקדמת, יש הסכמים קיבוציים יש שעות עבודה ושעונים, ולפעמים החולה נשכת. יש מנהלי מחלקות בבית החולים שמתנהגים בדיוק כפי שתיארתי קודם לכן, ומיישמים את הדגש על רפואה אנושית. יש פתגם ערבי שאומר, שיהזנב של הכלב עקום, גם אם תשים אותו זמן רב בתבנית. אנשים לא משתנים. האם אני מאמין בחינוך? כן. יש כאלה שאתה צריך להזכיר להם נושאים מסוימים כל חצי שנה, ויש כאלו שצריך להזכיר להם כל יום. זה סוציאליזציה וחינוך. גם כלפי אלו שקשה להם להשתנות, אני מתנהל באופן סבלני, נותן להם כבוד ותחושה של אדם שמועיל. בסיכומי של דבר, חלק מהאנשים שלא מוכנים לעשות שינוי, יוצאים לפנסיה, ויש לי סבלנות לחכות.

הבעיה הכי קשה שאיתה אני מתמודד, היא טיפול בכוח אדם. קשה להביא כסף. קשה גם להכניס טכנולוגיה, שעם ההתפתחות הטכנולוגית הנוכחית מוחלפת כל שנה וחצי. קשה מאוד. אבל לנהל בני אדם זה הכי קשה. אתה צריך לנהל בני אדם, שלא תמיד מסתדרים אחד עם השני. לדוגמא, נניח שיש שני ראשי מחלקות שלא מסתדרים ביניהם. כל אחד מאשים את השני. יש לי משפט שמנחה אותי - לטנגו צריך שניים. אני מנסה להביא אותם ליכולת לעבוד ביחד. אני מנסה להגיע למצב שגם כאשר קיים קונפליקט חריף, צריך תמיד לזכור, שצריך לפתור את הקונפליקט, כך שאיש מהם לא ייפגע. שניהם צריכים לצאת מהחדר שלי בראש מורם. זו המשימה מספר אחת של המנהל, על אחת כמה וכמה בארגון כמו בית חולים. תופעה זו קיימת בארגונים רבים, אבל בבתי חולים בהם רופאים מצילי חיים ומאפשרים לאדם במקרים רבים לחיות חיים טובים, האגו קיים. היכולת לאזן בין האגו לצורך בפעולה משותפת, הינו חלק מתפקידי המנהל.

יצירת תרבות ארגונית בה הדגש הוא על **ביחד** (Together), הינה משימה ראשונה במעלה. את זה אני מנסה לטפח בצוות של בית החולים. לוותר על האגו ולעזור אחד לשני. אני יכול לומר בסיפוק, שזו התרבות הארגונית של חלק גדול מהמחלקות. יש תמיכה אחד בשני בתוך המחלקות ובין המחלקות. במהלך שנות עבודתי כמנהל, למדתי על הקושי להזיז אנשים בכירים, כמו מנהלי מחלקות, מעמדתם. יחד עם זאת, אני לא מתפשר על הערך של ביחד כחלק מהתרבות הארגונית, ועל העיקרון הזה לעיתים נאלצתי ללכת "ראש בראש" על מנת להנחיל את הערך.

למדתי שבתנאים הנוכחיים, אתה חייב לעמוד על דעתך. אמרתי לוועדים שהתפקיד שלהם מעבר להגנה על העובדים, הוא לשמור על הארגון ואם עובד מהווה דוגמא רעה, הם לא צריכים לתמוך בו. הבעיה שכדי שאפשר יהיה להציג דוגמא של עובד שפוגע בארגון, צריך 10 מצלמות ו-80 עדים, וזה לא עובד. לעיתים אין ברירה - צריך לחכות במקרים מסוימים לפנסיה ולדאוג שעד אז לפחות, לא יפריעו להתנהלות התקינה של בית החולים. במצב כזה אני משתדל לקרב את העובד לארגון, להזמין אותו לאירועים, לתת לו כבוד. התנהלות היא המפתח בכל ארגון. לסיכום, אם אתה מקצוען מספר אחד, אבל לא בן אדם, אני לא רוצה אותך. אני צריך אנשים שהולכים ביחד, ולא מי שבועטים ימינה ושמאלה. צריך ללמוד לשים את האגו בצד כשצריך, מאחר וישנם מקרים בהם הוא עלול להפריע לעבודה.

האם יש לרופאים אגו שונה מלבעלי מקצוע אחרים?

רופאים הם מצילים חיים. אתה מטפל באדם שהיה על סף מוות ומציל אותו. נתת נשמה לבן אדם - צריך ללמוד להתמודד עם האגו. העיסוק ברפואה הוא תלוי ידע. הידע הזה הוא של הרופא, ואתה לא יכול לקחת אותו ממנו. אתה מביא את האנשים הללו עם הידע שלהם אל מול אנשים אחרים עם יכולות, ולכן צריך למצוא דרך לסינרגיה. לחבר בין אנשים זה תהליך, וצריך המון סבלנות. סבלנות זו תכונה ניהולית חשובה. לפני 20 שנה הייתי פחות סבלני, ובמהלך השנים למדתי להיות סבלני יותר. תנשום עמוק, תן לאדם מרווח מסוים ואל תגיב מיידית. למדתי גם לקבל ביקורת ולהודות בטעויות. לדוגמא, כשאמרתי שאני רוצה

לראות את בית החולים כמרכז הכירורגי לגליל, אנשים מהאגף הפנימי נפגעו מכך שלא הזכרתי את חשיבותם. שמעתי את האנשים ונדהמתי. איך לא חשבתי על כך לפני, ואז תיקנתי ואמרתי שהמחלקות הפנימיות הן שמסייעות לפיתוח המערך הכירורגי. אני מתקן טעויות בכל פעם בעקבות התייחסויות מהשטח, ואנשים מרגישים שהם יכולים לבוא אליי ולהצביע, במקרה הצורך, על טעות שלי. כאשר בפעם הראשונה אמרתי שטעיתי, אנשים נפלו מהכיסאות. מה הוא מודה בטעות? אז כן, זה בהחלט עשוי לקרות לכל אדם שיטעה. אנשים שנלחמו בי בתחילת הדרך, באו אליי ואמרו לי: לא חשבנו שאתה כזה. אתה יכול להוביל קדימה - אנחנו מורידים בפניך את הכובע.

אם נסכם:

החזון שלי הוא שהמרכז הרפואי לגליל יהווה **מרכז רפואי אוניברסיטאי כוללני**, שיספק שירותים רפואיים לתושבי האזור ושירותי-על לתושבי הגליל כולו, במקצוענות, באיכות, בזמינות ובנגישות הגבוהים ביותר, לצד היותו מוסד להוראה ולמחקר, המעורב בקהילה אותה הוא משרת ופועל לטובתה ולרווחתה. במרכז הזה הערך המוביל אותנו כהנהלת בית החולים הוא ה"ביחד".

יחד עם ראשי הרשויות והמועצות באזור, ובסיוע משרדי הממשלה, אנו פועלים כדי להביא להישגים ולפיתוח של המרכז הרפואי לטובת הקהילה. אנו משרתים אוכלוסייה של כ-600 אלף איש: יהודים, מוסלמים, נוצרים, דרוזים וצירקסים, ואני חושב שאנחנו מצליחים היטב במשימתנו.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מדור ניהול סיכונים והזדמנויות

ניהול סיכוני פרישה לפרט ולמעסיק (2)

גיל מזרחי²²

במאמר הקודם, הצגנו את השאלות הבסיסיות העומדות לנגד עיני הפרט הבודד, המעוניין שמקורותיו בפרישה יספיקו לכסות את צרכיו עד ליום מותו ("לחיות בכבוד"). כמו כן, הצגנו את מדד "יחס התחלופה" שלוה בדוגמא הממחישה ברמת ה"מאקרו" את נתוני הבסיס העיקריים הנדרשים לצורכי חישוב "יחס התחלופה" בהתאם לנתוני הבסיס שנבחרו. ניתוח הרגישות שהוצג, המחיש עד כמה "יחס התחלופה" רגיש לשינויים בהנחות היסוד, ולמעשה חידד את הצורך בחישוב מדד זה ברמת הפרט הבודד ולא ברמת ה"מאקרו", זאת לשם הסקת מסקנות ברמה האישית.

כפי שראינו, "יחס התחלופה" של הדור הצעיר צפוי להיות נמוך יותר מזה של הדור שפרש או שעתיד לפרוש בשנים הקרובות, זאת בשל הפער בין "עולם חדש" ל"עולם ישן". שחיקה זו ב"יחס התחלופה" ברמת האוכלוסייה, צפויה להתגבר בשל המציאות המשתנה, שמקורה במספר גורמים שונים המייצרים יחדיו השפעה שלילית רבה על מדד "יחס התחלופה". במאמר זה, נציג את הגורמים התורמים לשחיקת ההכנסות הפנסיוניות העתידיות מקצבאות, וכן נציג את זווית המעסיק והאתגרים עימם הוא מתמודד בעת זו, שכן ניהול סיכוני המעסיק כיום חשובים מאוד וקשורים בטבורם לניהול סיכוני הפרישה של העובד.

עלייה בתוחלת החיים, סביבת הריבית הנמוכה, השימוש לצריכה שוטפת של רכיב הפיצויים (לרבות קרן השתלמות ומקורות חיסכון אחרים), הפרישה המוקדמת מעבודה, הגידול ברכיבי שכר לא מבוטחים (הטבות בדמות אופציות, בונוסים, וכן רכב צמוד בשיטת הליסינג וכדומה), הירידה המתמשכת באיכות המוצר הפנסיוני, רצון לשמירה על רמת החיים וכדומה, הינם הגורמים העיקריים השוחקים את "יחס התחלופה" ומביאים לירידת "רמת החיים" בתקופת הפרישה.

מהזווית הדמוגרפית אנו רואים הן את ההשפעות של העלייה בתוחלת החיים והן את התבגרות האוכלוסייה, כאשר היחס בין מבוגרים לצעירים (יחס התלות) הולך וגדל. הנתונים מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, מצביעים על תוחלת חיים בישראל של 86 ו-84 לאישה ולגבר בהתאמה. אם נניח כי גיל פרישה של אישה הוא 62, אזי בממוצע ישנן כ-24 שנות חיים לקיומה ממקורות ההכנסה השונים, כאשר לגבר, לפי החישוב המבוסס על גיל פרישה של 67, ישנן כ-17 שנות קיום ממקורות ההכנסה השונים. במציאות הנוכחית מזווית המדינה (המוסד לביטוח לאומי), על כל כ-5 אנשים בגיל העבודה, ישנו אדם יחיד בגיל פרישה. יחס זה צפוי לרדת וב-2050 הצפי הוא, שעל כל כ-3 אנשים בגיל העבודה יהיה אדם יחיד בגיל פרישה. מכאן עולה, שבעוד מספר שנים הביטוח הלאומי יעמוד בפני גירעון גדול מאוד, מה שעלול לייצר אקלים לצמצום גובה קצבת הזקנה. בנוסף לנושא תוחלת החיים, מן הראוי לציין גם את הפן הכלכלי, שכן אם הריבית תמשיך להיות בסביבתה הנמוכה, התשוואה על החסכונות בטווח הארוך תקטן, מה שעלול להביא לפגיעה בסדרי גודל של כ-10% בזכויות (תלוי בהנחות החישוביות). הפגיעה בגובה

²² מר גיל מזרחי הוא אקטואר ומנהל סיכונים M.A. F.I.L.A.A.

הקצבאות בגין שני גורמים אלה משמעותית, וזאת עוד בטרם שוקל אלמנט הוצאת כספי הפיצויים, שבד"כ מתרחש מעת לעת, ושאר הגורמים שפורטו לעיל.

פן נוסף חשוב ביותר שהינו חלק בלתי נפרד מניהול סיכוני הפרישה של הפרט, הינו נקודת המבט של המעסיק בתחום הפנסיוני. כיום, הפך התחום הפנסיוני להיות לחלק בלתי נפרד ממערך ניהול הסיכונים הארגוני הכולל (ERM), שכן למעסיק אחריות כבדה המעוגנת בחוק מזווית זו, וכנגזרת מכך עליו לנהל את הסיכונים בתחום זה באופן המיטבי. מעסיק חייב לעמוד במשימות הצורכות משאבים רבים כחלק מאחריותו, מה שמביא מעסיקים רבים להחלטה, שעדיף להם להתרכז בעסקי הליבה ולא לטפל באופן עצמי ואקטיבי בתחום הפנסיוני. הטיפול העצמי והאקטיבי בתחום הפנסיוני דורש הקצאת כוח אדם פנימי, לרבות כוח אדם ניהולי (מעורבות ישירה של מנהלים בכירים), וכן מגביר את החשיפה לסיכון המעסיק מזווית אי עמידה בדרישות החוק. ליווי בלתי תלוי של גורם מקצועי חיצוני בתחום הפנסיוני באמצעות מיקור חוץ, הינו אחד מהפתרונות הנחשב לתועלתי במיוחד מזווית המעסיק (פתרון יעיל יותר, מקצועי יותר, זול יותר וכו'). יש המגדירים ליווי זה כ- "must have" ולא כ- "nice to have".

לאחרונה חלו שינויים רגולטוריים דרמטיים בהתייחס לחובות המעסיק, המשפיעים הן על המעסיקים והן על העובד. להלן עיקרי השינויים הדורשים אקטיביות מצד המעסיקים מחד, וערנות והבנה מצד העובד מאידך:

- הרחבת הזכות של העובד לבחור לא רק את המוצר הפנסיוני, אלא אף את סוכן הביטוח/מנהל ההסדרים.
- יישום מודל הפקדות – "ממשק מעסיקים"²³.
- "קרנות ברירת מחדל": הליך מכרזי שהובל ונוהל על ידי משרד האוצר בנוגע לבחירת "קרנות ברירת מחדל" ברמת הענף/משק (הקרנות שנבחרו בהליך המכרזי "מיטב דש" ו"הלמן אלדובי"), זאת לצד הליך מכרזי פנימי הרלוונטי לחלק מהמעסיקים (לפי קריטריונים) למתן אפשרות בחירה לעובד.
- הגדלת הפקדות עובד ומעביד לצורך הסדר פנסיוני (תיקון 16).
- חובת תשלום של מעסיק לבעל רישיון בגין "תפעול פנסיוני".
- איחוד חסכונות בקרנות פנסיה: ניוד קרנות פנסיה לא פעילות לקרנות פנסיה פעילות (תיקון 13).
- הורדת תקרת המס הפטורה מ- 37,860 ₪ ל- 23,660 ₪.
- ניוד ביטוחי מנהלים: נפתחה האפשרות לניוד ביטוחי מנהלים.
- יישום המודל ה"צ'יליאני" (מסלולי השקעה לפי קבוצות גיל).

מכאן עולה, כי על המעסיק לבחון את הנקודות העיקריות הנדרשות לטיפול במסגרת הארגונית, בתחום הפנסיוני:

- **ביצוע סקר מקדים** לצורך זיהוי ומיפוי הסיכונים להם חשוף המעסיק בעת זו, ממספר זוויות בתחום הפנסיוני (קליטת עובדים ותחזוקת התיק הפנסיוני באופן שוטף, לצד כל הכרוך בטיפול בעזיבת עובדים).

²³ <http://mof.gov.il/hon/Consumer-Information/Pages/employersMessage.aspx>

- **הגדרת סדר עדיפויות לטיפול** - על בסיס הממצאים בסקר ועל פי הנדרש בחוק מבחינת משימות ועמידה בלוחות זמנים, נקבע בדרך כלל תיעדוף לטיפול ולביצוע שינויים באופן פראקטי.
 - **הגדרה ויישום של תהליך הסליקה**, לרבות נוהלי עבודה בהתאם לדרישות הרגולטוריות (בין אם קיים מנהל הסדרים פנסיוניים, ובין אם לאו).
 - **בקריות** - הגדרת בקרות לנושאים שונים, כגון: הפרשות ברמת העובד והארגון וקליטתן המדויקת במערכות הרלוונטיות של הגופים המוסדיים, גביית דמי הניהול (מהפרמיה ומהצבירה), קליטת טרנזקציות ושינויים ביטוחיים (לדוגמא, שינוי בגובה הכיסוי הביטוחי) ו/או אינפורמטיביים על ידי הגופים.
 - **הגדרת המוצרים הפנסיוניים** שיוצעו לעובדים בהתאם למצב קיים, אוסף הדרישות של המעסיק, פרופילי עובדים (צורכי העובדים) ועוד.
 - **בחירת היצרנים הפנסיוניים** ומנהלי ההסדרים הפנסיוניים (אם רלוונטי), על בסיס קריטריונים שונים, לרבות דמי ניהול, עמידה באמות מידה שירותיות (זמני תגובה, דיוק בקליטת נתונים וכדומה) – הליך שניתן לבצע באמצעות קיום מכרז. בהמשך לכך, חתימה על הסכמים עדכניים ותחזוקתם.
 - תשלומי הארגון בגין מתן שירות לעובדים.
 - **הגדרת השירות לעובדים** - אמות מידה לשירות ולרווחת העובד: הדרכות, מתן מענה פרטני מקצועי, ברור ויעיל לעובדים, הזכות לפנות לעובדים למכירת מוצרים וכדומה.
 - **הגדרת תהליכי עבודה תפעוליים** בהתאם לנוהלי עבודה (לשם צמצום הסיכון של המעסיק באי עמידתו בדרישות החוק, וכן לשם יעילות, זמינות תפעולית והעלאת רמת הבקרה והדיוק במספרים).
- לסיכום** - השינויים שחלו בכללי המשחק בשוק הפנסיוני, מחייבים את המעסיק לתשומת לב מקצועית רבה יותר מאשר נדרש לכך בעבר.
- במאמרים הבאים נתייחס לנושאים כגון: מסלולי ביטוח, אמות מידה לדמי ניהול בארגונים גדולים, תשואות וכדומה.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



אירועים עתידיים

קול קורא להצגת מאמרים במפגש הדוקטורנטים במסגרת הכנס ה-18 של המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, אשר יתקיים באוניברסיטת חיפה ב-14.03.2017

הפקולטה לניהול באוניברסיטת חיפה והמרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי שמחים להזמין חוקרים צעירים (פוסט-דוקטורט, דוקטורט) להציג את מחקריהם במפגש בנושא ארגונים וניהול המשאב האנושי, אשר יתקיים במסגרת הכנס ה-18 של המרכז, בתאריך 14 במרץ 2017.

מטרת המפגש היא, לקדם את מחקריהם של חוקרים צעירים בישראל העוסקים בממשק בין סביבה, ארגונים וניהול המשאב האנושי. עיקר המפגש יוקדש לאפשרות של חוקרים צעירים להציג טיוטות מתקדמות של עבודתם, ולקבל משוב מחברי סגל ומעמיתים.

מוזמנים להגיש מועמדות תלמידי תואר שלישי, הלומדים באחת מהאוניברסיטאות הבאות: תל-אביב, העברית, בר-אילן, אריאל, בן-גוריון, חיפה והטכניון, ואשר נמצאים בתחילת דרכם והצעת המחקר שלהם אושרה ע"י הוועדה האוניברסיטאית לתלמידי תואר שלישי. על המחקרים לעסוק באחד מהתחומים הבאים:

Human Resources (HR)
Organizational Behavior (OB)
Industrial Relations (IR)

מתוך ההצעות שתוגשנה, תיבחרנה שלוש ההצעות הטובות ביותר. הפרס לזוכה במקום הראשון הינו 1,500 ש"ח. החוקרים הזוכים יציגו את מחקרם במסגרת כנס הדוקטורנטים.

המעוניינים להגיש מועמדות, מוזמנים לשלוח תקצירים (בעברית או באנגלית), אשר כוללים את נושא המחקר, חשיבותו וחדשנותו, הרקע התיאורטי, מטרות והשערות המחקר, סקירת שיטת המחקר (אוכלוסית המחקר, משתנים, כלים והליך), ממצאים ומסקנות ראשוניות (במידה וישנן), בהיקף של עד 5 עמודים (גופן Times New Roman או David, גודל 12, רווח 1.5).

את התקצירים יש לשלוח לדוא"ל האלקטרוני של המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי cohrm@univ.haifa.ac.il לא יאוחר מיום א', 29.01.2017.

התקצירים ייבדקו ע"י חברי הוועדה המארגנת של הכנס, במסגרת Blind peer review.

תשובות תתקבלנה עד ליום 19 פברואר 2017.

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: cohrrm@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.
 - ✓ למאמר יצורף תקציר (כ-200 מילים) הכולל את הכותרות: מטרת המחקר, שיטה ומשתתפים, ממצאים, תרומה להבנת ארגונים וניהולם.
 - ✓ 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 הרישום 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 וניהול משאבי אנוש 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

