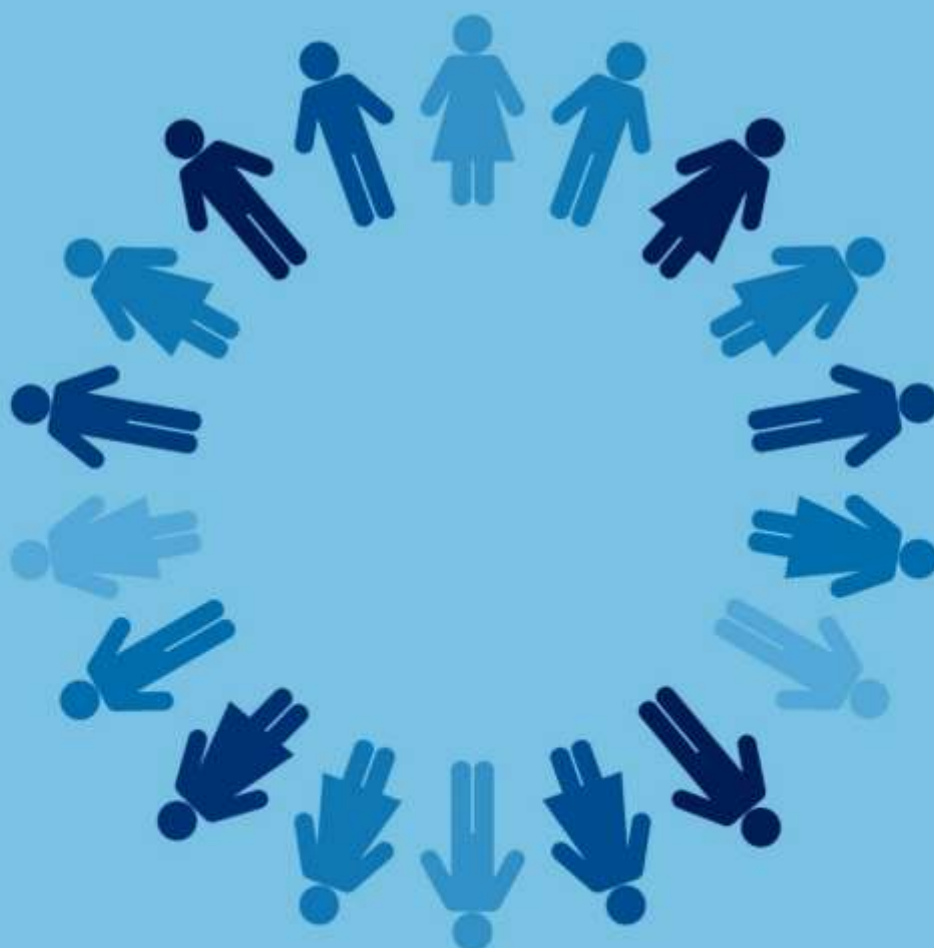


# הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

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 &amp; Co.</i>

## תוכן העניינים

עמוד

4

דבר העורך

6

["דיווח על סדנת מחקר – "ועדות אתיקה למחקר בבני אדם באקדמיה: עבר, הווה ועתיד"](#)  
מאיה פלד-רז, יעל עפרון, ישראל (איסי) דורון, גיא אנוש ושי צפריר

### מאמרים

16 [Moving beyond Regulatory Compliance: Building Institutional Support for Ethical Reflection in Research](#)

Gary Allen and Mark Israel

31 [The Ethical Regulation of Social Research from a Global Perspective: An Analysis of the Italian Situation](#)

Marco Marzano

41 ["הסיפור הזה מושקק" - הטרדה מינית מצד לקוחות כלפי נשים העובדות במתן שירות](#)  
דלית יסעור- בורוכוביץ

58 [התמודדות עם מתחים אתניים בארגוני בריאות: נדרשת מדיניות](#)  
אריאלה פופר-גבעון, ברוך ולן, יעל קשת

71 [תפיסת סיכוני סייבר בקרב הציבור בישראל](#)  
יוחאי אבוקאי ודפנה רבן

### חוקרים בתחילת דרכם

95 [החשיבות של כלים להערכת מורים בתהליך הפיכת מקצוע ההוראה לפרופסיה בישראל](#)  
סרגיי טלנקר

### Error! Reference source not found.

108 [שותפות העובדים בבניית קוד אתי ארגוני במרכז הרפואי פדה – פוריה.](#)  
הלן מלכה-זאבי, ארז און, שמעון סבח, מאיר רוח

### מדור ראיונות

123 [ראיון עם גיורא שלגי מנכ"ל רפא"ל לשעבר](#)

### ביקורת על ספר חדש

129 ["אתיקה ארגונית בניהול משאבי אנוש במערכת החינוך הישראלית"](#)  
מאת אורלי שפירא-לישצינסקי

### מדור ניהול סיכונים והזדמנויות

131 [תשואה השקעתית בקרן פנסיה מקיפה \(צוברת\) \(5\)](#)  
גיל מזרחי

134 [הנחיות להגשת מאמרים](#)

## דבר העורך



הקהילה המחקרית של ימינו עוסקת בצורך לקיים התנהלות מחקרית ראויה, המושתתת על עקרונות מוסריים. התחום של אתיקה מחקרית זוכה בשנים האחרונות בהתעניינות רבה בקרב מדינות רבות. הלחץ על חוקרים לפרסום מחקרים, כתנאי הכרחי לקידומם, עלול לעמעם את מחויבותם לערכים ככבוד האדם, יושר והגינות, שמירת פרטיות ועוד. מחקרים מדעיים מהווים נקודת מפגש בין קבוצות בעלות אינטרסים שונים ולעתים אף מנוגדים כגון חוקרים, מוסדות שהמחקר נערך בהם, גורמים מממנים, סוכנויות ממשלתיות והציבור הרחב. בנקודת המפגש הזאת עולים, לעתים, קונפליקטים, ועולות שאלות אתיות מורכבות. בתופעה זו, על היבטיה השונים, אנו דנים בחלקו הראשון של הגיליון הנוכחי.

בחודש דצמבר 2017 התקיימה באוניברסיטת חיפה סדנת מחקר בינלאומית ייחודית, במימון הקרן הלאומית למדע ובתמיכת אוניברסיטת חיפה, אשר עסקה בהסדרתו האתית של נושא המחקר בבני אדם באקדמיה. בסדנה השתתפו 27 אנשי אקדמיה ממדינות שונות, אשר ייצגו מגוון דיסציפלינות מחקריות ותוכניות. הכנס היה המשכו הטבעי של מחקר מקיף ומעמיק למיפוי וחקר הסדרתן של וועדות בקרת האתיקה במחקר במדעי החברה וההתנהגות באקדמיה הישראלית. ההרצאות והדיונים עובדו על ידי המשתתפים לכדי נייר מסכם, המציג הכוונה. הנחת המשתתפים היא שהבניה נכונה של ההליך תאפשר להפכו לכלי בעל חשיבות מהותית בקידומו של מחקר אתי. מארגני הסדנה - מאיה פלד-רז, יעל עפרון, ישראל (איסי) דורון, גיא אנוש ושי צפריר מציגים במאמר הפותח את המסקנות העיקריות שעלו בסדנה.

ביקשנו משני משתתפים בסדנה להציג את נקודת מבטם על נושא האתיקה במחקר, ולתאר את ההתלבטויות הקיימות בארצותיהם. מרק ישראל (שהשתתף בסדנה) וחברו גרי אלן, שניהם מאוסטרליה, מציגים גישה ביקורתית כלפי תהליכי הרגולציה של האתיקה במחקר וקוראים להעברת אחריות רבה יותר לחוקרים. הם מביעים התנגדות לרגולציה טכנית בירוקרטית בוועדות האתיקה המוסדיות, היוצרות לעיתים קונפליקטים עם החוקרים המבקשים את אישורן. משתתף נוסף בסדנה, מרקו מרזנו מאיטליה, מציג במאמרו ניתוח השוואתי לגבי האופנים וההשלכות של התפשטות תהליכי רגולציה אתית מעבר לגבולותיהן של המדינות דוברות האנגלית, ומתאר את המצב במוסדות המחקר האיטלקיים.

נקודת המבט הארגונית על סוגיות אתיות מוצגת במאמרים, המציגים היבטים שונים על אתיקה בארגונים והשפעותיה על הארגון, על העובדים בו ועל הלקוחות שלו. דלית יסעור בורוכוביץ מתבוננת במאמרה, העוסק בהטרדות של נשים העובדות בארגוני שירות, מנקודת מבט שקיבלה פחות תשומת לב מחקרית. בשונה מרב המחקרים העוסקים בהטרדות מצדם של עמיתים ומנהלים במקום העבודה בחרה המחברת להתבונן בתופעת ההטרדות שעולות מכיוון הלקוחות. במאמרה היא מבקשת לתת קול לנשים, שמועסקות בארגוני שירות, ועל חוויותיהן המושתקות של הטרדה מינית מצד הלקוחות.

אריאלה פופר-גבעון, ברוך ולן ויעל קשת מתארים במאמרם את ההתמודדות עם מתחים אתניים, כפי שחווים אותם עובדי מקצועות הבריאות בארגוני בריאות. ממצאי המחקר חושפים צורך בגיבוש מדיניות בשאלת ההתמודדות עם גילויי גזענות ואפליה בין וכלפי עובדים יהודים וערבים בארגוני הבריאות.

עם ההתקדמות המהירה של הדיגיטציה בעולמנו חשוף הציבור הרחב לאיומים במרחב הסייבר. על מי האחריות להגנת המידע והנכסים של הלקוחות, הנמצאים בידי ארגונים? יוחאי אבוקאי ודפנה רבן מתמקדים במאמרם בהבנת התפיסות הקיימות בישראל לגבי עוצמת הסיכון מתקיפת סייבר ומשווים בין

התפיסות וסדרי העדיפויות של הציבור הרחב לבין תפיסת מומחים וסדרי העדיפויות שלהם. מחקר זה הינו, כנראה, הראשון בישראל, בו נערכה מדידה של תפיסת סיכוני הסייבר ובכך תרומתו.

בפינת 'חוקרים בתחילת דרכם' מציג סרגי טלנקר תפיסה, הטוענת כי בחינת תהליכים של השנים האחרונות, המנסים לקדם את נושא האתיקה בהוראה, מצביעה על כך שהסיכוי להגיע לקוד אתי מוסכם הן על ציבור המורים והן על משרד החינוך קלוש. לדעתו של הכותב, הדרך לקידום מעמד ההוראה כפרופסיה וכתוצאה מכך טיפוח התנהגות אתית של המורים הוא באמצעות טיפוח המקצוענות באמצעות כלים להערכת הוראה. על פי טלנקר מורה מקצועי הוא מורה אתי.

בפינת הראיונות אנו מביאים ראיון עם גיורא שלגי, מנכ"ל רפא"ל בין השנים 1998 ל-2004, לרגל הוצאת ספרו "מצפן ארגוני", בו הוא מתאר כיצד חילץ את רפא"ל ממשבר והביא לצמיחתה. בראיון מספר מר שלגי על תפיסותיו הניהוליות, ומדגיש את חשיבות הערכים בניהול.

תהליכי פיתוח קודים אתיים ארגוניים הם מורכבים. במדור פרויקטים מציגים הלן מלכה-זאבי, ארז און, שמעון סבח, ומאיר רוח את תהליך פיתוח קוד אתי, שהתנהל בבית החולים פדה-פוריה בשנה האחרונה. המאמר מתאר תהליך פיתוח קוד אתי בבית חולים עפ"י תפיסת פיתוח מלמטה כלפי מעלה (Bottom-up) וכחלק מתהליך שינוי ארגוני כולל. בתהליך ניסוח מערכת הערכים המומלצת לבית החולים ובהמשך גם בדרך בה נכתב הקוד האתי עצמו, שותפו כל מגזרי העובדים ובעלי העניין העיקריים, כולל חולים. בפינת הספר אנו מציגים את ספרה של אורלי שפירא-לשצ'ינסקי (2017) "אתיקה ארגונית בניהול משאבי אנוש במערכת החינוך". העמימות הרבה במערכת החינוך סביב התמודדות עם סוגיות אתיות בקרב מורים, מעסיקה את מחברת הספר, והיא מנסה להבין באמצעות מחקרה מה גורם לאנשי חינוך והוראה, שמרביתם בחרו ממניעים ערכיים את מקצוע ההוראה, מתוך תחושת שליחות ורצון לקדם את תלמידי מדינת ישראל, לנהוג בהתנהגויות בלתי הולמות. בשונה מסרגי טלנקר, שמאמרו מתפרסם ברבעון זה, מאמינה המחברת ביעילות של הטמעת קוד אתי במערכת החינוך ומציעה דרך כיצד לפתח קוד שכזה.

המאמר האחרון בגיליון זה, מאת גיל מזרחי, מהווה המשך לסדרת המאמרים, העוסקים בניהול סיכוני פרישה ונועדו להרחיב את הבנתם של העוסקים במשאבי אנוש בנושא. במאמרים קודמים עסק גיל מזרחי בנושא דמי הניהול בקרן פנסיה מקיפה (קרן פנסיה צוברת במסגרת קרנות הפנסיה החדשות הנמכרות בשנים האחרונות), במאמר הנוכחי הוא מפנה את תשומת ליבם של מנהלי משאבי אנוש לנושא התשואה בקרנות הפנסיה והשלכותיו על החוסכים.

קריאה מהנה ומועילה

אריה רשף

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## דיווח על סדנת מחקר – "ועדות אתיקה למחקר בבני אדם באקדמיה: עבר, הווה ועתיד"

אוניברסיטת חיפה, דצמבר 2017<sup>1</sup>

מאיה פלד-רז<sup>2</sup>, יעל עפרון<sup>3</sup>, ישראל (איסי) דורון<sup>4</sup>, גיא אנוש<sup>5</sup> ושי צפיר<sup>6</sup>.

### מבוא

בחודש דצמבר 2017 התקיימה באוניברסיטת חיפה סדנת מחקר בינלאומית ייחודית, במימון הקרן הלאומית למדע ובתמיכת אוניברסיטת חיפה, אשר עסקה בהסדרתו האתית של נושא המחקר בבני אדם באקדמיה. הכנס היה המשכו הטבעי של מחקר מקיף ומעמיק למיפוי וחקר הסדרתן של וועדות בקרת האתיקה מחקר במדעי החברה וההתנהגות באקדמיה הישראלית. נושא זה, אשר העיסוק והדיון בו תופסים מקום מרכזי יותר ויותר בעשייה ובשיח האקדמי, אינו מוסדר במדינת ישראל בחקיקה, וזכה במהלך השנים להסדרה וולונטרית מגוונת ומבוזרת במוסדות האקדמיים השונים.

בסדנה בת שלושה ימים השתתפו 27 אנשי אקדמיה מאוסטרליה, איטליה, ארה"ב, בלגיה, בריטניה, הולנד, ישראל, וקנדה, אשר ייצגו מגוון דיסציפלינות מחקריות ותוכניות, ובכללן אתיקה, גרונטולוגיה, היסטוריה, חינוך, מדיניות ציבורית, משפט, ניהול, סוציולוגיה, עבודה סוציאלית ורפואה. המשתתפים הציגו מידע ועמדות, אשר היוו בסיס לדיון רב מקצועי פתוח בין משתתפי הסדנה. בנוסף, ביומה האחרון של הסדנה, אשר היה יום עיון פתוח, הוצגו מחקרים ועמדות המומחים לקהל הרחב. ההרצאות והדיון עובדו על ידי המשתתפים לכדי נייר מסכם, אשר את עיקריו נציג במאמר זה.

### בקרת אתיקה במחקר באקדמיה

הרגולציה וההפעלה של גופים פורמליים המפקחים על האתיקה של ניסויים ביו-רפואיים ומחקריהם נחשבים לפיתוח מאוחר ומודרני יחסית (רובין, 2011; Jonsen, 2000; Hedgecoe, 2009; Baker, 1999; Stark, 2007, 2010). יתרה מכך, הרחבת הנורמות הרגולטוריות המוסדיות הללו למחקר במדעי החברה וההתנהגות (למשל, עבודה סוציאלית, סוציולוגיה, משפטים, כלכלה – להלן: "מדעי החברה") התרחשה רק בעשורים האחרונים. מחקרים במדעי החברה לא היו מחויבים בהליכי בקרת אתיקה עד שנים רבות לאחר שדרישה זו הופיעה לראשונה, בעיקר במדעי הרפואה. עובדה זו אינה מפתיעה, שכן הסיכון הפוטנציאלי הגלום במחקר במדעי החברה נמוך יחסית למקבילו הקליני-רפואי, כמו גם האסימטריה בסטטוס בין החוקר לנבדק. מחקרים במדעי החברה, על-פי רוב, אינם עושים שימוש בחומרים מסוכנים לפיכך, הנזק העלול להיגרם - מצוקה נפשית - הוא מצומצם ו/או הפיך. יתר על כן, הסיכונים המשותפים למחקר במדעי החברה ניתנים, במקרים רבים, לצפייה ולהערכה על ידי משתתפי המחקר עצמם (Dingwall, 2008) ובכך מצטמצמים פערי הסטטוס הבעייתיים בין חוקר למשתתף ואת הצורך בהגנה חיצונית על רווחת המשתתפים. מדוע בסופו של דבר הורחבה בקרת האתיקה במחקר, והוחלה על מחקרי מדעי החברה? התשובה לכך מורכבת, וכותבים התומכים בהחלת הליכי בקרה אלו על מדעי החברה טוענים כי ההרחבה בוצעה על

<sup>1</sup> ברצוננו להודות לקרן הלאומית למדע על התמיכה והעזרה במימון המחקר והכנס. ברצוננו להודות לאוניברסיטת חיפה על התמיכה ואירוח הכנס.

<sup>2</sup> בית הספר לבריאות הציבור והמרכז לבריאות, משפט ואתיקה, אוניברסיטת חיפה.

<sup>3</sup> בית הספר למשפטים, המכללה האקדמית צפת.

<sup>4</sup> החוג לגרונטולוגיה והמרכז לחקר ולימוד הזיקנה, אוניברסיטת חיפה.

<sup>5</sup> ביה"ס לעבודה סוציאלית והמרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, אוניברסיטת חיפה.

<sup>6</sup> החוג למנהל עסקים והמרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, אוניברסיטת חיפה.

רקע בעיות אתיות, שהתגלו במספר מחקרים במדעי החברה. מבחינתם, הסיכון הפוטנציאלי למשתתפים במחקרים במדעי החברה עלול להיות לא פחות חמור ממחקרים קליניים. מבקרי הליכי הביקורת, לעומת זאת, טוענים כי ההרחבה הינה תוצאה של פוליטיקה מוסדית, שכן ועדות בקרת האתיקה, כמו כל גוף אחר, שואפות להגביר את כוחן ואת מידת שליטתן החברתית (Schrag, 2010). אחרים מייחסים זאת למעבר ממערכת, המבוססת על הנחה של כשירות מקצועית ואחריות, למערכת המבוססת על חוסר אמון ממוסד, המניחה כי נדרשת רמה נוספת של פיקוח כדי להבטיח שהחוקרים פועלים באופן אתי (Haggerty, 2004). לבסוף, תהליכי משפטיזציה, המתרחשים ברמה הארצית והגלובלית, פעלו גם הם להשפיע על המוסדות החוקרים והובילו לכיוון מיסודן של וועדות. בפועל, תחילת הרגולציה של המחקר במדעי החברה מתוארכת לשנת 1975, כאשר משרד הבריאות ושירותי האנוש האמריקני (HHS) החל לדרוש אישור ועדת בקרה מוסדית של הצעות מחקר, כתנאי למימון על ידי הקרנות שלו. סוכנויות פדרליות אחרות, מוסדות וקרנות הצטרפו לדרישה זו בהמשך (Ceci et al., 1985), ובשנת 1991 חוקק ה"Common Rule" (כותרת 45, חלק 46, תת-פרק א'), המנחה כיום את מרבית הסוכנויות הפדרליות, ובכלל אלה שממנות מחקר במדעי החברה (Israel & Hay, 2006).

הצורך בביצוע מחקרים משותפים עם אקדמאים אמריקאים, כמו גם בקבלת מימון פדרלי מארה"ב, גרם לעלייה בביקוש להליכי בקרת מחקר במדעי החברה באקדמיה במדינות אחרות, כגון קנדה (Haggerty, 2004) ובריטניה (Shaw, Boynton & Greenhalgh, 2005; Slowther, Boynton & Hedgecoe, 2005; Shaw, 2006), שבשתייהן אומצה חקיקה של בקרת המחקר במדעי החברה. התפתחויות אלה גרמו לכך, שבאופן הדרגתי יותר ויותר כתבי עת מדעיים בתחום מדעי החברה החלו לדרוש אף הם אישורים אתיים, כתנאי מקדמי לבחינת מאמרים שכללו מחקרים בבני אדם.

במדינות אחרות, ובכללן ישראל<sup>7</sup>, מוסדות אקדמיים החלו להקים באופן וולונטרי מוסדות בקרת מחקר משלהם, ללא תלות בסמכות מרכזית. ברוב המקרים, תהליכי הבקרה (Review) שלהם העתיקו את המודל האמריקאי, הותאמו לדרישות של כתב עת מדעי ספציפי ושל קרנות מחקר – מבלי שהתנהל במוסדות הללו תהליך חשיבה מעמיק על הצורך המהותי בהליך בקרה ועל אופי הבקרה הראוי. בקרת המחקר באקדמיה בישראל מצויה בימים אלו בנקודת מפנה היסטורית, במסגרתה נבחנת האפשרות להסדרה וולונטרית של בקרת המחקר באופן משותף על ידי כלל המוסדות האקדמיים בישראל. במסגרת תהליך זה, המוסדות האקדמיים בישראל בוחנים את הצורך והאפשרות ליצירתו של הסדר בקרה בעל מאפיינים אחידים משותפים, מחד, וגמישים ומותאמים לכל מוסד, מנגד. תהליך זה הינו ייחודי בנוף העולמי, ומאפשר הזדמנות פז לחשיבה קוהרנטית ומסודרת על מטרות הבקרה ועל אופייה הרצוי.

### הרקע לקיום סדנת המחקר

הליך הבקרה על המחקר באקדמיה בכלל, ובמדעי החברה בפרט, עומד מזה שנים במרכזה של מחלוקת אקדמית, באשר לצורך בו, הלגיטימציה שלו, יישומו הראוי ויעילותו (Bosk & De Vries, 2004; DuBois & James, 2004; Ferrao, Szigeti, Dawes, & Pan, 1999; Lincoln, & Tierney, 2007; Malouff, Schutte, & Palca, 1996). (Cohen, 1998), במאמר שכותרתו "ERBs: All Checks and No Balances", מנה את הסוגיות הבאות כפגמיה המרכזיים של בקרת האתיקה במחקר: צנזורה של נושאי מחקר, קבלת החלטות לא עקבית ובלתי אחידה, הטרדה, חוסר אחריות, הטיות בשיפוט, תקשורת לא יעילה עם חוקרים,

<sup>7</sup> בהתבסס על המחקר שערכנו שכלל ניתוחי ארכיב וראיונות עומק עם חברי, ראשי וחלק מייסדי תכניות הבקרה האתית במרבית המוסדות האקדמיים בישראל.

ידע חסר על מתודולוגיית מחקר, הערכה לא מציאותית של סיכונים, היעדר מנגנוני ערעור, וריאציות רחבות בפרשנות של רגולציית המחקר והתמקדות בזכויות המשתתפים - מה שמוביל לזניחתה של מצוינות מדעית. בנוסף לרשימה זו, חוקרים אחרים ציינו מגבלות נוספות של התהליך, בדמות אריכות תהליך הערכת הפרוטוקולים, גסות, הצדקה של הכרעות אידיאליסטיות בתואנה ש"סטנדרטים מקומיים גברו על אמות מידה סטנדרטיות של הערכה", ושמרנות יתר המאדירה הגנה על המוסד ועל משתתפי המחקר (Edwards, 2004; Kirchin, & Huxtable, 2004; Keith-Spiegel & Koocher, 2005; Wainwright & Saunders, 2004). יתר על כן, מבקרי רגולציית הבקרה מצביעים גם על חוסר התקינות בייבוא האתיקה הביו-רפואית אל מדעי החברה, ייבוא שלטענתם הביא לתוצאות שליליות (Dingwall, 2008; AAUP, 2000). לבסוף, מבקרי בקרת המחקר במדעי החברה טוענים, כי הליך בקרת האתיקה על המחקר מהווה סוג של צנזורה, הפוגעת בזכות לחופש הביטוי (Hamburger, 2005). מנקודת מבט זו, בקרת המחקר מפעילה סוג של 'רישוי דיבור', שהוא למעשה צנזורה של רעיונות. יתר על כן, טוענים המבקרים כי העלויות החברתיות של צנזורה מדעית זו הן גדולות הרבה יותר ומזיקות יותר מהיתרונות; היא מפריעה למחקר מדעי לגיטימי, הפרעה העלולה למצוא ביטוייה באובדן חיים מיותרים (ראה, למשל, Dingwall, 2008).

נתונים שהתקבלו מהמחקר, אשר עסק בהקמה ובמיפוי של תהליכי בקרת האתיקה באקדמיה בישראל בין השנים 2016-2017 (אנוש, פלד-רז, עפרון, דורון וצפריר), מעידים על קיומם של חששות דומים ועמדות דומות בקרב חלק בלתי מבוטל מהחוקרים באקדמיה בישראל. חשוב לציין, כי למרות שפע הביקורות על הליכי בקרת המחקר באקדמיה והסדרתם, הרי שרובן אינן מבוססות על ראיות אמפיריות, אלא על חוויה אנקדוטית או אישית (De Vries, DeBruin & Goodgame, 2004). עם זאת, גם בהעדרו של ביסוס אמפירי, ביקורת נרחבת מסוג זה מעידה, לכל הפחות, על אפשרות קיומו של משבר אמון ('השבר האתי') בין וועדות הבקרה לבין חוקרים, מי שהיו אמורים להיות שותפיהם המרכזיים לשיח האתי סביב המחקר.

בשנת 2012 התקיים באוניברסיטת ניו-ברנסוויק שבקנדה מפגש אקדמי, אשר שם לו למטרה לבחון את מה שכונה שם 'השבר האתי', אשר נגרם על רקע החלתם של הליכי בקרת אתיקה על מחקר במדעי החברה (van den Hoonaard, 2013). בעקבות המפגש פורסמה הצהרת ניו-ברנסוויק (van den Hoonaard, 2016), הקוראת למימושם של העקרונות הבאים במחקר במדעי החברה:

1. קידום הזכות לחופש ביטוי ומחקר.
2. כיבוד פרטים וקהילות והעדפת פוטנציאל לתועלת על פני חשש לנזק.
3. חיוב חוקרים לעמוד בסטנדרטים מקצועיים של כשירות, יושרה ואמון.
4. עידוד קידומה של התנהלות אתית במחקר, בדרכים מגוונות המערבות כמה שיותר שותפים.
5. הבניית רגולציה המבטיחה כבוד והגנה לחוקרים ולמשתתפים כאחד.
6. עידוד הכשרה אתית נרחבת "מלמטה למעלה".
7. הבטחת חשיבה מחודשת ורציפה על דרכים לשכלול הרגולציה הקיימת.

סדנת המחקר, שהתקיימה באוניברסיטת חיפה, הינה למעשה המשכו הרעיוני של מפגש זה. מטרתה הייתה לבחון את המורכבות שהוצגה לעיל ואת מסקנות מפגש ניו-ברנסוויק תוך הארתן על ידי נסיבותיה הייחודיות של ההסדרה הישראלית, התהליך הייחודי והמרתק אותו היא עוברת בימים אלו, ובחינת תרומתה של זו לשיח הבין-לאומי.



## מטרות ומהלך הסדנה

במהלך הסדנה הוצגו תוצאות המחקר הישראלי אשר בחן את אופי ההסדרה של המחקר הרפואי בבני אדם במוסדות האקדמיים השונים בישראל ואת עמדותיהם של חוקרים באקדמיה הישראלית באשר ליישומו הנוכחי של ההסדר ולאופי ההסדרה הרצוי, אם בכלל. נתונים אלו היוו מקפצה לדיון בסוגיות העקרוניות הבאות:

1. האם יש צורך בוועדות בקרת אתיקה במדעי החברה?
2. קיומן והלגיטימיות של השפעות "חיזוניות" על הסדרת המחקר באקדמיה: משפטיזציה, קולוניאליזציה, "רפואתיזציה" ו"זציות" אחרות.
3. מהם השיקולים שראוי לשקול בהבניית גופי בקרה ועיצוב הפרוצדורות הכרוכות בפעילותם (כגון, זהות חברים, כישורים, ייצוג דיסציפלינרי, מעמד אקדמי, מגדר, גיל ומגוון...)?
4. מהם האתגרים העומדים בפני ביקורת אתית טובה במדעי החברה?
5. יחסי הגומלין בין גופי בקרת אתיקה במחקר לבין לקוחותיהם – רצוי מול מצוי.
6. כיצד ראוי לבצע סקירה אתית של מחקרים?

ככל שהתקדם הדיון בסדנה, נטה הדיון בקבוצה אל מעבר לביקורת פשוטה על עצם קיומו של מערך בקרת מחקר ועל אופי תפקודו. תחת זאת התמקד השיח באיתור מכשולים לבקרה וסקירה טובים יותר של היבטים אתיים במחקר, ובהצעת הצעות יישומיות לשכלול ושיפור סקירת האתיקה במחקר בבני אדם באקדמיה, באופן אשר ישרת מיטבית את האינטרסים של כלל בעלי העניין, המעורבים בפרויקט המחקרי - החוקרים עצמם, המוסדות השונים, הקהילה הנחקרת, הציבור בכללו וגופי הרגולציה השונים. במילים אחרות, התחושה בקרב מרבית משתתפי הסדנה הייתה כי השאלה הנכונה כיום איננה האם צריכה להיות רגולציה אתית על מחקרים בתחום מדעי החברה, אלא מה אמור להיות אופייה, תוכנה, ומאפייניה של רגולציה זו.

## מסקנות הדיון

המשתתפים בסדנה בחנו והעלו מספר נקודות תורפה מרכזיות של הליך בקרת המחקר בכלל, ובמבנהו הנוכחי בישראל בפרט. להלן מספר נקודות:

### **מערכת בקרה היררכית במקום שותפות**

במבנהו הנוכחי, תהליך בקרת המחקר בישראל בנוי, כתהליך היררכי, במסגרתו בוחנת וועדה פרוטוקול מובנה – ובוחרת לאשרו לביצוע, לא לאשרו לביצוע, או לבקש תיקונים כתנאי לאישורו. הוועדה הינה למעשה "ערכאה" עליונה, אשר בידיה סמכות ההכרעה המוחלטת באשר לגורלו של מחקר. מבנה היררכי זה הינו בעייתי משתי סיבות מרכזיות.

ראשית, קיים דיסוננס בין האופי ההיררכי של בקרת האתיקה במחקר לבין האופי השיתופי של המיזם המחקרי עצמו. פעילות הוועדה כיום מניחה, כי על האינטרסים של החוקר יגן החוקר עצמו, וכי מתפקידה להתערב במחקר או למנוע ביצועו על רקע שיקולים של הגנה על בעלי עניין, שהחוקר אינו דווקא מייצגם – בראשם המשתתפים והמוסדות. אולם, מחקר טוב הינו כזה הנשען על שיתוף פעולה בין החוקר, המשתתפים (שלכן קוראים להם כך) והמוסדות (המממנים ומעודדים מחקר). מחקר במדעי החברה מאופיין במקרים רבים על ידי משתתפים חזקים, אשר בידיהם הידע אשר המחקר תר אחריו והכוח לקומם מחקר או להכשילו. מיצובו של הליך הבקרה כהיררכי, העוצר חוקרים מפעילות פוגענית פוטנציאלית, פוגע

בתפיסתו של מחקר כהליך שיתופי שזוה, מחזק את ניגוד האינטרסים (האדוורסריות) בין חוקר למשתתף ומתייחס למשתתפים כנתונים במחקר ולא כשותפים בו (Enosh & Ben-Ari, 2010). שנית, לאופי ההיררכי של הליך בקרת האתיקה במחקר, במסגרתו האחריות לבקרה נופלת על כתפי הוועדה, אפקט נוסף של הסרת האחריות לדיון אתי מכתפי החוקרים. במחקר בקרת האתיקה עלו ממצאים דומים. עצם ההעברה של המחקר לביקורתה של וועדה חיצונית לחוקרים, נתפס על ידי חלק מהחוקרים, ככזה הפוטר אותם מלקיים דיון באשר להשלכותיו האתיות של מחקרם, ולפיכך גם פוטר אותם, לתפיסתם, מהצורך ללמוד ולהפנים אתיקה מחקרית. לתופעה זו עלולות להיות השלכות בדמות תכנון של מחקרים, אשר אינו לוקח בחשבון פגיעה אתית אפשרית, ובמקרים רבים, חוסר הבנה של החוקרים את הערות הוועדה, דבר הגורר אחריו תחושות טינה ותסכול כאשר הוועדה מעירה את הערותיה. כך, במקום להיות שותפים לדיון האתי, הפכו החוקרים (בעיני עצמם לכל הפחות) ל"קורבנותיו" של הדיון האתי.

### **הוועדה כמוקד כוח**

ועדות בקרת האתיקה במחקר נתפסות על ידי חוקרים רבים ככלי שבעזרתו מוסדות, ולעיתים גם אנשים ספציפיים, משיגים או משמרים כוח (Boser, 2007). כוח בלתי מוגבל בידי הוועדה, המשולב עם תרבות של חשש וחשד, המובנים בתהליך הבקרה בוועדה, מייצר קומביניציה, שהינה בעלת פוטנציאל גבוה, לחדירתם של שיקולים זרים או לטעויות בלתי מבוקרות בהליכי השיפוט. כך לדוגמא, פגיעה בכללי הצדק הפרוצדורלי (Leventhal, 1976, 1980) עלולה להתרחש בהעדר בקרה או אפשרות ערעור על החלטות ועדת האתיקה. התוצאה היא, שהחלטות שגויות או לא מאוזנות עלולות לחסום את דרכם של חוקרים לבצע מחקרים ראויים, תוך פגיעה הן בחוקרים והן במי שעשויים ליהנות מפירותיו של המחקר. מעבר לכך, גורמים ברמת היחיד כגון מניעים אישיים (הליכי השיפוט אינם אנונימיים, ולפיכך עשויים להפוך לזירה ל"סגירת" חשבונות אישיים) עלולים להעכיר את ההליך, או גורמים ברמת הארגון למשל מניעים "פוליטיים" (כגון שיקולים מוסדיים או מחלקתיים שאינם נוגעים בהכרח במחקר עצמו) ישפיעו באופן לא הגון על ההכרעה.

### **בקרה נקודתית במקום תהליך בקרה מתמשך**

הדרך בה מתנהלת בקרת המחקר בישראל, הינה תהליך תחום בזמן, בשלב המקדים של המחקר, ולא תהליך מתמשך המלווה את המחקר בשלביו השונים. באופן ספציפי, הוועדה בוחנת פרוטוקול מחקרי מובנה, ומוסמכת, כאמור, לאשר את המחקר כפי שהוא, לפסול אותו לביצוע, או לדרוש תיקונים כתנאי לאישורו. מבנה בקרה זה תואם את המודל הרפואי, אשר במסגרתו מתחיל כל מיזם מחקרי בהשערה ספציפית, אותה מבקש החוקר לבחון באמצעות כלי מחקר מוגדרים מראש, המנוסחים בפרוטוקול נוקשה. תהליך זה תואם גם תהליך קבלת מאמר לכתב עת, לאחר שהמחקר הושלם. אולם, הבעיה היא, שבמחקרים רבים במדעי החברה אין דווקא השערה ראשונית, אלא רצון להיחשף וללמוד; אין פרוטוקול מובנה מראש, אלא הפרוטוקול הינו גמיש במכוון, נבנה ומשתנה תוך כדי המחקר – והדרישה להבנייתו של פרוטוקול סגור לא רק שאינה אפשרית, אלא בלתי ראויה ופוגעת ביכולת לבצע מחקר בדיסציפלינות רבות (Librett, & Perrone, 2010; Swauger, 2009, 2011). יתר על כן, חלק ניכר מהצורך בדיון אתי עולה במהלך בניית הפרוטוקול (בין אם הוא מובנה ובין אם הוא גמיש) כמו גם במהלך יישום המחקר עצמו – במיוחד במחקרים בהם הפרוטוקול המחקרי משתכלל תוך כדי יישום. התוצאה היא שהליך בקרת המחקר הנוכחי מתבונן רק בפרוטוקול מוגמר, בנקודת זמן אחת – ולפיכך, מחד – כופה על המחקר מבנה מגביל, ומנגד – אינו נותן מענה לקשיים האתיים המתעוררים בשלב המקדמי של יצירת הפרוטוקול, וגם אינו תומך בהתלבטויות וקשיים אתיים (צפויים או לא), העולים במהלך ביצוע המחקר בשטח.

### **העדר גמישות דיסציפלינרית ותרבותית**

הליך הבקרה במבנה הנוכחי נשען באופן מובהק על המודל הרפואי המבוסס על שלוש הנחות מרכזיות:

1. חשש מובנה מפוטנציאל נזק משמעותי הטמון במחקר;
2. מאזן כוחות וידע בלתי שיוויוני (אסימטרי) בין חוקר למשתתף, במסגרתו לחוקר ידע עדיף ויכולת לשדל ואף לכפות (גם אם לא במודע) השתתפות על המשתתף.
3. תפישה של המשתתפים כאינדיבידואליסטים – המייצגים כל אחד את עצמו בלבד במחקר, תוך התעלמות ממסגרות תרבותיות וחברתיות, למשל תרבויות קולקטיביסטיות והקשרים ארגוניים ייחודיים.

הנחות אלו דוחפות את המחקר הרפואי טיפולי להתרחק מאוכלוסיות רגישות לנזק, להעדיף את ההגנה על המשתתפים על פני קידום המדע והטוב הציבורי, ולשים דגש על אוטונומיית המשתתפים במחקר, במובנה הליברלי-אינדיבידואליסטי. מאידך, הבעיה היא שבמחקר במדעי החברה, במקרים רבים קיימת חשיבות רבה דווקא לחקר אוכלוסיות רגישות – העלולות להיות מודרות במודל הרפואי, מתוך חשש לפגיעה בהן; פוטנציאל הנזק במרבית סוגי המחקר במדעי החברה הינו מזערי וככזה אינו מצדיק העדפה של הגנת הנחקרים על פני תועלת חברתית ככלל החלטה גורף. מעבר לכך, מחקרים רבים במדעי החברה עוסקים בקבוצות חברתיות שאינן אינדיבידואליסטיות, והנחקר במקרים רבים אינו עומד בפני עצמו, אלא משתתף כחלק מקבוצה המייצגת תופעה נחקרת. במקרים כאלו, יתכן וחשוב יותר לקבל הסכמה קולקטיבית מהקבוצה הנחקרת, בעוד שהסכמה פרטנית הינה משנית בחשיבותה, ולעיתים כלל אינה מקובלת בקונטקסט התרבותי המסוים. (van den Hoonaard, 2013). הישענות הליך הבקרה על מודל המחקר הטיפולי המערבי, עולה לפיכך לכדי מעין קולוניאליזם דיסציפלינרי, כמו גם תרבותי – במסגרתו כופות תרבויות ליברליות מודל הסכמה מערבי על תרבויות קהילתניות.

### **העדרם של נתונים אמפיריים לתיקוף יעילותו של מערך הבקרה**

מערך בקרת המחקר העולמי הפך בשנים האחרונות לתעשייה ענפה, הכרוכה בעלויות כלכליות משמעותיות למוסדות השונים, בנוסף לעלויות זמן ומשאבים לחוקרים המגישים. השקעה רחבה זו מבוססת על הנחה, אשר מעולם לא נבחנה אמפירית, לפיה יש במערך זה כדי הגן על מי שראוי להגנה, לקדם אינטרסים הראויים לקידום, ולייצר מאזן נזק/תועלת מחקרי-חברתי חיובי.

מעבר לעובדה שקיימת מחלוקת ערכית באשר למטרות אותן מכווין מערך הבקרה לקדם (מי ראוי להגנה? מה ראוי לקדם? מה יחשב מאזן חיובי?), הרי שקיומו של מערך זה מהווה את אחת הדוגמאות המרכזיות שניתן לחשוב עליהן לאופן שבו נוצרת מדיניות, ללא בחינה עובדתית בבסיסה – לא מראש וגם לא בדיעבד. מעבר לכך, במהלך עשרות השנים שחלפו מאז עלתה דרישת הבקרה לראשונה על הפרק, עלו טענות שמה שכן הוכח אמפירית עד היום הוא שדווקא רגולציה מוסדית גרמה נזק לפרט, ולא להפך (Marzano, 2007). כאנשי אקדמיה אנו מורגלים לחפש ולבסס עוגנים אמפיריים על-מנת לקבוע ו/או להצדיק מדיניות. בהעדר עוגנים כאלה, קל להבין מדוע זוכה מערך הבקרה הקיים לכל כך הרבה ספקנות וביקורת.

### **המלצות להמשך**

נקודת המוצא הייתה כי המחשבה על וויתור כולל על הליך סקירה אתית אינה ריאלי. ייתרה מכך הבניה נכונה של ההליך תאפשר להפכו לכלי בעל חשיבות מהותית בקידומו של מחקר אתי. בכדי להבנות תהליך סקירה בעל משמעות, ולהגביר את שביעות הרצון ממנו של כלל בעלי העניין בפרויקט המחקרי, קוראת קבוצת העבודה לשימת דגש ולקידום העקרונות הבאים (ללא סדר עדיפות):

- 1. הנחת כוונות טובות על ידי כל הצדדים למיזם המחקרי תוך מעבר מגישה המבוססת על ניגוד אינטרסים (אדוורסרית) לגישה משתפת**

הליך בקרת המחקר יהיה תומך ויעיל יותר, באם יהיה מבוסס על הנחה של שיתוף פעולה ורצון טוב על ידי כל הצדדים. לפיכך, ההליך צריך להיות מבוסס על כללי ההוגנות הפרוצדוראלית (Colquitt, 2001; Leventhal, 1980). כללים אלה יובילו להגדלה של אמון במערכת ובין הצדדים השונים. לדוגמא, שקיפות התהליך, אפשרות לדיון שוטף בין החוקרים והליווי האתי שמקבלים ואפשרות לערער עליו, יובילו לאמון והבנה לפיהן הוועדות פועלות כדי לקדם את המחקר ולא להכשילו, ובמקביל כי החוקרים מעוניינים כשלעצמם לקיים מחקר אתי ככל הניתן. הנחת עבודה כזו תקל על תקשורת בונה בין הצדדים, תיעל את הליך הסקירה ותקדם תוצאות טובות יותר.
- 2. מעבר ממערך של בקרה למערך של ייעוץ והקניית תוקף**

נדרשת חשיבה הוליסטית על התהליך. לא עוד בקרה, כי אם משוב מתמשך של שותפים לדרך. קבוצת העבודה קוראת לשינוי מהותי בתפיסת תפקידם של גופי בקרת המחקר, והפיכתם מגופים הבוחנים פרוטוקול סגור בנקודת זמן אחת, לגופי סקירה וייעוץ, התומכים בבניית פרוטוקול ראשוני, כמו גם בשינויים שידרשו בו תוך כדי ביצוע המחקר ובדילמות האתיות שעשויות לעלות בתקופת הביצוע. במסגרת תפיסה חדשה זו של התהליך, ימוצבו גופי הסקירה והייעוץ כחלק אינהרנטי של המיזם המחקרי עצמו, התומכים בו ומתקפים את המסד האתי עליו הוא נשען – ולא כמשוכה שיש לעוברת. אנו סבורים, כי הבנייה מחודשת זו לא רק שתצמצם את תחושות התסכול בקרב החוקרים, אלא בעיקר תקדם מחקרים אתיים יותר.
- 3. התמקדות במחקר מכבד במקום במחקר "אתי"**

מבלי להיכנס לוויכוח העתיק בשאלה האם אתיקה הינה אוניברסלית או לא, נראה כי אין ספק כי קיימים הבדלים משמעותיים בתפיסה של מה נחשב מחקר אתי – בין תרבויות שונות ובין דיסציפלינות אקדמיות ומחקריות שונות. הראיונות, שערכו הכותבים במסגרת המחקר, מאששים הבדלים אלו. קבוצת העבודה סבורה, כי קל יותר ונכון יותר להגיע לקונצנזוס באשר להיותו של המחקר כזה המכבד את משתתפיו – את המקום והתפקיד שהם רואים לעצמם במסגרת המחקרית, מאשר בשאלה האם המחקר הינו אתי. מיקוד בתכנונו של מחקר, המכבד את המשתתפים והקהילות הנחקרות, יאפשר הליך סקירה גמיש יותר ושיח פורה יותר בין החוקרים לגופי סקירת המחקר.
- 4. בניית הליך שמתמקד במשוב ולא בתהליך עצמו**

הליך סקירת המחקר הינו כלי, המסייע בהשגת המטרה של ביצוע מחקר תורם, המכבד את המשתתפים בו. יש לפיכך לייצר מערך סקירה מכוונן מטרה (קרי – קידום מחקר מכבד), אשר נמנע מלהאריך את הליכי הסקירה ולהכבידם על רקע של דרישות בירוקרטיות. מן הראוי לבנות הליכי הגשה פשוטים ככל הניתן, ולהתעכב על סטייה מהם רק כאשר יש בסטייה כדי לפגוע בהשגת המטרה המיוחלת.
- 5. הכרה בכך שבחינה אחידה (unified) אינה חייבת דווקא להיות בחינה בסטנדרטים קשיחים (standardized)**

על הליך הסקירה להיות אחיד ושקוף, בכדי להבטיח ככל הניתן שיוויוניות והעדר פניות בבדיקה. עם זאת, אחידות ראוי שלא תגרור אחריה בחינה אוטומטית, העלולה להוביל למיטת סדום בירוקרטית, מכאן שנדרשת גמישות בהבנת הקשר המחקר, משתתפיו, הדיסציפלינה והמתודה בה הוא מתנהל. קבוצת העבודה ממליצה ליצור הליך סקירה המבוסס על כללים בסיסיים – אשר ניתן וראוי לסטות מהם ולפרשם בהתאם להקשר, במקרים המתאימים.

## 6. הבניית הליך היזון חוזר, במסגרתו יגיבו החוקרים על סקירת מחקרם.

שינוי התבונה לגבי מהות המשוב ומעבר לראייה הוליסטית של ההליך, תוך שותפות של כלל בעלי העניין בתהליך והכרה בחשיבותו, יוביל גם למערך שיכלול שלב מובנה של היזון חוזר. במסגרת זו, מקבל הגוף הסוקר הערות על תהליך הסקירה, לצורכי לימוד ושיפור עצמי. תהליך זה של הדדיות חשיבתית יקל על התפיסה המשותפת וחשיבותה בהליך, יקל על תהליכי סוציאליזציה בנוגע למחקר מכבד, יעזור בהפנמה של חשיבות ההיבטים האתיים במחקר, ויקדם שיתוף פעולה מתוך הדדיות בין החוקרים לחברי הוועדות.

### סיכום

הליכי בקרת אתיקה במחקר באקדמיה בכלל, ובמדעי החברה בפרט, כוננו בעשורים האחרונים במדינות רבות – בחלקן במסגרת רגולציה מסודרת, ובחלקן באופן וולנטרי. מדיניות בחינת המחקר הן באלו והן באלו חסרה מסד אמפירי איתן, ונראה כי אף מטרותיה – המוצהרות כמו גם הסמויות יותר – נתונות במחלוקת עובדתית כמו גם ערכית.

סדנת המחקר, אשר התקיימה בחיפה בדצמבר 2017, מהווה נדבך נוסף במהלך רחב של חשיבה על מטרות הבקרה ואופי הסדרתה הראויים, ואנו תקווה כי תתרום להבניה טובה ותומכת של הליכי סקירת אתיקה במחקרים באקדמיה בישראל.

### מקורות

- Baker, R. B., Caplan, A. L., Emanuel, L. L., & Latham, S. R. (Eds.) (1999). *The American Medical Ethics Revolution: How the AMA's Code of Ethics Has Transformed Physicians' Relationships to Patients, Professionals, and Society*. Baltimore, MD.: The Johns Hopkins U. Press.
- Boser, S. (2007). Power, ethics, and the IRB: Dissonance over human participant review of participatory research. *Qualitative Inquiry*, 13(8), 1060-1074.
- Bosk, C. L., & De Vries, R. G. (2004). Bureaucracies of mass deception: Institutional Review Boards and the ethics of ethnographic research. *The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, 595(1), 249-263.
- Ceci S.J., Peters D, & Plotkin J. (1985). Human Subjects Review, Personal Values, and the Regulation of Social Science Research, *American Psychologist*, 40(9), 994-1002.
- Cohen, J. (1998). The federal perspective on ERBs. *APS Observer*, 5, 19.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Creswell, J.W. & Plano-Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Vries, R., DeBruin, D. A., & Goodgame, A. (2004). Ethics review of social, behavioral and economic research: Where should we go from here? *Ethics & Behavior*, 14(4), 351-368.
- Dingwall, R. (2008). The ethical case against ethical regulation in humanities and social science research. *Twenty-First Century Society: Journal of the Academy of Social Sciences*, 3(1), 1-12.

- Dubois, J. M. & James, M. (2004). Is compliance a professional virtue of researchers? Reflections on promoting the responsible conduct of research. *Ethics & Behavior*, 14, 383-395.
- Edwards. J. L., Kirchin, S., & Huxtable, R.(2004). Research ethics committees and paternalism. *Journal of Medical Ethics*, 30, 88-91.
- Enosh, G., & Ben-Ari, A. (2010). Cooperation and conflict in qualitative research: A dialectical approach to knowledge production. *Qualitative Health Research*, 20(1), 125-130.
- Ferraro, F. R., Szigeti, E., Dawes, K. J., & Pan, S. (1999). A survey regarding the University of North Dakota Institutional Review Board: Data, attitudes, and perceptions. *Journal of Psychology*, 133, 272-276.
- Haggerty, K.D. (2004). Ethics creep: governing social science research in the name of ethics. *Qualitative Sociology*, 27(4), 391-414.
- Hamburger, P. (2005). The new censorship: Institutional Review Boards. *The Supreme Court Review*, (2004), 271–354.
- Hedgecoe, A. (2009). "A form of practical machinery": The origins of research ethics committees in the UK, 1967-1972. *Medical History*, 53, 331-350.
- van den Hoonaard WC (2013-1), The Social and Policy Contexts of the New Brunswick Declaration on Research Ethics, Integrity, and Governance: A Commentary. *J Empir Res HumRes Ethics* 8: 104-109.
- van den Hoonaard W C (2013-2), The “ethics rupture” summit, fredericton, new brunswick, canada, october 25–28, 2012, *journal of empirical research on human research ethics: an internationaljournal*, 8(1): 3-7
- van den Hoonaard W C (2016), The New Brunswick Declaration on Research Ethics, Integrity, and Governance. *J Clin Res Bioeth* 7: 268. doi: 10.4172/2155-9627.1000268
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. Thousand Park, CA: Sage.
- Jonsen, A. R. (2000). *A Short History of Medical Ethics*. NY: Oxford U. Press.
- Keith-Spiegel, P. & Koocher, G.P. (2005). The ERB paradox: Could the protectors also encourage deceit? *Ethics & Behavior*, 15(4), 339-349.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Librett, M., & Perrone, D. (2010). Apples and oranges: ethnography and the IRB. *Qualitative Research*, 10(6), 729-747.
- Lincoln, Y.S., & Tierney, W.G. (2004). Qualitative research and institutional review boards. *Qualitative Inquiry*, 10(2), 219-234.

- Malouf, J. M., & Schutte, N. S. (2005). Academic psychologists' perspective on the human research ethics review process. *Australian Psychologist*, 40, 57-62.
- Marzano, M. (2007). Informed consent, deception, and research freedom in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 13(3), 417-436.
- Pritchard, I.A. (2002). Travelers and trolls: Practitioner research and institutional review boards. *Educational Researcher*, 31(3), 3-13.
- Rubin, S. (2011). Ethics at Israeli universities: Unlearned lessons from professional ethics. *Medicine and Law*, 30, 65-78.
- Rubin, S., & Koren, D. (2003). Research ethics: basic background and practical proposals. In G. Shefler, Y. Achmon, & G. Weil (Eds.) *Ethical Issues for Professionals in the Counseling and Psychotherapy* (pp. 603-613). Jerusalem: Magnes [Hebrew].
- Schrag Z.M. (2010) *Ethical Imperialism: Institutional Review Boards and the Social Sciences* 5-6.
- Shaw, S., Boynton, P. M., & Greenhalgh, T. (2005). Research governance: where did it come from, what does it mean? *JRSM - Journal of the Royal Society of Medicine*, 98 (11), 496-502.
- Silberner, J.(1998). Remodeling ERBs. *Hastings Center Report*, 28, 5.
- Slowther, A., Boynton, P., & Shaw, S. (2006). *JRSM – Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(2), 65-72.
- Stark, L. (2007). Victims in our own minds? IRBs in myth and practice. *Law and Society Review*, 41(4), 777-786.
- Stark, L. (2010). The science of ethics: Deception, the resilient self, and the APA code of ethics, 1966-1973. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 46(4), 337-370.
- Swauger, M. (2009). No kids allowed!!!: How IRB ethics undermine qualitative researchers from achieving socially responsible ethical standards. *Race, Gender & Class*, 63-81.
- Swauger, M. (2011). Afterword: The ethics of risk, power, and representation. *Qualitative Sociology*, 34(3), 497.
- Tirney, G. W. & Corwin, Z. B. (2007). The Tensions Between Academic Freedom and Institutional Review Boards. *Qualitative Inquiry*, 13, 388-398.
- Wainwright, P. & Saunders, J. (2004). What are local Issues? The problem of the local review in research. *Journal of Medical Ethics*, 30, 313-317. [חזרה לתוכן העניינים](#)



## Moving beyond Regulatory Compliance: Building Institutional Support for Ethical Reflection in Research

### מעבר לציות רגולטורי: בנית תמיכה מוסדית ברפלקציה אתית במחקר<sup>8</sup>

גרי אלן ומרק ישראל<sup>9</sup> Gary Allen<sup>9</sup> and Mark Israel<sup>10</sup>

#### Abstract

Review arrangements that are rule-based and focus on enforcing compliance do not belong in educational institutions. Where national regulations exist, social researchers have had only a little success in shaping the roll-out of guidelines, codes and statements that almost always start from a model of research that is alien to much of the social sciences. Even where national arrangements have started to engage with social scientists, we have found some local review processes have been even less responsive. We argue that there is some possibility of working to change the ways institutions approach research ethics. We want to move the focus from regulatory compliance towards supporting the ethical conduct of research. However, this requires a shift in the way we see the roles of different stakeholders, alterations in patterns of communication between researchers and ethics review processes, the development of far more sophisticated resource materials, and greater attention to curriculum and pedagogy so that a new generation of researchers and staff seek partnership rather than conflict.

#### תקציר

הסדרי הסיקור של אתיקה במחקר, המתבססים על כללים ומתמקדים באכיפת ציות לכללים, אינם מתאימים למוסדות חינוך. במדינות בהן קיימות תקנות לאומיות, חוקרי מדעי החברה הצליחו אך במעט בעיצוב ובהשפעה על התכנון של ההנחיות והקודים. הנחיות וקודים, שכמעט תמיד נובעים ממודל מחקר שהוא זר לחלק ניכר ממדעי החברה. גם כאשר הסדרים ברמה לאומית החלו לשתף פעולה עם חוקרי מדעי החברה, מצאנו כמה תהליכי סיקור מקומיים שהיו רגישים פחות לצורך הני"ל. אנו טוענים, כי קיימת אפשרות לשנות את הדרך, שבה המוסדות מטפלים באתיקה המחקרית. אנחנו רוצים לשנות את הדגש מציות רגולטורי, לתמיכה בעידוד התנהגות אתית של חוקרים. עם זאת, תהליך זה דורש שינויים באופן שבו אנו

8

Earlier versions of minor parts of this chapter were published in Israel (2015) and Israel (2017). This article is adapted and translated from a chapter published as Allen, G. and Israel, M. (in press, 2018) Moving beyond Regulatory Compliance: Building Institutional Support for Ethical Reflection in Research. In Iphofen, R. and Tolich, M. (eds) *The SAGE Handbook of Qualitative Research Ethics*. London: Sage. pp.276-288. It appears with the permission of Sage Publications

גירסה מוקדמת יותר של חלקים קטנים מהפרק הני"ל פורסמו ב ( Israel, 2015 ) ו ( Israel, 2017 ) המאמר הנוכחי עובד ותורגם לעברית מפרק שנכתב ע"י גרי אלן ומרק ישראל בספר שעומד להופיע השנה בהוצאת SAGE (in press, 2018) Moving beyond Regulatory Compliance: Building Institutional Support for Ethical Reflection in Research. In Iphofen, R. and Tolich, M. (eds) *The SAGE Handbook of Qualitative Research Ethics*. London: Sage. pp.276-288. המתורגם מפורסם ב"רבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש" באישור הוצאת SAGE.

<sup>9</sup> A senior consultant with Australasian Human Research Ethics Consultancy Services (AHRECS) and a senior policy officer (Research Ethics and Integrity) at Griffith University.

<sup>10</sup> A senior consultant with Australasian Human Research Ethics Consultancy Services (AHRECS) and adjunct professor at Flinders University and the University of Western Australia.



תופסים את התפקידים של בעלי עניין שונים ובדפוס התקשורת בין החוקרים לוועדות האתיקה במחקר. השינוי דורש גם פיתוח חומרי עזר מתוחכמים הרבה יותר, ומתן תשומת לב רבה יותר לתכניות הלימודים ולפדגוגיה, כך שדור חדש של חוקרים וחברי סגל יחפשו שותפות ולא קונפליקט.

### מבוא

היקף המחקרים הדורשים, כיום, התייחסות למאפיינים האתיים של המחקר, כוללים מגוון רחב של מערכי מחקר, שיטות, דיסציפלינות ותתי-תחומים, כולל מחקר איכותני במדעי החברה, מדעי הרוח והאמנויות היצירתיות. בחינת המרכיבים האתיים מתייחסת גם למחקרים, שנכלל בהם מידע אישי מזהה לגבי המשתתפים, ומתרחבת גם לדיסציפלינות כמדעי המחשב והביופיסיקה, שרק לעתים נדירות התייחסו לכך, שבמחקרים המתבצעים במסגרתם נכללים גם בני אדם. לרוע המזל, כל נחמה, שאנו עשויים לחוש בהרחבת הסיקור (review) של תחומי המחקר בבני אדם, עשויה להתערער כתוצאה מהבדלים תרבותיים בפרקטיקות קיימות ובדרישות הרגולטוריות. השורשים של רוב הסדרי הסיקור מבוססים על המחקר הביו-רפואי ועל הנחות, שעשויות להיות רלוונטיות למחקר ביו-רפואי כמותי, אך הוכיחו שהן מועילות במידה פחותה למרבית תחומי המחקר האחרים. לפער זה ברלוונטיות יש שתי תוצאות צפויות: הוועדות המקומיות לאתיקה במחקר מנסות ליישם סטנדרטים ביו-רפואיים ומפרטי דרישות באופן שאינו מתאים לכל תחומי המחקר (Israel, 2018); החלטות בסיקור מחקר מחוץ למדעי הבריאות יכולות להיות אידיוסיוניקרטיות ובלתי עקביות בין גופי סיקור שונים, או אפילו בתוך אותו גוף סיקור לאורך זמן (de Jong et al., 2012; Stark, 2012; Allen et al., 2015; Tolich and Smith, 2015; Vadeboncoeur et al., 2016). מצב זה מציג את מה שיכול להראות כאתגר שלא ניתן לעמוד בו: אם הסדרי הסיקור הלאומיים לגבי אתיקה במחקר עלולים להיות בעלי מעשיות מוגבלת למדי מחוץ למחקר ביו-רפואי, עולה השאלה: מה ניתן לעשות כדי להגדיל את הערך, השקיפות והעקביות של הסדרי ועדות האתיקה המקומיות? הפתרון אינו טמון בהגדרת מערך מקיף יותר של כללים. אפילו בהתייחסויות למישור האתיקה ברמה הלאומית, שהותאמו על מנת לעמוד בצרכים של מדעי החברה, קיימים ליקויים. ואכן, יתכן שהצעד הראשון טמון, אולי, בעצם ההכרה בעובדה, שקיימים ליקויים תפיסתיים במנטליות של "ספר כללים".

המחקר במדעי החברה יכול להיות מגוון, מורכב, נזיל ובלתי צפוי. מסמכים, המדגישים כללי פעולה לסיקור, עלולים לגרום לאקלים קונפליקטואלי שגורם לטינה, הימנעות, ומצגי שווא, ומעודד את החוקרים להעברת האחריות על התוכן האתי של הפרויקט שלהם לגוף הסוקר – ועדת האתיקה (Israel et al., 2016). כללים מנחים עלולים גם להוות גורם, המניע חוקרים מכוונתם להתמודד עם בעיות חברתיות חשובות, ולהטות את סדר היום המחקרי לכיוון של גישות בעלות סיכוי רב יותר לקבל אישור אתי מהוועדות. אנו טוענים, שאסטרטגיה טובה יותר היא, להימנע מגישה, המבוססת על כללים מחייבים ומתמקדת באכיפה וציות. במקום זאת, צריכים הסדרי האתיקה במחקר להתמקד בהתנהגות אתית של החוקרים, והמטרה העיקרית שלהם צריכה להיות תמיכה בפרקטיקה רפלקטיבית של המחקר. בפרק זה נדון במרכיבי גישה זו, ונבחן כיצד יכולים מוסדות מחקר להגדיר מחדש את הסדרי האתיקה המחקרית שלהם. גישה זו לא רק מאפשרת שימוש בר-קיימא נכון יותר של משאבים מוסדיים, היא יכולה לתת מענה לאקלים הקונפליקטואלי, המתקיים לעיתים קרובות בין חוקרים לחברי ועדות אתיקה במחקר, ובסופו של דבר לנהל בצורה יעילה יותר את הסיכון המוסדי (Israel et al., 2016).

### אתגור קודים לאומיים

ישראל (Israel, 2015) בחן סדרות של דפוסים רגולציה במחקר מדעי החברה. הוא מצא כי במדינות רבות, האסטרטגיות לסיקור אתי התפתחו בתגובה למצבים של רשלנות ביו-רפואית ויושמו למחקרים במדעי החברה. מדינות רבות אימצו קודים ברמה לאומית, הצהרות או הנחיות, שנקבעו כחוקים בין אם על ידי גופים ממשלתיים מרכזיים ובין אם ע"י ארגוני מחקר. במסגרת אסטרטגיות אלה:

...דיונים לגבי אתיקה במחקר, התקיימו ונוהלו בעיקר בחלקו הצפוני של כדור הארץ והם נשענו בעיקר על גישות אתיות אוניברסליות ותפיסות לגבי עליונות הפרט; הותירו מחוץ לשיח מערכות אמונה אחרות; והתעלמו מהתנסויות קולוניאליות וניאו-קולוניאליות. (Israel, 2015, p. 46)

לכן, אין זה מפתיע, שחוקרי מדעי החברה ברחבי העולם ביקרו את הגישה הנ"ל. קיימות דוגמאות לכך באוסטרליה (Israel et al, 2016), ברזיל (Guerrero and Bosi, 2015), קנדה (Bell, 2016; Gontcharov, 2011; van den Hoonaard, 2011; Posel & Ross, 2014), ניו זילנד (Tolich & Smith, 2015), דרום אפריקה (Schrag, 2010). בחלק מתחומי החקיקה נעשו ניסיונות לכלול את המומחיות, הצרכים והתובנות של חוקרי מדעי החברה בתהליך יצירת ההנחיות הלאומיות. לתהליך זה היו הצלחות מעטות. בחינה של תהליכי הרגולציה בקנדה, אוסטרליה, ובריטניה מצביעה על כך, כי במקרים רבים מצאו את עצמם חוקרי מדעי החברה פועלים כנגד הרגולציה הלאומית, שהתבססה על שיח מחקר, המפגין הבנה מוגבלת של מתודולוגיות המחקר של מדעי החברה. בקנדה, הצהרת המדיניות של מועצת השלושה (*Tri-Council Policy Statement*) בשנת 1998 לא הייתה אמורה לכפות נקודת מבט משמעתית אחידה על אחרים (Tri-Council, 1998, p. 1.2). על כל פנים, הועדה המיוחדת לאתיקה של מדעי החברה והרוח בקנדה (Social Sciences and Humanities Research Ethics ; SSHWC ; Special Working Committee, Canada) שהוקמה על-ידי פנל הייעוץ הבין מוסדי לאתיקה במחקר, דיווחה כי מועצת השלושה (TCPS) לא הגיבה כראוי לטווח גישות המחקר שמאפיינות את המחקרים במדעי החברה וההתנהגות. מאוחר יותר תיאר זאת ויל ואן דן הונארד (Will van den Hoonaard), יושב ראש הוועדה:

"הפסקה פרדיגמטית בת ארבע עשרה שנים בחיי ה-TCPS, אפשרה לוועדות לבדיקת האתיקה להתבונן בחשדנות במחקרים איכותניים" (Tri-Council, 2010, p.1.2). הוועדה, שהוקמה מחדש (Tri-Council, 2010) היוותה שיפור ניכר והציעה תקווה למדענים ברחבי העולם. הוועדה הראתה כי באותם מקומות שבהם הרגולטורים גילו נכונות להתייעץ וללמוד מחוקרי מדעי החברה, יכלו להתרחש שינויים חיוביים. יחד עם זאת, חלק מהשינויים ב-TCPS 2 היו סימבוליים יותר מאשר בסיסיים, בהגדרתם את הפרקטיקות במדעי החברה כחריגות, שקיים צורך להצדיק אותן ביחס למודל הפוזיטיביסטי הסטנדרטי. באוסטרליה, צמחה הרגולציה הלאומית מנקודת מוצא ביו-רפואית, שהובלה ע"י המועצה הלאומית לבריאות ומחקר רפואי (NHMRC). הדרישות הוטלו ללא ניסיון רב להתייעץ או לשאת ולתת עם חוקרי מדעי החברה. עם זאת, בשנת 2004, ה-NHMRC הזמינה חוקרים ממדעי החברה לתרום לעריכה מחדש של ההנחיות.

ההצהרה הלאומית לשנת 2007 על ההתנהגות האתית במחקרים העוסקים בבני אדם (National Health and Medical Research Council, 2007) סיפקה לחוקרי מדעי החברה כלים נוספים לקרוא תיגר על ועדת האתיקה של המחקר בבני אדם, עקב גילויי חוסר הבנה של המחקר האיכותני. כתוצאה מכך, היו מעט חוקרים ממדעי החברה, שהסתפקו בהגדרה המצומצמת לגבי מהותו של המשתתף במחקר (participant research), שמשמעותה אישור מפורש של מנגנונים חלופיים לקבלה ותיעוד של הסכמה מדעת והכרה בנסיבות מסוימות בערכו של המחקר הסמוי. עם זאת, חוקרי מדעי החברה רבים עדיין התמודדו עם 'קווים מנחים לאומיים ותהליכי ביקורת מקומיים, אשר לעתים קרובות הציגו הבנה מועטה של נוהגים ומסורות של מדעי החברה' (Israel et al., 2016, p. 310).

בריטניה נטשה את המודלים האוסטרלי והקנדי באמצעות כתיבת הנחיות לאומיות ספציפיות למדעי החברה. המועצה למחקר כלכלי וחברתי (ESRC) פרסמה את מסגרת המחקר האתי *Research Ethics Framework* (REF) בשנת 2005 ואת המסגרת לאתיקה מחקרית *Research Ethics Framework* (FRE) בשנת 2010. ההנחיות הנ"ל זיהו פרקטיקות טובות לכלל המחקר במדעי החברה. ה-REF טען ל: שימור ההשתייכות הדיסציפלינרית של חוקרים; הדגשת האחריות והרפלקסיביות האתית שלהם; וחיפוש

אחר מסגרת מעמיקה ועקבית לבחינת ההיבט האתי במדעי החברה. עם זאת, ה- REF זכה לביקורת על הצגת דרישות, העוסקות יותר בהתייחסות לסיכון של המוסדות ולמוניטין שלהם מאשר לטיפוח תרבות מחקר אתית (Dingwall, 2012; Hammersley, 2009; Hedgecoe, 2016). ה- REF 2015 ציינה את מחויבותה של ה- ESRC לתהליך של סיקור אתי סדיר באמצעות התייעצות עם קהילת המחקר ובעלי העניין, על מנת להבטיח תקנים אתיים, המשקפים שינוי בסדר היום המדעי וההתפתחויות במדיניות (Economic and Social Research Council, 2015, p. 1). גרסת 2015 הגדירה גם עקרונות מפתח ודרישות מינימום, אך שמה דגש רב יותר על הצורך, שחוקרים יקבלו על עצמם את האחריות על השיקולים האתיים בעת ביצוע המחקר, ויתחשבו בסוגיות אתיות לאורך כל מחזור החיים של המחקר. מתוך תחושה של חוסר התקדמות ביצירת סביבה רגולטורית רגישה למדעי החברה, נפגשו בקנדה 30 אקדמאים מצפון אמריקה, אירופה, ברזיל ואוסטרליה. לאחר המפגש ניסחנו את הצהרת ניו ברונסוויק (New Brunswick Declaration), שהוצגה מחדש במאמרם של ואן דן הונרד והמילטון (van den Hoonaard and Hamilton, 2016). ההצהרה הנ"ל הביאה לידי ביטוי נושאים רבים, עליהם נאבקו חוקרי מדעי החברה, ביניהם: *"יעידוד מגוון אמצעים לקידום התנהגות אתית של מגוון רחב של הצדדים הנוגעים בדבר"* (סעיף 4); *"יעידוד רגולטורים ומנהלים לטפח תרבות רגולטורית המעניקה לחוקרים את אותה רמת כבוד שיש להציע למשתתפים במחקר"* (סעיף 5); והצורך *"להתחייב לניתוח ביקורתי מתמשך של תקנות אתיות מתוקנות וחדשות"* (סעיף 7) - עבור רבים מהמשתתפים במפגש, הצהרה זו ייצגה תפיסת "עסקים כרגיל".

ההצהרה הנ"ל נועדה לתמוך בדיאלוג בונה בין קבוצות, המעוניינות לטפח מחקר אתי ונהלי רגולציה מתאימים. בפרט, קיווינו לספק תמיכה בינלאומית לחוקרים, המבקשים להשפיע על נוהלי הרגולציה במוסדות שלהם ועל תהליכי החקיקה. בהתייחסו לדיכוי הדמיון האתי על ידי שילוב של רגולציה לאומית וועדות ביקורת שמרניות, תיאר גונצ'רוב (Gontcharov, 2013) את ההכרזה כ"מציעה את האפשרות להתמנה מחדש של השיח על עקרונות השליטה האתית במחקר האקדמי" (עמ' 156). בין השנים 2015 ל-2017 השתתפנו שנינו בשינוי חלקים מההצהרה האוסטרלית הלאומית. לקבוצת העבודה הייתה, במקור, האחריות לשינוי הסעיפים הקשורים למחקר איכותני, אך אחריות זו הורחבה בכדי לדון באלמנטים של מחקר אנושי על פני מגוון מתודולוגיות, דיסציפלינות ושיטות. שיקול חשוב עבור קבוצה זו היה להבטיח, כי ההנחיות יספקו עצות מועילות לגבי עבודה מוכוונת משתתף במכלול הרחב של מדעי החברה, מדעי הרוח ואומנויות. תהליך זה, של תיקון קו מנחה לאומי, אינו פשוט כלל ועיקר, ואינו יכול לכלול את כל מערכי המחקר, הדיסציפלינות והשיטות השונות. כל מסגרת הנחיות לאומית, שתוצע, עלולה להיות מוגבלת על ידי גורמי תכן (design). כאשר התיקון נעשה בהדרגתיות סעיף אחר סעיף, קיים צורך להבטיח את העקביות של החומרים החדשים המתוספים למסמך עם שאר חלקי המסמך. קיימת בעיה מעשית בהגדרה של הסדרים לאומיים, והיא, שהכללת דוגמאות להמחשה בטקסט יכולה להתפרש באופן שגוי ע"י אנשי האדמיניסטרציה והחוקרים ולגרום להתמקדות רק על הדוגמה המוצגת או, גרוע מכך, שזו הדרך היחידה המקובלת להבנת מתודולוגיית מחקר מסוימת. בהינתן, שפירוט כל המצבים האפשריים הרלוונטיים להנחיות הינו בלתי אפשרי - או לפחות בעייתי במידה רבה - הרי המשמעות היא, שאין צורך להציג דוגמאות מעשיות בהסדרים לאומיים.

הצהרת ניו ברונסוויק חייבה את החותמים *"לחפש לקדם את היצירה החברתית של קהילות אתיות מתמחות"* (סעיף 6), ול *"הדגשת דוגמאות ותהליכי סקירה אתית חדשניים"* (סעיף 7). בהמשך הפרק אנחנו מבקשים להימנע מביקורת על הרגולציה, ולהתמקד בבחינת האפשרויות כיצד אפשר לתמוך ולקדם פרקטיקה אתית ורפלקטיבית בין החוקרים.

### קידום פרקטיקה רפלקטיבית

נקודת המוצא שלנו היא, שהיעד המרכזי של הסדרי אתיקה במחקר של מוסד מחקר הוא לטפח התנהגות אתית. אם המוסדות מתכוונים לכך ברצינות, הם צריכים לסייע ולתמוך בפרקטיקה רפלקטיבית בין החוקרים שלהם. חשיבותה של הפרקטיקה הרפלקטיבית מבוססת, במקצועות רבים (Schön, 1983), בהתייחס להקשר החינוכי שלה. בוד ועמיתיו (Boud et al, 1985) טענו, כי "רפלקציה היא פעילות אנושית חשובה שבה אנשים משחזרים את ניסיונם, חושבים עליו, דשים בו ומעריכים אותו. העיבוד של ההתנסות באופן שכזה היא החשובה ביותר בתהליך הלמידה" (Boud et al, 1985, p.19). מוסדות מחקר מצליחים עודדו תהליכי רפלקציה בטיפוח תרבות המחקר שלהם (Hanover, 2014). אנו טוענים, כי האסטרטגיות המתוארות בספרות, העוסקת בהתנסויות רפלקטיביות, צריכות לעצב גם את הדרך בה מוסד כלשהוא ניגש לטפח אתיקה במחקר העוסק בבני אדם. הבסיס לגישה שכזו הוא, שהאתגרים האתיים והשאלות המתעוררות במחקר בבני אדם, מספקים לעיתים רחוקות תשובה אחת, שתהיה נכונה לכל פרויקט מחקרי. המאפיינים הספציפיים של הדיסציפלינה, המתודולוגיה, שאלת המחקר ונושא המחקר, המאגר הפוטנציאלי של המשתתפים, וגורמי הקשר כגון מיקום המחקר וניסיון החוקר, מחייבים גישה שמבחינה בין הניואנסים השונים, המאפיינים כל אחד מהמחקרים. נוכח מורכבות שכזו, ההתעקשות המוסדית על כללים בלתי גמישים מחזקת בעצם את האקלים הקונפליקטואלי בין החוקרים לבין חברי ועדת האתיקה (Israel et al., 2016), ומעודדת את החוקרים להעברת האחריות שלהם על האתיקה. עידוד הפרקטיקה של הגישה הרפלקטיבית מעודדת את המוסד לעבור מרוטינות ותהליכים אדמיניסטרטיביים לעבר שימוש במשאבים ובתהליכים, שמטרתם לעודד ולתמוך בדמיון האתי של החוקרים, ובאותה מידה גם בחברי ועדות האתיקה במחקר ובצוות המקצועי של פונקציות המחקר במוסדות השונים.

מוסדות רבים רואים בהתמקדות בוועדות סיקור אתיקה של מחקרים, הדרך "הקלה" בהפעלת כללי האתיקה ובהבטחת קיום הכללים הללו. עם זאת, התמקדות על תהליכי סיקור תשיג את התוצאה ההפוכה, שכן היא עלולה לחזק את המסר, כי סיקור האתיקה המחקרית נוגע בעיקר לעמידה בכללים חיצוניים מסתוריים, שאינם קשורים כלל לתהליך של ביצוע מחקר איכותי. קיימות דוגמאות רבות ל"סיפורי קרבות" של חוקרים, המזהים תהליכי עבודה דלים בקרב ועדות אתיקה למחקר. נערכו גם מספר מחקרים לגבי ההתכתבויות בין ועדות אתיקה לחוקרי בריאות. דיקסון וודס (Dixon-Woods et al., 2007) לדוגמא, בחנו 141 מכתבים, שנכתבו ע"י ועדות אתיקה למחקר, שנמצאים במסד הנתונים של האתיקה המחקרית (Research Ethics Database), שמנהל המשרד המרכזי לוועדות אתיקה למחקר בבריטניה. המחברים הגיעו למסקנה, שמכתבים אלה הגדירו את הפרקטיקה האתית באופן סמכותי. בעשותם כך, "התמלילים של ההתכתבויות הללו מחזקים את הריטואל של יחסי עותר מול סמכות בין הפונים לבין הוועדות" (עמ' 799). יש מעט ניתוחים שיטתיים של האופן בו ועדות מקיימות אינטראקציה עם חוקרי מדעי החברה, ואנו נוהרים מהכללת יתר לגבי האינטראקציה בין המוסדות לבין לסמכויות החקיקה. במחקר קנדי קטן, בחן ואן דן הונארד (van den Hoonaard, 2011) חמישה מכתבים מוועדות אתיקה לחוקרים, שפנו אליהן. הוא עקב אחר האופן שבו הצליחו נציגי אותן ועדות אתיקה לייצר "מספר אינסופי של שאלות פתוחות עם כל הגשה חוזרת של אותה בקשה" (עמ' 190). מכתבים אלה אימצו נימה רשמית, סמכותית ולעיתים מטילת אימה. מקור הסמכות - בין אם במונחים של עקרונות אתיים או קווים מנחים מוגדרים - זוהה, רק לעתים נדירות, באופן גלוי וברור. בנוסף לכך, בקשות הוועדה לפונים לכתיבה בהירה יותר נכשלו לעיתים קרובות בניסוח בלתי בהיר וברור, שמגדיר מה מצופה מהחוקרים לעשות: "דבר זה יכול לגרום לתסכול גובר בשני הצדדים. ועדות האתיקה מתכוונות באמת לקבל הבהרות, אבל לחוקר אין כל מושג איזו הבהרה מבקשת ועדת האתיקה" (הונארד עמ' 194).

אי-יכולתם של חוקרים להבין את דרכי הפעולה של הוועדות, וחוסר רצונם לבטוח בוועדות האתיקה למחקר, יכולים להחריף בשל האופן בו פועלות הוועדות (Fitzgerald and Yule, 2004, Gillam, 2004, )

(Tolich et al., 2015). וועדות "סגורות" הרואות כל תקשורת פנימית כחסויה, מתכתבות עם חוקרים באמצעות מכתבים רשמיים מנוסחים בניסוחים אפרסונליים, כדי לשמר את התייעוד של תהליך ההתכתבות, ולהתייחס לחוקרים כבלתי מהימנים, ונטות להתמקד בציות. לעומת זאת, פיציגרלד ויול (Fitzgerald & Yule, 2004) טענו, שוועדות "פתוחות", שהשתמשו במודל פתוח ושקוף של קבלת החלטות, נוטות יותר לתמוך במעורבות אמתית בשאלות אתיות. בסופו של דבר, שימת הדגש על הכנת בקשות "טובות" לבדיקת אתיקה של מחקר היא קרוב לוודאי טעות, משום שתשומת הלב לממדים האתיים של הפרויקט צריכה להתחיל מהשלבים המוקדמים ביותר של תכנון הפרויקט (הרבה לפני שהפרויקט מוגש לבדיקה) ולהמשיך באמצעות ניהול ובקרה על העבודה, ניתוח של הנתונים, הפצת התוצאות ומעבר לכך.

מהאמור לעיל עולה, כי גישה מאוזנת יותר לאתיקה של מחקר בבני אדם צריכה להתמקד במידה רבה יותר בהשקעה בהתפתחות מקצועית של החוקרים מאשר בהתמקדות על מערכות סיקור של אתיקה במחקר. גישה יעילה לפיתוח מקצועי אמורה להתמקד באתגרים אתיים פרקטיים ובגילויי וחקירת אסטרטגיות שימושיות. תיאור הדרך כיצד להצדיק גישות חלופיות תהיה רלוונטית מקצועית לקהל החוקרים. בפועל, המשמעות היא שמומלץ לעבוד עם קבוצות קטנות יותר של חוקרים אשר חולקים גישות דיסציפלינריות או מתודולוגיות דומות. כמו כן, אנו ממליצים על פיתוח דרכי הוראה שיש להשקיע בפיתוחן מחשבה רבה יותר, פיתוח חומרי עזר ובניית רשת שיתופית של חוקרים, סוקרים, עובדי הדרג המנהלי ומנהלי רשויות מחקר.

### **רשת שיתופית**

מוסדות מחקר צריכים למקם את פעילות האתיקה במחקר במסגרת תרבות מחקר רחבה יותר, המכירה בערכה של מנהיגות מבוזרת. מנהיגות כזו יכולה לצמוח מהאצלת סמכות ואחריות מצמרת ההיררכיה המוסדית, ומצמיחת פעילויות אוטונומיות של חוקרים המפתחים את פרקטיקות המחקר שלהם (Bolden et al., 2009; Gosling et al., 2009). במודל שכזה, האתיקה המחקרית הופכת לאחריות מרכזית של כל המעורבים במחקר, מאמץ משותף של חוקרים, סוקרים, מנהלים ויועצים, במקום להסתגר מאחורי מנהלי מחקר ומומחים. חוקרים וחברי ועדות אתיקה צריכים לעבוד אחד עם השני ולא אחד נגד השני. המידע על דרישות רגולטוריות ודרכי עבודה עם וועדות האתיקה צריך להיות משותף מעבר למשרדי רשויות המחקר וחברי הוועדות, לרוחב כל קהיליית החוקרים. תהליך הסיקור צריך להיות מסוגל לקבל ולהבין את המשוב הניתן ע"י החוקרים. החוקרים זקוקים למקורות של עצות מעשיות ולא שיפוטיות, כך שהם יוכלו להרגיש בטוחים בהעלאת שאלות, דאגות ובעיות. פיתוח מקצועי צריך להיות מוצע על ידי אנשים שיש כבוד כלפיהם לרוחב מוסדות שונים ואשר קולקטיבית, יכולים לסייע לחוקרים, השייכים למגוון דיסציפלינות ומתודולוגיות. המוסדות יכולים לנסות לענות על הצרכים הללו באמצעות מינוי אנשים, שינהלו וישרתו את ועדות אתיקה כשהם מצוידים במיומנויות תקשורת ויכולת לעודד שיתוף פעולה בין אנשים. מוסדות אחדים אינם רואים עוד את חברי ועדות האתיקה בגדר מנהלנים, ומגייסים לתפקיד אנשים בעלי רקע בפיתוח קהילתי, בהוראה או בעלי רקע מחקרי. משך הזמן, שתהליך זה עשוי להתנהל, צריך להיות מוגדר בתיאורי התפקיד ובהסדרי עומס בעבודה.

אנו ממליצים (וגם מציגים) את השימוש ברשת של חוקרים מנוסים, שיכולים לספק ייעוץ עמיתים (ראו גם Iphofen, 2011), להעביר סדנאות, ולקדם תקשורת בונה בתחומי הדיסציפלינות, שבהן הם עוסקים. יועצי אתיקה במחקר מהווים מקור לחינוך ומתן יעוץ הן לגבי התנהגות אתית מומלצת והן לגבי ציות רגולטורי לתלמידי תארים מתקדמים ולמנחים שלהם, לחוקרים בתחילת דרכם ולחוקרים נוספים בתחומים האקדמיים שלהם. הרשת מייצגת תפיסה מבוזרת לגבי הבעלות על מומחיות אתית כתכנון מערכי מחקר, בקרה ובחינת איכות, ולא מציגה רק את תחומי פעילותם של מנהלני המחקר ושל ועדות האתיקה במחקר של המוסדות. יועצי אתיקה במחקר מציעים גישה לאתיקה במחקר במסגרתה יתמקדו החוקרים בפרקטיקה

רפלקטיבית, ומסייעים לוועדות האתיקה למחקר בבני אדם במומחיות ספציפית המבוססת על ידע בדיסציפלינות מקצועיות, ובכך משפרים את התקשורת בין מגישי הבקשות, המנהלנים, וחברי הוועדות (Israel et al., 2016, p. 304). רשת פעילה של יועצים יכולה לשפר את איכות הבקשות לסיקור אתיקה במחקר, לפעול כנגד תסכולים ועיכובים בסיקורים, ולשפר את האקלים בין חוקרים, חברי ועדות אתיקה במחקר ורשויות המחקר. על המוסדות למנות את חברי הוועדות באופן פורמאלי, לסייע בהתפתחותם המקצועית, לתת להם ייעוץ, ומשאבים באמצעות רשויות המחקר, ולסייע ולעודד תקשורת ותמיכה הדדית. בבריטניה לדוגמה, מציעים מספר גופים מקצועיים אפשרויות שכאלה לחבריהם; הדוגמאות כוללות את האגודה למחקר חברתי - Social Research Association, האגודה הפסיכולוגית הבריטית - British Psychological Society והאגודה הבריטית לקרימינולוגיה - Society of Criminology, כל אלו מספקים הדרכה של מומחים (Iphofen, 2016).

### מקורות וחומרי עזר

רוב הגופים הלאומיים, האחראים ליושרה ולאתיקה של מחקר בבני אדם, מציעים מעט מאוד משאבים לחוקרים או לסוקרים. גם אותם גופים, שמציעים הדרכה, נוטים להתמקד יותר בנושאים תפעוליים וטכניים. אותם גופים מתייחסים לחוקים ונהלים ספציפיים, למרות שההנחיות אמורות לשמש חוקרים שמעורבים גם במחקרים רב לאומיים. מארזי תבניות ההסכמה, שפורסמו על ידי מחלקת הבריאות ושירותי אנוש בארה"ב United States Department of Health and Human Services וטופס בקשה לאישור מחקר בבני אדם Human Research Ethics Application, שפורסם על ידי המועצה הלאומית למחקר רפואי האוסטרלי (Australian National Health and Medical Research Council) הן שתי דוגמאות. חומרי עזר רבים, שפורסמו על ידי מוסדות יחידים, לובשים גם הם אופי פרוצדורלי, או שנועדו לסייע רק במעט יותר בהגשת בקשות "טובות" לסיקור אתי של המחקר. למרבה הצער, דוגמאות אלו מחזקות את התפיסה, כי הסדרים אתיים בתחום המחקר בבני אדם הם ביורוקרטיים מטבעם, או שהם עוסקים רק באכיפה, וכי בפעילות בנושא האתיקה במחקר עוסק רק צוות רשות המחקר ומומחים טכניים. קורסים והכשרות יכולים להתברר, כרק מעט יותר מאשר כלים לניהול סיכונים מוסדיים. כמה חוקרים במדעי החברה בעלי אוריינטציה אמריקאית העלו ביקורת נוקבת על החומרים, וכינו אותם חומרי ה'מק-אתיקה' 'McEthics' (Freyd, 2011) בקורס שאורגן על ידי "היוזמה להדרכה המוסדית המשותפת (CITI), Collaborative Institutional Training Initiative, במיוחד כאשר הקורס התבסס על פרדיגמות המחקר הביו-רפואי. למרות זאת, מוסדות חינוך מובילים בארה"ב, כמו אוניברסיטת קולומביה, דורשים מחוקריהם להשלים אחת לשלוש שנים את קורסי ה-CITI. יושב ראש המשותף של המרכז להיסטוריה של אתיקה בבריאות הציבור באוניברסיטת קולומביה גינה את תכנית CITI בשימוע ציבורי:

*"אני חייב לומר לך, שזוהי החוויה המעליבה ביותר לשבת מול מסך, להוריד טקסט ולאחר מכן סדרה של שאלות שיש להן רק תשובה אחת נכונה, ואם אלוהים אוסר עליך לחשוב שיכולה להיות עמימות או אי ודאות, נאמר לך שהתשובה שגויה... יש משהו שגוי כאשר אנשים רואים את כל התהליך, לא כמו משהו שהם מרגישים גאים בו, אלא כמשהו שהם חווים... שנתפס במידה מסוימת כמטופש ושגורם להם להרגיש טיפשיים..." (Beyer, 2011)*

משאבים, שנועדו להניע ולתמוך בחשיבה אתית של החוקרים ו / או לספק הצעות כיצד החוקר עשוי להצדיק גישה חדשה או חדשנית, הם הרבה פחות נפוצים. 'חומרי העזר הכתובים' ומסמכי ההנחיה וההכוונה המוסדיים, הקשורים לטפסים ותהליכים העוסקים במחקר בבני אדם, צריכים להפנות את החוקרים למשאבים רלוונטיים. אנו טוענים, שחומרי עזר שכאלו צריכים להבהיר לחוקרים, הפונים ולחברי ועדות האתיקה, כי יש לקבל בברכה גישות חדשניות למחקר ולעודד אותן. החומרים הללו אמורים לספק הצעות, כלים ומידע בכדי לסייע לחוקר להצדיק ולהסביר את גישתו לאתגר האתי הניצב בפניו. בשעה שגישה

כזו יכולה להציע מרחב רב יותר לחוקרים, יש להדגיש כי קיימת כאן מחויבות הדדית - החוקרים צריכים לשקול בהירות את הסוגיות המאפיינות את הפרויקט הספציפי, והם לא יכולים ליישם באופן פשטני את "הכלל" המוגדר. במהלך השנים האחרונות פיתחנו מגוון של חומרים, כדי לתמוך בפרקטיקה רפלקטיבית. גארי אלן (Gary Allen) הפיק עבור הסקטור האוניברסיטאי האוסטרלי, את 'המדריך לאתיקה למחקר אוניברסיטאי' - *University Research Ethics Manual* (המבוסס על המדריך לאתיקה של אוניברסיטת גריפית), אשר הוסמך לשימוש על ידי 13 מוסדות נוספים ומספק עצות מעשיות בהתייחס למאגר משתתפים פוטנציאלי במחקר (כגון ילדים וצעירים), למערכי מחקר (כגון מחקר מתווך באמצעות מחשב), אתגרים ספציפיים (לדוגמא: גילוי של התנהגות בלתי חוקית) ועניינים ביצועיים (לדוגמא: התכן האתי של מחקרי הערכה). בשנת 2014, חברים בצוות שרותי הייעוץ לאתיקה של מחקר בבני אדם באוסטרליה *Australasian AHRECS Human Research Ethics Consultancy Services*, הוזמנו, על ידי המשרד ללמידה והוראה של ממשלת אוסטרליה<sup>11</sup>, שתקצב את הפרויקט, לפתח משאבים זמינים וחופשיים בעבור חוקרים וחברי ועדות אתיקה (Allen et al, 2016). לנציבות האירופאית יש מגוון רחב של תכניות, המממנות מחקר וחדשנות לרוחב דיסציפלינות ומוסדות חקיקה שונים, שעשויים להיות בעלי ניסיון מוגבל בניסוח תפיסותיהם לאתיקה של מחקר במדעי החברה. ההנהלה הכללית של הנציבות למחקר וחדשנות *The Commission's Directorate-General for Research and Innovation* כתבה קוים מנחים עבור חוקרים במדעי החברה, כולל מאמרים ספציפיים על מחקר אתנוגרפי, הסתייעות ביועצי אתיקה, שימוש כפול בנתונים וחקר מהגרים (לדוגמא, Iphofen, 2013; European Commission, 2010).

המועצה האירופאית למחקר (ERC) ניסתה גם היא להציג שקיפות בתהליכי האיתור, הסיקור והבקרה של סוגיות אתיות ולשפר את איכות התובנות של החוקרים (לדוגמא, European Commission, 2013) וארגנה סדנת אתיקה בתחום המחקר של מדעי החברה בבריסל ב-2015. חלק מהפעילויות, שאורגנו על-ידי סוכנויות אירופיות, זכו לביקורת בשהתייחסו לזיהוי נושאים ספציפיים במדעי החברה ותגובה להם, לקושי באיתור חלק מחומרי ההדרכה, ולפחות אחד מראשי המושבים של פאנל סוקרים הזהיר מפני הנטייה של קבוצות של סוקרים להיגרר לעבודה עפ"י נהלים דלים (Iphofen, 2016). יחד עם זאת, יש להעריך את הכוונה לספק הנחיה והדרכה לחוקרים. בהינתן עומס העבודה הכבד, שדווח על ידי כמה ועדות אתיקה למחקר באוניברסיטאות, אין זה מפתיע שראשי הוועדות, רשויות המחקרוכל אלה, המעורבים בניהול סיקור אתיקה במחקר, שואפים להימנע מסיקורים קשים, תלונות של חוקרים, או תלונות רשמיות לגבי התכן או ההתנהלות של פרויקט, שמגיעות מכיוונם של משתתפי המחקרים (Motil et al., 2004). יחד עם זאת, אפשר להתייחס למשוב ולתלונות כהזדמנות מועילה לשיפור הפרקטיקה. תהליך הבחינה והזיכוכ של פריטים וחומרים המבוססים על משובים, הבאים מהשטח, יכולים לשפר את מידת הרלוונטיות והתועלת של אותם חומרים, להגביר את תחושת הבעלות והתמיכה ולהשביע את רצונם של המתלוננים, כי תלונותיהם נבחנו ברצינות והביאו לתיקונים הנדרשים. לדוגמא, סיקור האתיקה המחקרית של פרויקט מוצע, הכולל תכן או תפיסה בלתי מוכרים יכולה להיות מאד לא נוחה עבור חברי ועדות האתיקה, ולהיות כרוכה בחילופי התכתבויות רבות בין חברי הוועדות לבין התומכים באותן גישות. כתוצאה, להביא לתהליך שימשך זמן רב יותר ממה שאורכת סקירה שגרתית. בסופו של דבר סקירה קשה כזו עלולה להיראות כמנוגדת לאינטואיציה, וכחסרת תועלת בהוספת שלב נוסף בהתכתבות בין הועדה לחוקר. אבל יש ערך אמיתי בבקשת משוב מצדם של חברי ועדות האתיקה ורשויות המחקר לגבי הדרך בה ניתן לשפר את תהליך הסיקור ואת חומרי העזר בעבור חוקרים, המתכננים פרויקטים דומים בעתיד. כמו כן, יש ערך רב בבקשת רשות מצידה של ועדת האתיקה ורשות המחקר להשתמש באותו פרויקט כדוגמא בתהליך ההכשרה של חברי ועדות אתיקה

<sup>11</sup> גוף שמשתייך למחלקה לחינוך והדרכה של חבר המדינות

מחקרית, יועצי אתיקה וחוקרים. צעד נוסף זה יכול להבהיר, כי תהליך הסיקור היה קשה יותר וארך זמן רב יותר מהרגיל וכי יש כוונה עבור הסוקרים ללמוד מהתהליך ולשפר את תהליך הסיקור בהתאם.

### הוראת אתיקה בחקר מדעי החברה

קל יותר לחשוב על הטמעת גישה חדשה לאתיקה המחקרית, אם המצטרפים לתרבות המחקר, המדגישה אותה, יעברו תהליך הטמעה תרבותית לחשיבה על נושא האתיקה. הספרות העוסקת בהוראת האתיקה במחקר במדעי החברה היא עדיין דלה. פון אונגר (Von Unger, 2016) טוענת, כי נחוצים שלושה שינויי כיוון בחשיבה מהסטטיליות של ערכות ההדרכה הקיימות: קוראת להסתמכות על למידה חוויתית, ללמידת נושא האתיקה במחקר בהקשר מתודולוגי, ובהכרה בעובדה, שיכולות להיות מספר תגובות אפשריות למצבי אי ודאות אתית.

במהלך העשור האחרון פיתחנו את ספרייה קטנה של אירועים היפותטיים, המתארים סיפורי מחקר במדעי החברה ובקשנו הערות לגבי אותם האירועים מחוקרים מנוסים<sup>12</sup> (Israel and Hay, 2006; Allen et al., 2016). מטרתנו הייתה להעביר את הפרקטיקה האתית מההדרכה לתהליך חינוכי. בקשנו לשנות את מוקד תרגילי בניית היכולת מהתמקדות בבקשה, המוגשת לוועדה לעבר סיוע לחוקרים בזיהוי סוגיות אתיות, פיתוח מיומנויות אנליטיות, מתן כבוד לנקודות המבט של האחר, נטילת אחריות אישית על קבלת החלטות ולניהול מו"מ עם גופי הרגולציה (Hay and Israel, 2005). חלק מהיוזמות, היותר מעניינות שאותן פגשנו, אפשרו להציג מספר נקודות מבט על הנושא. בארה"ב, במרכז לשיתוף פעולה עבור קליפורניה שוויונית California Center for Collaborative Research for an Equitable California (CCREC) של אוניברסיטת קליפורניה, מפתחים ספר אירועים, אשר ניתן להשתמש בו בהוראה. הספר מכיל תסריטי אירועים, המייצגים את האינטראקציות, שעשויות להתרחש במחקר, המבוסס על שיתוף פעולה קהילתי מוכוון צדק חברתי (Baloy et al., 2016). אמנם התסריטים שנכתבו הם בדויים, אך הם מתבססים על נתונים, שנאספו באמצעות ראיונות עם חוקרים ושותפים בקהילה.

באוסטרליה, אנו יכולים להצביע על מודול מקוון להוראת האתיקה של אוניברסיטת מקאור Macquarie University שפותח על ידי ליסה וין (Lisa Wynn) ועמיתיה. בניגוד ל-CITI, "אין כאן אפשרויות בחירה מרובת תשובות, אלא הצגה יחידה של אתגר אתי שחוקר יכול להתמודד אתו באופן סביר" (Schrag, 2009). המודול של Macquarie הזמין לכל מתאר שורה של סוגיות אתיות שאיתם מתמודדים חוקרי מדעי החברה, והעוסקים במחקר אתנוגרפי בפרט:

*"כשהתחלתי את הפרויקט הזה, עלה במוחי הרעיון, כי מאז שאני כותבת עבור קהל סטודנטים לתואר ראשון, נוקקתי לספק ייעוץ קונקרטי ופתרונות חד משמעיים. ככל שחקרתי את נושא האתיקה וכתבתי עליו, הבנתי שלא רק שמשימה זו היא בלתי אפשרית, אלא שמדובר בהגדרת מטרה אינטלקטואלית עקרה. במקום זאת, מה שעשיתי בסופו של דבר מצביע על עד כמה אתיקה במחקר שנויה במחלוקת, הן בתוך הדיסציפלינות והן לרוחבן... אפילו כאשר תיארתי מחלוקות וחוסר הסכמה, כל סוגיה וחקר אירוע, שהצגתי היו הרבה יותר מסובכים ממה שיכולתי להציג... באמצעות מודול הדרכה קצר, אפילו אם יכולתי להיות שביעת רצון שכיסיתי את הנושאים האלה ביסודיות ועם תשומת לב מספקת למורכבויות האתיות העולות מהם, לעולם לא הייתי מצליחה להגיע לכך שגם אחרים יהיו מסופקים" (Wynn, 2009).*

קיימות כמובן גם דוגמאות אחרות. "המשאבים עבור חינוך לאתיקה במחקר" *The Resources for Research Ethics Education* בחסות אוניברסיטת קליפורניה, סן דייגו, ו"המשאבים להוראת אתיקה

<sup>12</sup> These can be found at <http://www.ahrecs.com/resources>



במחקר "Resources for Teaching Research Ethics", שהופקו על ידי מרכז Poynter באוניברסיטת אינדיאנה, פיתחו אירועים במטרה לאפשר לתרגל בדיון קבוצתי את תהליך קבלת ההחלטות האתית ולהימנע מלהגיע למטרה סופית אחת נכונה (Pimple, 2007).

### ניהול השינוי

רוב האנשים מגלים אכפתיות ומשקיעים באתיקה. גישות מוסדיות לאתיקה של מחקר בבני אדם נבנות לעתים קרובות לאורך מספר שנים. הן יכולות להיות פרי עבודתם של מתנדבים ומומחים מחויבים לנושא, וכך להתבסס על פרקטיקה הלכה למעשה. זהו ללא ספק אחד היתרונות של מחקר האתיקה המחקרית בהשוואה לתחומים אחרים של בקרה על מחקר. אבל, הוא יכול גם להציג חולשה משמעותית, כאשר מוסד מבקש לתקן או לפחות לשקול לבצע שינויים משמעותיים בגישה שלו לעניינים כגון סיקור אתיקה במחקר. הסיבה לכך היא כי אותה גאווה מקצועית, אנרגיה ומחויבות להסדרי המוסד, המאפשרות לוועדות לאתיקה במחקר ולרשויות המחקר להתמודד עם היקף העבודה המאסיבי, יכולה לגרום לבירוקרטיה להתנגד לשינוי. זה יכול להיות נכון במיוחד אם סדר היום לשינוי נתפס על ידי ועדת האתיקה או רשות המחקר, כביקורת משתמעת על המערכת הנוכחית או על שיטות העבודה, שהיו נהוגות קודם לכן. ראינו ניסיונות לרפורמה של סיקור האתיקה במחקר שנכשלו מסיבות, שאנו מאמינים, שקל יחסית להימנע מהן. טעויות נפוצות וחמורות כוללות: חיפוש תרופת קסם, על ידי התמקדות יתר בטכנולוגיות מידע או במרכיבים ניהוליים טכניים; התמקדות רק בחלק מהבעיה, בשל הכישלון לטפל בשינוי בכללותו; תקצוב חסר של הון אנושי, המתעלם מהצורך למנות, להדריך ולתמוך ברשת יועצי אתיקה במחקר; ואיבוד הון חברתי כתוצאה מהתעלמות ממועדי היישום שהוחלט עליהם. כתוצאה מכך, כל עידון או שינוי של הסדרים מוסדיים של אתיקה במחקר צריכים להיות מטופלים כמשימת שינוי ארגוני. ללא רצון להיכנס לעומק לספרות, העוסקת בניהול השינוי, אנו יכולים להצביע על המודל של קוטר (Kotter 2012) כמודל לשינוי ארגוני מוצלח, הבונה תחושת דחיפות; מקים קואליציה מנחה; מגדיר חזון; מתקשר את החזון על מנת להשיג מחויבות; מעצים אחרים לפעול על פי החזון; מייצר הצלחות לטווח קצר; מגבש שיפורים ולעולם לא נעצר; ולבסוף משלב שינוי בתרבות המוסדית. קוטר (Kotter 2012) עמד על כך, שכל שמונה היסודות צריכים להתקיים (או ברצף או במקביל). עסקנו עד עתה בחזון שלנו וכעת אנחנו מבקשים להתמקד בשני מרכיבים נוספים: בניית קואליציה, והטמעת השינוי.

### בניית קואליציות

שינוי יכול להתרחש רק אם מספיק אנשים בתוך הארגון תומכים בו בשלב מוקדם, ובונים קואליציה רחבה שתתקיים אורך זמן. נחוצה קבוצה מובילה של אנשי מפתח, שיכולה להשתחרר מחשיבה על המבנים קיימים ויכולה לתקשר עם בעלי העניין, לגייס תמיכה, לבנות לגיטימציה, וליצור אמון. קבוצה זו זקוקה גם לתמיכתם של כמה מחברי הצוות הבכיר של המוסד האחראים על מנהלי ביניים, אשר יסייעו בביסוס התמיכה המוסדית. בתוך האוניברסיטה, אלה המבקשים לשנות את תרבות האתיקה במחקר, עשויים להזדקק לתמיכה מוקדמת של אקדמאים בכירים הממונים על מחקר באוניברסיטה, של רשות המחקר, של ועדות האתיקה במחקר ולאחר מכן של ראשי ועדות המשמעת, קבוצות מחקר ותלמידי מחקר לתארים גבוהים. חשוב לזהות מובילי שינוי בוועדות האתיקה במחקר ובקהילה הרחבה של חוקרים ולרתום אותם למעורבות ביישום השינוי ולתמיכה גלויה בשינוי ובצורך בו. חברי הקבוצה המובילה את השינוי צריכים להיות מודעים לרצונותיהם של בעלי העניין ולהבין את משמעות השינוי עבורם. במקרים מסוימים כתוצאה מהשינוי עלולים בעלי העניין לאבד שליטה על משאבים ואילו במקרים אחרים לזכות בשליטה עליהם. יהיה זה רק הגיוני לצפות מבעלי העניין להתנגדות לשינויים, לכן קיים צורך להגיב על ההתנגדויות מוקדם ככל האפשר. חלק מחברי הנהלות גופי המחקר וועדות האתיקה עשויים לחוש, שכל שינוי, שמוצע, רומז על

תפקוד גרוע שלהם. מובילי השינוי צריכים להבהיר, כי המוסדות אינם ייחודיים בהתמודדות עם קשיים, תסכולים ובעיות בסיקור מחקרים. חשוב להדגיש עוד, שהפעילות של גופי הסיקור ורשויות המחקר עד כה נחשבת ומוערכת, וכי מטרות השינוי להמשיך לפתח את המסד שהם בנו. ואכן, השינויים, שאנו מציעים, טומנים בחובם מספר יתרונות לוועדות האתיקה ולרשויות המחקר, שמשמעותם איכות רבה יותר של הבקשות שיוגשו לוועדות, זמן רב יותר שיוקדש לפרויקטים רגישים מבחינה אתית, פחות בזבוז זמן על פעילות אדמיניסטרטיבית והקצאת יותר משאבים בני קיימא לקידום האתיקה של מחקרים בבני אדם.

### הטמעת השינוי

אם אנו מעוניינים, שהשינויים ימשיכו להתקיים בתוך הארגון, עליהם להיות מוטמעים בתוך התרבות המוסדית. בעלי העניין צריכים להיות מעודכנים בהדרגה, ולהבין בסופו של דבר באיזו מידה היו השינויים אחראים לכל שיפור באפקטיביות וביעילות של התהליכים, העומדים בבסיס החשיבה והסיקור של אתיקה במחקר. במיוחד יש להדגיש בפניהם את האופן שבו השינוי הארגוני הפחית את תרבות היריבות שגילנו סביב נושא האתיקה במחקר במוסדות מסוימים (Israel et al., 2016). לכן, צריך לבצע הערכה של השינויים מעת לעת ולהעביר את הממצאים לגבי תוצאות השינוי לחוקרים, מנהלים, מינהלנים וחברי ועדות. בהינתן החשיבות הברורה של המחקר לקהילת המחקר, כל שינוי שימצא את מקומו בפרסום בכתבי עת בעלי מוניטין, ויעזור בעיצוב קהילה לאומית או בינלאומית, העוסקת בפרקטיקה של אתיקה במחקר, עשוי לזכות בלגיטימיות רבה יותר. מאוחר יותר, השינויים יטמעו להיות חלק ממהלך הדברים הטבעי בארגון, תוך השתלבות בנורמות ובערכים משותפים של קהילת המחקר. בעשותנו כך המעורבים צריכים להתעלות מעבר לחזון של קבוצה קטנה של אנשים ולהביא למצב שזו "הדרך בה אנו עושים דברים כאן". יחד עם זאת, הם צריכים להיות פתוחים לרפורמות נוספות ולהערכה תקופתית, על מנת להלחם בנטיות של ההנהגה להגיע למסקנה, כי המוסד "ביצע" רפורמה באתיקה במחקר ואין צורך יותר בהקצאת תשומת לב או משאבים לנושא.

### מסקנות

אנו יודעים עד כמה חוקרי מדעי החברה מתוסכלים ממרכיבים רבים של הסדרי ועדות האתיקה במחקר. הסדרי סיקור, המבוססים על כללים מוגדרים, אשר מתמקדים באכיפה, אינם צריכים להיות מנת חלקם של מוסדות חינוך. באותם מקומות בהם קיימות תקנות ברמה לאומית, חוקרי מדעי החברה הצליחו רק במעט בעיצוב ובהשפעה על אותן ההנחיות, הקודים וההצהרות, שכמעט תמיד מבוססים על המודל הפוזיטיביסטי והביו-רפואי של מחקר. גם בהסדרים, שהתייחסו למחקר במדעי החברה, מצאנו כמה תהליכי סיקור מקומיים שלא הצליחו לתת מענה לצרכים השונים של התחום. עובדה עצובה ומפוכחת, שמעט מאד חוקרי מדעי החברה כתבו על ההנאות בעבודה מול ועדות האתיקה במחקר. אנחנו רוצים לשנות מצב זה. אנו טוענים כי קיימת אפשרות לשנות את האופן שבו המוסדות מתייחסים לאתיקה המחקרית. מוסדות צריכים לעודד חוקרים, חברי ועדות אתיקה וצוותים מקצועיים לחשוב באופן יצירתי איך להתמודד עם סוגיות אתיות משמעותיות, איתן קהילת המחקר מתמודדת. גישה, שמעודדת פרקטיקה רפלקטיבית, צריכה להניב יחסים פחות אנטגוניסטיים בין חוקרים וחברי ועדות אתיקה, להוכיח שיחסים כאלה הם בני קיימא ויכולים לנהל טוב יותר את הסיכונים המוסדיים. אנחנו רוצים להסיט את המוקד הרחק מציות רגולטוריות לעבר תמיכה בהתנהגות אתית במחקר. יחד עם זאת, מהלך זה דורש שינוי באופן, שבו אנו תופסים את התפקידים של בעלי העניין השונים, שינויים בדפוסי תקשורת, פיתוח של חומרי עזר מתוחכמים בהרבה ומתן תשומת לב רבה יותר לתכניות הלימודים ולפדגוגיה, כך שדור חדש של חוקרים וחברי סגל ישאפו לשותפות ולא לקונפליקט. המשמעות היא, שיצטרך להיות שינוי ארגוני, אבל הוא יהיה שווה את המאמץ.

אחרי הכל, האם אנחנו לא שואפים לעבוד בארגונים שבהם חוקרים, מנהלים ומנהלים בכירים יתגאו בכך, שתרבות האתיקה המחקרית תומכת במחקר חדשני ומתקדם?

## מקורות

- Allen, G., Israel, M. and Thomson, C. (2015) *Office for Learning and Teaching: Research Ethics Report*. ([http://www.olt.gov.au/system/files/olt\\_report\\_ethics\\_2015.pdf](http://www.olt.gov.au/system/files/olt_report_ethics_2015.pdf))
- Allen, G., Israel, M. and Thomson, C. (2016) *Scholarship of Teaching and Learning Human Research Ethics Resource Manual*. (<http://www.ahrecs.com/previous-projects/sotl-resource-booklets>)
- Baloy, N.J.K., Sabati, S. and Glass, R.D. (eds) (2016) *Unsettling Research Ethics: A Collaborative Conference Report*. Santa Cruz, CA: UC Center for Collaborative Research for an Equitable California. [https://ccrec.ucsc.edu/sites/default/files/attachments/2016.06.30%20Unsettling%20Research%20Ethics%20Report\\_LOW%20Res.pdf](https://ccrec.ucsc.edu/sites/default/files/attachments/2016.06.30%20Unsettling%20Research%20Ethics%20Report_LOW%20Res.pdf)
- Bell, K. (2016) 'The more things change, the more they stay the same: TCPS2 and the institutional oversight of social science research in Canada', in W. van den Hoonaard and A. Hamilton (eds) *Ethics Rupture: Exploring Alternatives to Formal Research-Ethics Review*. Toronto: Toronto University Press, pp. 189-205.
- Beyer, R. (2011) *Transcript: Meeting 5, Session 4. Implementing Federal Standards – Ethics Issues. Presidential Commission for the Study of Bioethical Issues*. (<http://bioethics.gov/node/229>)
- Bolden, R., Petrov, G. and Gosling, J. (2009) 'Distributed Leadership in Higher Education: Rhetoric and Reality', *Educational Management Administration Leadership*, 37(2): 257-277.
- Boud, D., Keogh, R. and Walker, D. (1985) 'Promoting Reflection in Learning: a Model', in D. Boud, R. Keogh and D. Walker (eds) *Reflection, turning experience into learning*. New York: Kogan Page, pp. 18-40.
- de Jong, J.P., van Zwieten, M.C.B. and Willems, D.L. (2012) 'Ethical review from the inside: repertoires of evaluation in Research Ethics Committee meetings', *Sociology of Health & Illness*, 34(7): 1039-1052.
- Dingwall, R. (2012) 'How did we ever get into this mess? The rise of ethical regulation in the social sciences', in K. Love (ed) *Ethics in Social Research*. Bingley: Emerald, pp. 3-26.
- Dixon-Woods, M., Angell, E., Ashcroft, R.E. and Bryman, A. (2007) 'Written work: The social functions of Research Ethics Committee letters', *Social Science & Medicine*, 65(4): 792-802.
- Economic and Social Research Council (United Kingdom) (2005) *Research Ethics Framework*. Swindon: Economic and Social Research Council.
- Economic and Social Research Council (United Kingdom) (2010, revised 2012) *Framework for Research Ethics*. Swindon: Economic and Social Research Council. ([http://www.esrc.ac.uk/images/framework-for-research-ethics-09-12\\_tcm8-4586.pdf](http://www.esrc.ac.uk/images/framework-for-research-ethics-09-12_tcm8-4586.pdf))

- Economic and Social Research Council (United Kingdom) (2015) Framework for Research Ethics. Swindon: Economic and Social Research Council. (<http://www.esrc.ac.uk/funding/guidance-for-applicants/research-ethics/>)
- European Commission (2010) *European Textbook on Ethics in Research*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ([http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub\\_archive/textbook-on-ethics-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_archive/textbook-on-ethics-report_en.pdf))
- European Commission (2013) *Ethics for Researchers: Facilitating Research Excellence in FP7*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ([http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/fp7/89888/ethics-for-researchers\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/fp7/89888/ethics-for-researchers_en.pdf))
- Fitzgerald, M.H. and Yule, E. (2004) 'Open and Closed Committees', *Monash Bioethics Review*, 23(2): S35-S49.
- Freyd, J.J. (2011) 'Journal Vitality, Intellectual Integrity, and the Problems of McEthics', *Journal of Trauma and Dissociation*, 12(5): 475-481.
- Gillam, L. (2004) 'Secret ethics business', *Monash Bioethics Review*, 22(1): 52-62.
- Gontcharov, I. (2013) 'Methodological crisis in the social sciences: The New Brunswick Declaration as a new paradigm in research ethics governance?' *Transnational Legal Theory* 4(1): 146-156.
- Gontcharov, I. (2016) 'The eclipse of 'human subjects' and the rise of 'human participants' in research involving humans', in W. van den Hoonaard and A. Hamilton (eds) *Ethics Rupture: Exploring Alternatives to Formal Research-Ethics Review*. Toronto: Toronto University Press, pp. 248-266.
- Gosling, J., Bolden, R. and Petrov, G. (2009) 'Distributed Leadership in Higher Education: What Does It Accomplish?', *Leadership*, 5(3): 299-310.
- [Griffith University Research Ethics Manual](https://www.griffith.edu.au/research/research-services/research-ethics-integrity/human/human-research-ethics-manual) (nd) <https://www.griffith.edu.au/research/research-services/research-ethics-integrity/human/human-research-ethics-manual>
- Guerriero, I.C.Z. and Bosi, M.L.M. (2015) 'Research ethics in the dynamic of scientific field: challenges in the building of guidelines for social sciences and humanities', *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(9): 2615-2624.
- Hammersley, M. (2009) 'Against the ethicists: On the evils of ethical regulation', *International Journal of Social Research Methodology* 12(3): 211-225.
- Hanover Research (2014) *Building a Culture of Research: Recommended Practices*. Washington DC: Hanover Research. Academy Administration Practice. (<http://www.hanoverresearch.com/media/Building-a-Culture-of-Research-Recommended-Practices.pdf>)
- Hedgecoe, A. (2016) 'Reputational Risk, Academic Freedom and Research Ethics Review', *Sociology*, 50 (3): 486-501.
- Hay, I. and Israel, M. (2005) 'A Case for Ethics (not Conformity)', in G.A. Goodwin and M.D. Schwartz (eds) *'Professing' Humanist Sociology* (5th edition). Washington DC: American Sociological Association.

- Iphofen, R. (2013) *Research Ethics in Ethnography/Anthropology*. Brussels: DG Research and Innovation, European Commission.  
([http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/hi/ethics-guide-ethnog-anthrop\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/hi/ethics-guide-ethnog-anthrop_en.pdf))
- Iphofen, R. (2011) *Ethical Decision-Making in Social Research: a Practical Guide*. Houndmills: Palgrave MacMillan.
- Iphofen, R. (2016) 'Professional Research Ethics: Helping to Balance Individual and Institutional Integrity, in W. van den Hoonaard and A. Hamilton (eds) *Ethics Rupture: Exploring Alternatives to Formal Research-Ethics Review*. Toronto: Toronto University Press, pp. 391-406.
- Israel, M. (2015) *Research Ethics and Integrity for Social Scientists: Beyond Regulatory Compliance*. London: Sage.
- Israel, M. (2018) 'Ethical Imperialism? Exporting Research Ethics to the Global South', in R. Iphofen and M. Tolich (eds) *The SAGE Handbook of Qualitative Research Ethics*. London: Sage. pp.
- Israel, M. (2017) 'Research Ethics and Integrity in Socio-Legal and Legal Research', in M. McConville and W.H. Chui (eds) *Research Methods for Law* (2<sup>nd</sup> ed.). Edinburgh: Edinburgh University Press, pp. 180-204.
- Israel, M., Allen, G. and Thomson, C. (2016) 'Australian Research Ethics Governance: Plotting the Demise of the Adversarial Culture', in W. van den Hoonaard and A. Hamilton (eds) *Ethics Rupture: Exploring Alternatives to Formal Research-Ethics Review*. Toronto: Toronto University Press, pp. 285-316.
- Israel, M. and Hay, I. (2006) *Research Ethics for Social Scientists: Between Ethical Conduct and Regulatory Compliance*. London: Sage.
- Kotter, J.P. (2012) *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Motil, K.J., Allen, J. and Taylor, A. (2004) 'When a Research Subject Calls with a Complaint, What Will the Institutional Review Board Do?', *IRB: Ethics & Human Research* 26(1): 9-13.
- National Health and Medical Research Council, Australia (2007, updated 2013) National Statement on Ethical Conduct in Human Research.  
(<http://www.nhmrc.gov.au/guidelines/publications/e72>)
- Pimple, K. (2007) *Using Case Studies in Teaching Research Ethics*.  
(<https://www.nationalethicscenter.org/resources/7282/download/292.pdf>)
- Posel, D. and Ross, F.C. (2014) 'Opening up the quandaries of research ethics: Beyond the formalities of institutional ethical review', in D. Posel and F.C. Ross, (eds) *Ethical Quandaries in Social Research*. Cape Town: HSRC Press, pp. 1-26.
- Schön, D. (1983) *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic.
- Schrag, Z. (2009) Macquarie's Innovative Ethics Training. *Institutional Review Blog*. 17 April  
(<http://www.institutionalreviewblog.com/2009/04/macquaries-innovative-ethics-training.html>)
- Schrag, Z.M. (2010) *Ethical Imperialism: Institutional Review Boards and the Social Sciences, 1965-2009*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- Social Sciences and Humanities Research Ethics Special Working Committee (2008) SSHWC Recommendations Regarding Privacy and Confidentiality. Report for the Federal Interagency Advisory Panel on Research Ethics. ([http://www.pre.ethics.gc.ca/policy-politique/initiatives/docs/SSHWC\\_PC\\_Policy\\_Recommendations\\_-\\_January\\_2008\\_-\\_EN.pdf](http://www.pre.ethics.gc.ca/policy-politique/initiatives/docs/SSHWC_PC_Policy_Recommendations_-_January_2008_-_EN.pdf))
- Stark, L. (2012) *Behind Closed Doors*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tolich, M., Bathurst, R., Deckert, A., Flanagan, P., Gremillion, H. and Grimshaw, M. (2015) 'One size does not fit all: organisational diversity in New Zealand tertiary sector ethics committees', *Kōtuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, 11(1). (<http://dx.doi.org/10.1080/1177083X.2015.1035732>)
- Tolich, M. and Smith, B. (2015) *The Politicisation of Ethics Review in New Zealand*. Auckland: Dunmore Press.
- Tri-Council (Canadian Institutes of Health Research, National Science and Engineering Research Council of Canada, Social Sciences and Humanities Research Council of Canada) (2010) Tri-Council Policy Statement: Ethical Conduct for Research Involving Humans. Ottawa: Public Works and Government Services. ([http://www.pre.ethics.gc.ca/pdf/eng/tcps2/TCPS\\_2\\_FINAL\\_Web.pdf](http://www.pre.ethics.gc.ca/pdf/eng/tcps2/TCPS_2_FINAL_Web.pdf))
- Tri-Council (Medical Research Council of Canada, National Science and Engineering Research Council of Canada, Social Sciences and Humanities Research Council of Canada) (1998) Tri-Council Policy Statement: Ethical Conduct for Research Involving Humans. Ottawa: Public Works and Government Services. (<http://www.pre.ethics.gc.ca/eng/archives/tcps-eptc/Default/>)
- Vadeboncoeur, C., Townsend, N., Foster, C. and Sheehan, M. (2016) 'Variation in university research ethics review: Reflections following an inter-university study in England', *Research Ethics* doi: 10.1177/1747016116652650, June 5.
- van den Hoonaard, W.C. (2011) *The Seduction of Ethics: Transforming the Social Sciences*. Toronto: University of Toronto Press.
- van den Hoonaard, W. and Hamilton, A. (eds) (2016) *The Ethics Rupture: Exploring Alternatives to Formal Research-Ethics Review*. Toronto: University of Toronto Press, pp. 431-432.
- von Unger, H. (2016) 'Reflexivity beyond Regulations. Teaching Research Ethics and Qualitative Methods in Germany', *Qualitative Inquiry*, 22(2): 87-98.
- Wynn, L. (2009) 'Making ethics training ethnography-friendly', *Culture Matters*, 23 April. (<https://culturematters.wordpress.com/2009/04/23/making-ethics-ethnography-friendly/>)
- Wynn, L.L., Mason, P.H. and Everett, K. (nd) *Human research ethics for the social sciences and humanities*. ([http://www.mq.edu.au/ethics\\_training/](http://www.mq.edu.au/ethics_training/))

[חזרה לתוכן העניינים](#)

#### ACKNOWLEDGEMENTS

Earlier versions of minor parts of this chapter were published in Israel (2015) and Israel (2017). This article is adapted and translated from a chapter published as Allen, G. and Israel, M. (in press, 2018) Moving beyond Regulatory Compliance: Building Institutional Support for Ethical Reflection in Research. In Iphofen, R. and Tolich, M. (eds) *The SAGE Handbook of Qualitative Research Ethics*. London: Sage. pp.276-288. It appears with the permission of Sage Publications.

## THE ETHICAL REGULATION OF SOCIAL RESEARCH FROM A GLOBAL PERSPECTIVE: AN ANALYSIS OF THE ITALIAN SITUATION

Marco Marzano<sup>13</sup>



### הרגולציה האתית של המחקר החברתי מנקודת ראות גלובלית: ניתוח המצב באיטליה

מרקו מרזנו

#### Abstract

In this paper, I make a first attempt to conduct comparative analysis of the forms and consequences of the spread of the culture of ethical regulation beyond the borders of the English-speaking countries. In particular, I compare Mark Israel's pioneering analysis on South Africa and Brazil with certain empirical observations on the situation in my own country, Italy. As theoretical tool for the comparison, I employ the category of isomorphism preferred to that of imperialism. From the comparison it emerges that the situation in Italy is to some extent different from that portrayed by Israel with regard to Brazil and South Africa and that this is due in all likelihood a) to the solidity and strength of the Italian domestic scientific community, b) to the reduced importance of funding from countries or international bodies dominated by a regulatory culture and above all, c) to the fact that the central Italian State has not yet decided to move decisively in the direction of the rigorous ethical and bureaucratic regulation of research.

#### תקציר

במאמר זה אני מציג ניסיון ראשון לערוך ניתוח השוואתי לגבי האופנים וההשלכות של התפשטות התרבות של רגולציה אתית מעבר לגבולותיהן של המדינות דוברות האנגלית. אני משווה את הניתוח החלוצי של מארק ישראל לדרום אפריקה ולברזיל, עם תצפיות אמפיריות על המצב בארצות אחרות. ככלי תיאורטי להשוואה, אני משתמש בקטגוריה של איזומורפיזם, העדיפה, לדעתי, על שימוש במושג אימפריאליזם. מן ההשוואה עולה, כי המצב באיטליה שונה במידה מסוימת מהמצב שמציג ישראל ביחס לברזיל ודרום אפריקה, וכי הדבר נובע, ככל הנראה, מ: (א) איתנותה ויציבותה של הקהילה המדעית האיטלקית, (ב) החשיבות הפחותה של מימון ע"י מדינות או גופים בינלאומיים, שנשלטים על ידי תרבות רגולטורית. ומעל לכל, (ג) לעובדה כי המדינה האיטלקית טרם החליטה לנוע באופן מכריע לכיוון של רגולציה אתית וביורוקרטית מחמירה על המחקר.

<sup>13</sup> Professor of Sociology, University of Bergamo, Italy

## INTRODUCTION

The culture of the ethical regulation of research – that is, the idea that all research activities in every field of human knowledge must be subject to rigorous controls on the part of institutions (committees) specialized in inspection activity – has quite rapidly imposed itself in nearly all research spheres and in every corner of the globe in the course of just a few decades. The concept was developed to limit or completely eliminate the possibility that serious damage might be suffered by patients as a result of research activities in the medical and healthcare fields: that is, in order to secure the hoped-for scientific results of their studies, researchers would fail to respect the dignity and rights of the sick (and people in general), using them simply as means to obtain their ends. The idea was then transferred from the field of biomedical sciences to social sciences (Van den Hoonaard 2011; Israel 2014). Although there was a lack of clearly significant evidence of the danger of social research, the belief arose in many areas of the social sciences that a level of severity similar to that used to evaluate the ethics of studies in the biomedical field was also indispensable for sociological and anthropological research.

In North America, over the course of just a few years, the entire corpus of social studies, practically all sociological and anthropological work – from university students' degree theses to studies by the most well-established scholars – have been made subject to a thorough “ethics review”. The entire community of North American scholars in the social sciences has been obliged to appear before ‘ethics juries’ represented by committees that every university has formed and provided with extremely wide powers, first and foremost the right to prevent an unapproved research project from being undertaken and completed.

There has been far less investigation – almost none, in fact – of the global spread of the culture of ethical regulation outside North America. The idea of transforming ethics into a standard bureaucratic procedure has been put into effect – or is rapidly being put into effect – in much of the world, but the actual forms that this social and political process takes remain virtually unknown. The only available information relates to English-speaking countries: The United States, naturally (where the entire process began), Great Britain, Canada, and Australia.

In this paper, I will make a first attempt to conduct comparative analysis of the forms and consequences of the spread of the culture of ethical regulation beyond the borders of the English-speaking countries. In particular, I will compare Mark Israel's pioneering analysis on South Africa and Brazil (Israel 2017) with certain empirical observations on the situation in my own country, Italy.

In order to be able to proceed with this comparison, however, we need a clearer and more refined conceptual framework, a main theoretical idea to which we can refer.

One initial possibility is the notion of ‘imperialism’. This concept refers to policies of power and supremacy that seek to create a situation of predominance and domination over countries or areas of social life that are believed to be inferior. It has been used by Schrag (2010) to explain the emergence of the culture of ethical regulation in the social sciences. For Schrag, the imperialist is the medical sciences, and the victim is social studies.

Generally speaking, the term ‘imperialism’ is almost always used in a highly negative sense. Its first use in modern times dates back to the colonial era, especially to the fifty years



between the 1870s and the First World War, when the great colonial expansion by European countries was under way in Asia and Africa. Underlying the notion of imperialism is the idea that imperial domination is legitimate and that imperial forces are fully entitled to impose it on weaker countries or social systems. The principal limitation of this notion, in my opinion, is that it refers exclusively to intentional, planned actions by means of which the ‘imperialists’ seek to establish superiority over their victims. Everything else – i.e. the unintentional, accidental, and involuntary aspects of the process that leads to the propagation of an idea such as ethical regulation – remains in the shadows. For supporters of the imperialist theory behind the expansion of the practice, there is inevitably a plot hatched by the great powers (whether they be economic, political, or cultural) to take over the rest of the world.

At the opposite extreme to imperialism is the concept of ‘diffusion’. According to Rogers’s well-known definition, this concept identifies “a process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system” (Rogers, 1995). Again, according to Rogers, the diffusion effect concerns “the cumulative increasing degree of influence upon an individual to adopt or reject an innovation, resulting from the activation of peer networks about an innovation in a social system ...” (Rogers, 1995). Notwithstanding recent attempts to free it from its mechanistic connotation, the notion of diffusion has remained quite similar to that of ‘contagion’ and denotes the ‘spontaneous’ diffusion of a social practice, of a symbol, of a technology, or of a ritual; in short, of any type of innovative element within the body of a social system. Contagion takes place as a consequence of the density of relationships and the volume of social interaction among actors. As exchanges and communications grow, the intensity and velocity of the spread of innovations also increase, and they are then naturally proposed as the most rational, efficient, and economical solutions to the problems that social systems are required to deal with, and this gives them legitimacy. As is obvious, the problems involved in applying the concept of diffusion are precisely the opposite of those raised by the concept of imperialism. Diffusion is apparently well able to explain asocial processes such as epidemics, but it is far less powerful in explaining social phenomena (Strang and Meyer 1993). For example, why would an increase in the volume of interactions only generate similar and supportive behaviours, and not conflicts, differences, or fence-building (Strang and Meyer 1993)?

In other words, the concepts of imperialism and diffusion appear too simple to grasp the nature of complex social processes like those considered here. It seems to me that the notion of ‘isomorphism’, which has enjoyed great success in the field of organizational analysis, is far more suitable for this purpose (Di Maggio and Powell 1983; Powell and Di Maggio 2012; Greenwood et al. 2017). Firstly, the concept of isomorphism takes account of both imitative (mimetic isomorphism) and authoritative (coercive isomorphism) processes, as well as those that develop from professional networks (normative isomorphism). Secondly, it includes the relevant pressures, power games, and power balances that exist within every organizational field. The sources of the various forms of isomorphism can be respectively traced back to uncertainty (in the case of mimetic isomorphism), the strength of political (and other types of) authority (in the case of coercive isomorphism), and the density of relations and communications among

professionals (in the case of normative isomorphism). Overall, therefore, an institutional analysis that focuses on the concept of isomorphism takes a wide variety of situations and conditions into consideration (to a far greater extent than do analyses based on imperialism or diffusion). For example, all types of mimetic isomorphism spring from the desire on the part of the weaker actors to imitate successful models. It is possible that the organization being imitated has done nothing to warrant such imitation, or that it has obtained any advantage from it. In this case, the relevant form of power is completely different from that which exists for the types of coercive isomorphism deriving, for example, from the imposition of domestic laws that oblige all actors to comply with them. Different from the other two are the types of (normative) isomorphism that originate (for example) from research by universities and research centres (attended by students from all over the world) that produce theoretical and practical models later adopted in every corner of the earth.

Let us now return to our topic – the globalization of the culture and practice of ethical regulation – and get to the core of the analysis.

#### ETHICAL REGULATION CONQUERS THE GLOBAL SOUTH.

Mark Israel (2017) has carried out interesting comparative analysis of the development of ethical regulation in Brazil and South Africa.

In Brazil, the ethical regulation of research has been entrusted to a National Commission for Ethics in Research (CONEP), which operates according to radically positivist criteria that are only appropriate to medical research. All forms of cultural pluralism are radically rejected. The consequences for human and social sciences have been dramatic: large numbers of research projects have been cancelled or hugely delayed due to the ‘working style’ of the overbearing and inefficient CONEP bureaucratic organization. “For example, one researcher has been asked by a committee to obtain signed informed consent from individual participants using documents translated into Xavante, an indigenous language. The requirement compromised a strong tradition among Xavante of community decision-making through ritualized daily meetings and, ignored the lack of standardized written form for their language, and a relatively high level of bilingualism among the population” (Israel 2017, 4). Until now, all attempts at resistance on the part of Brazilian social scientists have been futile. In South Africa, the system of regulating ethics operates more or less in the same way, and the overall result has been reinforcement of the “asymmetrical power relationship that already exists between predominantly white researchers and predominantly black participants” (Moodley and Meyer 2007, quoted in Israel 2017, 5).

Overall, as Israel (2017) maintains, the propagation of principlism forms just one part of a very substantial flow of financial and cultural capital, ideas, and persons between the global North and South. Persons travel in both directions, but ideologies, values, rituals, and money go in only one way – towards the South. Even if we limit consideration to the case of research ethics, the vehicles for its exportation (which Israel (2017) thoroughly analyses) are numerous. An

important part is played by the generous American research grants that oblige all parties receiving them to apply the ethical standards in effect in the United States, regardless of their nationality. Similar instructions are given by many of the large international organizations that fund programmes for the Third World (for example, the World Health Organization). A second vehicle of the imperialist globalization of ethics, according to Israel, consists of professional networks, individual "epistemic communities" (Haas, 1997). These communities (for example, of doctors or psychologists), backed by the power of the scientific and cultural legitimacy that derives from the role given to their members, promote what I would call a form of 'normative isomorphism' to which the peripheries are obliged to yield willy-nilly if they do not wish to be completely marginalized, to 'remain behind' in the processes of global transformation. In the area of research ethics, it is also often the case that the young people who move from poor communities to the rich countries of the global North to study import the culture and values of the dominant countries when they return to their homelands.

Often, and once again it is Israel (2017) who points this out, the arrival in an African or South American country of values, rituals, and procedures (such as those of research ethics) destroy and replace local values, rituals, and procedures.

The net result is that "researchers who fail to comply with imported ethical requirements risk forfeiting funding, having their papers rejected by publishers, or losing their jobs (Israel 2017, 11). Even where social scientists have mobilized, changes in the imported regime may be difficult to achieve". (Israel 2017, 11).

#### ETHICAL REGULATION IN ITALY

In this third section, I will address the topic of the diffusion of a regulatory culture in the country in which I live, namely Italy. No systematic data are available on this phenomenon, and what follows is therefore a largely incomplete and merely initial construction that has been predominantly carried out on the basis of interviews with key informants. I will focus on the regulation of social research, leaving regulation in the biomedical field, on which I have very few data and to which I will make just a few brief references at the end of this section.

I will begin by noting that the Italian university system is largely public, and therefore dependent on laws enacted by Parliament and regulations issued by the extremely powerful Ministry of Education, Universities and Scientific Research (MIUR). To date, the Ministry has issued no directives on the need to obtain the approval of an ethics committee in order to access the allocation of the funds that are granted each year to universities, and by the universities to individual researchers.

Given the extremely centralized nature of the system, two lines of text in a law would be sufficient to change the entire scenario immediately. In other words, binding ethical regulations (a form of clear coercive isomorphism) could be introduced in Italy overnight in a meeting of the Council of Ministers or in a session of Parliament. This is what happened in the case of assessments of scientific research, which the Ministry unexpectedly decided to introduce at the same time as it established new rules for hiring academic staff. A further source of possible coercive isomorphism (with regard to Italy) is the European Union, which also allocates

considerable funds to Italian scholars. As a part of its most significant research funding programmes, the European Union can ask scholars to certify their compliance with the ethical standards in force in their country. Since Italy does not currently have any specific standards, Italian scholars are authorized to declare that they have no obligations in this regard. In some cases, where they are judged by European bureaucrats to be especially risky from an ethical standpoint, further systems of control are implemented. For example, researchers working on a population subject to strong social stigma were asked to modify a questionnaire by strictly avoiding the use of certain terms, which was good for political correctness but seriously damaged the effectiveness and scientific appropriateness of the study (the specific purpose of which was to unmask the racism implicit in many commonly used definitions).

However, the spread of ethical rules for social research in Italy is not only taking place through domestic or supranational political authorities.

Another channel through which the ethical regulation model is being imposed in Italy consists of professional associations and international English-language scientific journals.

Some of these journals, which are the most important in many areas, also require Italian scholars who want to publish their articles to cite references to a document certifying approval of the research project on which the article is based by an ethics committee from the institution to which the scholars belong.

Those subject to this requirement are most often, at least in Italy, psychologists, i.e. members of a community that more than any other in the human sciences belongs to the international community and is very close to the methods and styles of research in natural and life sciences.

This phenomenon forms the basis of a type of coercive isomorphism that has a very serious impact. The process begins with the strict requirement on the part of an international journal that ethical certification be provided. The publishers of these journals are not in the slightest interested in verifying whether this requirement is reasonable: whether an obligation to provide ethical certification is imposed by the laws of the country in which the researcher works is not checked, let alone the existence of an ethics committee at the university to which the author of the article belongs. This requirement on the part of journals is non-negotiable: there is no publication without ethical certification, full stop. The fact of the matter is that for psychologists, being published in prestigious international journals has become an indispensable requirement for career advancement and the ability to be members of selection committees or doctoral colleges, and in short to be able to work serenely, while also harbouring some form of career expectation. This is why we see the occurrence of highly paradoxical effects of 'research ethics' such as exemplified by what happened to an Italian psychologist at a university in the south of Italy (who has asked me not to reveal his identity, and whom I shall call Alberto). A couple of years ago, he received the usual request from the journal to which he had sent an article to produce a document attesting to the approval of his research project by his university's ethics committee. The journal's editors also told the colleague in question that in order to publish his article, they needed him to send them the written informed consent form that he had provided to the participants in his study. In the event that this form had not been provided, the researcher was

obliged to explain the reasons, and at the same time to provide a document evidencing the consent of the local ethics committee. The journal's publisher reserved the right to reject the article in any event if it decided at its sole discretion that "high ethical standards" had not been complied with.

As is the case in very many other Italian universities, the university to which this psychologist belonged had nothing that resembled an ethics committee. At this point, Alberto, who until that time had never thought about the need to comply with such a request, in desperation because of the risk that he would have to throw away work that had cost him many months of effort, turned first to the Vice-Chancellor responsible for research to explain his situation, without obtaining anything, and then to his Head of Department. The Head of Department was sympathetic and came up with a solution that might help Albert circumvent the problem: he promised him that he would produce a document certifying that the research from which the article took its data, a study which the Head of Department had in fact never actually seen, had been carried out in accordance with the requirements of the Code of Ethics of the university to which both belonged. In actual fact, the only code of ethics that existed at this university at the time of the request related to the rules of conduct and ethics that applied to professors and students. Nothing in it had anything to do with research. Naturally, the psychologist and the Head of Department avoided clarifying this point and drew up a draft of the document to be sent to the journal.

Following an initial moment of great relief at perhaps having found a solution that would completely satisfy the journal's 'imperial' requirements, Alberto thought of another, possibly insuperable, stumbling block: the date of the document! Because the certification naturally referred to research that had been carried out before the paper had been written, in order for the certification to be deemed valid, it became necessary to backdate the document and pretend that it had been approved in advance by the Head of Department. This was done, and the certificate was sent to the journal on the headed notepaper of the Department in question.

What moral should we draw from this whole story? Like his Head of Department, the young psychologist might be considered to have committed a venial sin because he told a lie in order to have his article published. It is also true, however, that from a practical standpoint, the study had not caused any type of damage to the interviewees, and that for this young scholar, publication of the article meant having the opportunity to work and commence a normal academic career: that is, to realize his legitimate professional and intellectual aspirations. As far as the Head of Department was concerned, a sense of solidarity towards a young colleague who was seeking to find a way around an idiotic regulation prevailed. In any event, what is certain is that in this entire matter, it was the journal that gave the worst account of itself because of its imperialist attitude, its arrogant and obtuse ignorance of local specifics, and its pretension that in addition to the language, the methodological format, and the theoretical and epistemological references, it could also impose a procedure that could not possibly be complied with honestly in a country where the situation was so different from that in the United States.

More generally, the situation in Italy in this area is decidedly uneven and chaotic, and cases such as the one recounted involving Alberto are probably not particularly rare. In some

universities, in the absence of a university ethics committee, the task of producing the certificates required for publication in international journals is performed by the ethics committees in hospitals and health authorities. In other cases, faculties have equipped themselves with their own ethics committees, which are nearly always composed (and this is the most frequent complaint among academic psychologists) of professors who are members of the same departments as the colleagues that they are required to assess, and who are not neutral as regards the customary academic games.

In reality, the episodes I have gathered on this topic are not at all numerous overall, and in any event they are similar to those that have previously been reported by North American scholars who have been critical of the research ethics system: committees produce observations that researchers find highly questionable, and which they believe to be the result of ignorance of the specific literature or a wish to criticise, or worse, a desire to slow down and obstruct the work of a rival colleague.

In certain cases, the Italian members of these committees have spent many years studying in an English-speaking country (the United Kingdom, the United States, or Canada), where they have learned how the committees work and the results that they can obtain if they become members of them. In addition to stating the extreme importance of the function that they perform of promoting the development of greater 'ethical awareness' in researchers, some of the committee members that I interviewed firmly maintained that the task of these committees should also be to ensure that the money universities provide to researchers is actually used 'in an ethical manner': that is, for seriously 'important' studies. I had the impression that, perhaps unwittingly, these individuals wanted to be able to establish what was and was not important in the work of their colleagues, and which studies should be carried out and which blocked. It seems to me that the end result of all of this may a restriction of the actual freedom to carry out research and the institution of an authoritarian system that obliges scholars only to study topics that are of relevance to the members of these committees, using the methodologies they prefer, all in the name of public ethics.

However, isomorphic practices are not limited merely to the creation of ethics committees and the proliferation of certifications as a consequence of coercive pressures from international journals. The Italian Association of Psychology has issued – we are in the sphere of normative-professional isomorphism here – a 'Code of Ethics for Psychological Research' that directly copies the underlying philosophy of the codes of similar British and American associations. For example, among the 'rules of conduct' suggested for its members, the absolutely central importance of the 'dogma of informed consent' is restated. "Those who conduct research activities", we read in the Code, "must provide sufficient information to participants, and must obtain their prior written consent to their participation [...]". Subsequently, the Code mentions the need in all cases to provide participants with forms in which the following are identified: a) a description of the study; b) the manner in which the results will be returned; c) the right to refuse or suspend participation; d) the means provided for protecting anonymity; e) the personal particulars of the research manager; and so on. All aspects of the research process

are regulated in this code in exactly the same way as they are in the countries that dominate the global research panorama.

Moreover, in the world of the Scientific Psychological Societies, there is talk of creating ethics committees that operate as 'one-stop counters': that is, at the request of individual researchers. The aim here is to provide members of those universities that do not yet have an ethics committee (and perhaps also those with excessively severe committees that 'halt' many studies) with the certifications they require in order to satisfy the demands of international journals. Of course, implementation of this system would involve not insignificant costs.

One final aspect that I shall briefly consider before setting out my conclusions concerns the operation of ethics committees for biomedical research, which in Italy are established within local health authorities and hospitals.

The limited, and only partial, information that I have managed to gather on the operation of these bodies furnishes a depressing picture. Judging from the evidence provided by two key informants (who are long-serving members of numerous committees), many of these bodies, which are supposed to protect patients from the risks of clinical trials that fail to respect their rights and dignity, are dominated by medical personnel, and perform a decidedly secondary role, substantially limiting themselves to approving research projects that have previously been elaborated by the various doctors proposing them. In turn, again according to my key informants, these research projects are a direct expression of the interests of certain large pharmaceutical companies that fund the medical researchers. A few courageous reformers have attempted to change the situation over the years, for example by creating a national discussion round table involving the various committees, or by seeking to separate studies from the interests of pharmaceutical companies, or by trying to understand whether patients are in fact properly informed about the trials they are asked to take part in, but their efforts have all been in vain. One gains the impression that where the economic and political interests of pharmaceutical companies and doctors are truly powerful, the ethical aspect is merely a fiction. This is a paradox: where real risks exist (and not imaginary ones, as in the case of psychological studies), ethical controls become a merely pro forma phase that masks the realities of actions taken by the powers-that-be, which remain unchanged compared with the past.

#### CONCLUDING REMARKS

In this paper, I have attempted to outline a comparative analysis of the exportation of a culture of ethical regulation beyond the borders of English-speaking countries. The situation in Italy seems to some extent different from that portrayed by Israel (2017) with regard to Brazil and South Africa. In the former case (as long as episodes such as those that I have described are not also occurring in the countries Israel writes about), coercive isomorphism is less pronounced, and forms of adaptation prevail that *de facto* significantly attenuate the efficacy of the constraints, making them softer, and less binding. This is due in all likelihood 1) to the solidity and strength of the Italian domestic scientific community (which makes it able more effectively to resist pressures to conform with the rules laid down by English-speaking countries); 2) to the reduced importance of funding from countries or international bodies dominated by a regulatory

culture; and 3) above all, to the fact that the central Italian State has not yet decided to move decisively in the direction of the rigorous ethical and bureaucratic regulation of research. What does appear to have been truly sacrificed in this entire process is ethics, in the sense of reflections on the optimal conduct to be adopted towards one's fellows. The path to forced regulation imposed from the outside by journals or by the creation of committees has revealed all its limitations and inadequacies. It would be better to attempt a different route before any more damage is caused (Van den Hoonaard and Hamilton 2016).

## REFERENCES.

- Di Maggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (Eds.). (2017). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.
- Haas, P. M. (1992). Introduction: epistemic communities and international policy coordination. *International organization*, 46(1), 1-35.
- Israel, M. (2014). *Research ethics and integrity for social scientists: Beyond regulatory compliance*. Sage.
- Israel M. (2017), Ethical Imperialism? Exporting Research Ethics to the Global South', in R. Iphofen and M. Tolich (eds), *The SAGE Handbook of Qualitative Research Ethics*. London: Sage
- Moodley, K., & Myer, L. (2007). Health research ethics committees in South Africa 12 years into democracy. *BMC Medical Ethics*, 8(1), 1.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Schrag, Z. M. (2010). *Ethical imperialism: Institutional review boards and the social sciences, 1965–2009*. JHU Press.
- Strang, D., & Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and society*, 22(4), 487-511.
- Van den Hoonaard, W. C. (2011). *The seduction of ethics: Transforming the social sciences*. University of Toronto Press.
- Van den Hoonaard, W. C., & Hamilton, A. (Eds.). (2016). *The ethics rupture: Exploring alternatives to formal research-ethics review*. Toronto: University of Toronto Press.

[חזרה לתוכן העניינים](#)





## ”הסיפור הזה מושק” - הטרדה מינית מצד לקוחות כלפי נשים העובדות במתן שירות

דלית יסעור - בורוכוביץ<sup>14</sup>

”איזה גבר נכנס, אני לא בטוחה בן כמה הוא היה, לא שמתו אליו לב במיוחד. הוא ביקש ממני זוג ג’ינס מאחד המדפים הנמוכים. התכופתי כדי להוציא את הג’ינס ופתאום אני מרגישה את היד שלו מחליקה בין הרגליים שלי... קפצתי והתיישרתי, הייתי לגמרי המומה, אבל עוד לפני שהצלחתי לארגן את עצמי הוא מלמל משהו ויצא מהחנות. לקח לי כמה ימים להבין שאני לא מסוגלת יותר לעבוד במקום הזה ועזבתי את העבודה. שמתו לב שאני מרגישה כל הזמן מפוחדת ומתגוננת. אני מתביישת לספר על זה. ובטח שלא להורים שלי או לחבר שלי. אני מרגישה מושפלת וכועסת” (מירה, 26, מוכרת-לשעבר בחנות בגדים)

הטרדות מיניות במקום העבודה הן תופעה שהיחס אליה עבר שינוי משמעותי בעשורים האחרונים בכלל, ובשנה האחרונה בפרט. מהתנהגות שנתפסה כסיכון מקצועי מקובל של מועסקות רבות לתופעה שממוסגרת כבלתי-נסבלת במישור הארגוני ושמוקמת מחוץ לחוק (Ream, 2000). יחד עם זאת, המדיניות למניעה ולטיפול בהטרדות מיניות במקום העבודה מתמקדת בעיקר בהתנהגויות שמבוצעות על ידי עובדים בתוך-הארגון (בפרט מנהלים או קולגות), והיא כמעט שלא מתייחסת להטרדות מיניות שמתבצעות במקום העבודה על ידי אנשים שאינם משויכים לארגון, בעיקר לקוחות (Handy, 2006; Ream, 2000). ההיעדר הזה (כפי שמדגימים דבריה של מירה המובאים לעיל) עשוי ליצור בקרב עובדות בענפי השירותים, שחשופות במישור היומיומי להטרדות מיניות מצד לקוחות, תחושה של חוסר-אונים, שמתורגמת לבושה, להסתרה ואפילו לעזיבה של מקום העבודה.

במאמר זה, אני מבקשת לתת קול לנשים שמועסקות בענף שירותים, בדגש על חוויותיהן המושקקות של הטרדה מינית על ידי לקוחות. ראיונות עומק שנערכו עם חמישים נשים שהועסקו בארגוני שירות שונים (חנויות, מרכזי שירות סולאריים, בתי מלון, מרפאות וכדומה) חושפים את תהליכי הסטנדרטיזציה, הטריוויאליזציה, וההשתקה שמאפיינים הטרדות מהסוג הזה, וכן את אסטרטגיות ההתמודדות המוגבלות שעומדות לרשותן של העובדות הנפגעות.

למרות הפגיעה האישית שעובדות השירותים חוות כתוצאה מההטרדה, הן נוטות לבטל או לנרמל התנהגויות אלה, או לחילופין, לנסות להימנע מהן באמצעות התפטרות או באמצעות שינוי סגנון הלבוש או ההתנהגויות שלהן. כמו כן, בעוד שחלקן פונות לחפש תמיכה בקרב חברים או בני משפחה, אחרות מעדיפות להשתיק את דבר ההטרדה המינית ולשמור עליה בסוד. צורות התמודדות של עובדות השירותים עם הטרדה המינית שהן חוו מצד לקוחות הארגון מבטאות אסטרטגיות פעולה אינדיבידואליות או סמויות, שעשויות לסייע לנפגעות במישור האישי-רגשי, אך הן לא מצופות את הבעיה מעל לפני השטח, ולא מציעות כל שינוי של המצב הקיים. אסטרטגיות אלה חושפות אפוא את ההיעדר של הסדרים ארגוניים ומשפטיים שתומכים במועסקות שנפגעות מהטרדה מינית על ידי לקוחות.

במאמר זה, אבקש לטעון שההיעדר הזה אינו מקרי, אלא נעוץ בסטנדרטים, בנורמות, ובתרבות הארגונית של ארגוני שירות. תפיסות ניהוליות שמעמידות את שביעות הרצון של הלקוח בעדיפות עליונה

<sup>14</sup> ראשת החוג לקרימינולוגיה, המכללה האקדמית עמק יזרעאל. [dality@yvc.ac.il](mailto:dality@yvc.ac.il)

ושמדגישות את הרעיון שלפיו "הלקוח תמיד צודק". המאפיינים הממוגדרים והמיניים המאפיינים את טבען של עבודת השירותים של נשים מעודדים למעשה את ההטרדה המינית מצד לקוחות והופכים אותה להתנהגות סטנדרטית, טריוויאלית, לגיטימית ומושתקת.

יחד עם זאת, כאשר עובדות השירותים מספרות על חוויותיהן המושתקות של הטרדה מינית מצד לקוחות (כפי שהן עשו למשל לצרכי מחקר זה), הן נאבקות בהשתקה ומקדמות את רעיון ה-tellability של הפיכת הטריוויאלי או ה"משעמם" לסיפור משמעותי שראוי לספר אותו. לתפיסתן, זהו הצעד הראשון הנדרש לקידום ההכרה הרחבה בכך שהטרדות מיניות מצד לקוחות הן התנהגויות פוגעניות שצריך להיאבק נגדן ולא לקבלן כמובנות מאליהן.

### **עבודה בשירות והטרדה מינית מצד לקוחות**

המחקר על התנהגות בלתי הולמת של לקוחות כלפי נותני שירות עסק בדרך כלל בשלושה סוגים של התנהגויות: תוקפנות מילולית, תוקפנות פיזית והטרדה מינית (Yagil, 2008). הטרדה מינית (SH) במקום העבודה מוגדרת באופן רחב כפעולות מיניות בלתי רצויות הנכפות ביחסים לא שוויוניים כנגד רצונו של הקורבן של התנהגויות אלו. זה כולל הצעות מיניות מילוליות (באופן אישי או בטלפון), פעולות בלתי רצויות עם גוון של מיניות, חיקוי ולעג לחלקי גוף ותנועות, הצגת פורנוגרפיה, וכל נגיעה לא רצויה, ניסיון לאונס ואונס בפועל (Folgero & Fjeldstad, 1995; מילון Merriam-Webster, 2013).

הגישה שלפיה "הלקוח תמיד צודק" למעשה מאותתת כי נותני (ובעיקר נותנות) שירותים מצופים לשאת התנהגויות פוגעניות מצדם של לקוחות (Belanger & Edwards, 2013, Grandey, Kern & Frone, 2007; Reynolds & Harris, 2006). לבריונות של לקוחות יש שורשים מבניים בארגוני שירות (Bishop & Hoel, 2008) שכן כאשר היחסים הבינאישיים בין לקוחות ונותני שירותים הם אינסטרומנטליים ומובנים ב"כללי שוק", וכאשר ללקוחות יש יותר כוח מאשר לעובדים והם נפגשים במפגשי שירות חד פעמיים, האינטראקציות נחוות על ידי העובדים כמנוכרות ביותר (Belanger & Edwards, 2013; Korczynski, 2009).

מרבית המחקר על הטרדה מינית בעבודה מתמקד בעיקר ביחסי עובד-מעביד או בין קולגות. עם זאת, לאחרונה קיימת מודעות גוברת והולכת לכך שהטרדה מינית היא התנהגות המבוצעת לעתים קרובות על-ידי לקוחות (Gettman & Gelfand, 2007; Yagil, 2008). קשר יומי עם מספר רב של אנשים חושף את נותנות השירות לשגרת התנהגויות מטרידות, המהווה נטל יומיומי עליהן. הטרדה מינית מצד לקוחות מתבטאת בהתנהגויות כגון הצהרות סקסיסטיות, התנהלות מינית בלתי הולמת, פעילות מינית כפויה או תקיפה מינית (Gettman & Gelfand, 2007; Hoobler & Swamberg, 2006). באופן רחב יותר, הטרדה מינית מצד לקוחות יכולה להיות מוגדרת כ"אינטראקציה מינית לא רצויה" אותה סופגים העובדים מצד לקוחות (Good & Cooper, 2016).

מחקרים (כמותניים ואיכותניים) בחנו את התופעה של הטרדה מינית מצד לקוחות באמצעות מקרי מבחן של נשים ממדינות שונות שמעורבות בסוגים שונים של עבודות שירות, בהן: עובדות קמעונאות בקנדה (Tadic & Hughes, 1998); סטודנטים העובדים בקמעונאות ובאירוח באוסטרליה (Good & Cooper, 2014, 2016); עובדות בנקים בעיירה קטנה בניו זילנד (Handy, 2006); נשות מכירות של ביטוחים בטייוואן (Lu-Ming, 2013); עובדות מסעדה במסעדות בסין (Liu et al., 2014); עובדות במלונות בניו זילנד (Poulston, 2008); עובדות המלון באנגליה (Guerrier & Adib, 2000) וחדרניות במלונות 5 כוכבים באוסטרליה (Kensbock et al., 2015).

ממחקרים אלה עולה שההטרדות המיניות מצד לקוחות הן תופעה רווחת ושכיחה, שרוב עובדות השירותים חוו באופן אישי במסגרת עבודתן (Guerrier & Adib, 2000; Handy, 2006; Hughes & Tadic, 1998; Kensbock et al., 2015; Poulston, 2008). החשיפה הגבוהה של עובדות השירותים להטרדות מיניות

מצד לקוחות משפיעה לרעה על רווחתן ועל בריאותן הפיזית והמנטלית (Gilbert et al., 1998; Gettman & Gelfand, 2007; Hughes & Tadic, 1998). היא עשויה לעורר אצלן מבוכה, כעס, דאגה ופחד, ואף להפוך אותן ליותר "זהירות", "קופצניות" ו"חששניות" במסגרת המפגשים השגרתיים שלהן עם לקוחות הארגון (Hughes & Tadic, 1998). מכאן שלצד הפגיעה ברווחתן האישית, עובדות שירותים שמוטרדות מינית על ידי לקוחות עשויות להיתקל בקשיים בעבודה, במיוחד במסגרת האינטראקציות השגרתיים שלהן עם לקוחות, שפוגעים גם בתפקוד ובביצועים הארגוניים שלהן (Hughes & Tadic, 1998; Liu et al., 2014). רבים מהמחקרים, שעוסקים בסוגיה של הטרדות מיניות מצד לקוחות, מצביעים על כך שהתנהגויות אלה נובעות, במידה רבה, מהאופי המיני של עבודת השירותים. הסקסואליזציה של עבודת השירותים נעוצה באסטרטגיות ארגוניות רחבות יותר, ובדרך כלל מושתקות, שמקדמות את רעיון "העבודה האסתטית". כלומר שמעצבות את המראה החיצוני של העובדים לפי סטנדרטים שנתפסים כאטרקטיביים, ושיש להם אוריינטציה מינית חזקה (Warhurst & Nickson, 2009). למרות שהתכתיבים של "העבודה האסתטית" חלים על כלל עובדי השירותים (גברים ונשים כאחד), הם נשענים על תכונות גופניות ממוגדרות של העובדים (Pettinger, 2005), כך שבעיקר אצל נשים הזהות המינית נתפסת כחלק בלתי נפרד מעבודת השירותים שהן מבצעות (Brunner & Dever, 2014). כפי שאדקינז (Adkins, 1995) טוענת, תפקידי שירות רבים מטמיעים רעיונות דומיננטיים של מיניות שמעצבים את הנשים בתפקידים האלה כ"סחורות מיניות". בענפי האירוח, למשל, עובדות השירותים מצופות להתלבש בסגנון ממוגדר (שמזוהה עם נשיות), "למכור" את מיניותן ולפלרטט עם לקוחות, כך שנוצר קו דק בין "selling the service" לבין "selling sexuality" (Gilbert et al., 1998). ציפיות אלה בולטות במיוחד במלונות, שמאופיינים בסביבת עבודה מאד מינית מאחר שיש בהם טשטוש גבולות בין התחום הפרטי לציבורי ובין עבודה לפנאי, וכן מאחר שהם מטמיעים את התפיסה שלפיה הפלירטוט הוא חלק בלתי נפרד מהשירות שמוצע ללקוחות/אורחים במלון (Guerrier & Adib, 2000). במסגרת זו, החדרניות במלונות סובלות מחשיפה גבוהה במיוחד להטרדות מיניות מצד לקוחות; זאת מאחר שהתפקיד שלהן ממוגדר באופן מובהק – כפי שמשקף במובהק בסגנון הלבוש/המדים שלהן, ובאופי המיני והאינטימי שמיוחס לחללי העבודה העיקריים שלהן – חדרי שינה וסוויטות (Guerrier & Adib, 2000; Kensbock et al., 2015). לצד המגדור והסקסואליזציה שלה, עבודת השירותים מאופיינת גם, מעצם טיבה, באינטראקציות שגרתיים שמוכוונות לסיפוק הצרכים והרצונות של לקוחות הארגון. למרות שהריצוי של לקוחות הוא אינטרס ארגוני אינהרנטי לעבודת השירותים ואינו בגדר דרישה חדשה מעובדי השירותים, בעשורים האחרונים התחזקה באופן משמעותי החשיבות הארגונית שמיוחסת לשיעור הרצון של הלקוחות, בהשפעת התחרות הגוברת של ארגוני השירותים. מגמה זו הובילה להתבססותה של "הכת של הלקוח", שמקדשת את הלקוח-צרכן ושמבנה אותו כשחקן אוטונומי, בעל רגולציה-עצמית ורצון למימוש – עצמי מקסימלי (Du Gay & Salaman, 1992). הפרדיגמה העכשווית בארגוני השירותים מדגישה רעיונות שלפיהם "הלקוח ראשון" או "הלקוח תמיד צודק", כך שהעובדים חשופים ללחצים הולכים וגוברים לספק "שירות לקוחות איכותי", תוך שהם מוערכים כלכלית על הבסיס הזה (Fine et al., 1994; Gilbert et al., 1998; Hughes & Tadic, 1998; Lu-Ming, 2013). כתוצאה מכך, יחסי הכוח עובד/לקוח בענף השירותים מועצמים, במיוחד כשמדובר בעובדת-אישה/לקוח-גבר (Hughes & Tadic, 1998). יחסים אלה מהווים כר פורה להטרדות מיניות מצד לקוחות (Fine et al., 1994) – הן מאחר שהם מרחיבים את התופעה של ניצול מצד לקוחות ומעניקים לה יתר לגיטימציה במישור הארגוני (Korczynski & Evans, 2013; Yagil, 2008); והן מאחר שהם מצמצמים את היכולת של עובדות השירותים להתנגד להטרדות מיניות מהסוג הזה (Guerrier & Adib, 2000; Hughes & Tadic, 1998). ואכן, מחקרים שבוחנים את התגובות של עובדות השירותים להטרדות המיניות מצד לקוחות מצביעים על כך שהן נוטות להתעלם מהתנהגויות אלה ולהתייחס אליהן בביטול, תוך שהן רואות בהטרדה

המינית התנהגות בלתי מזיקה או טריוויאלית (Good & Cooper, 2016; Handy, 2006; Hughes & Tadic, 1998), התנהגות גברית טיפוסית (Kensbock et al., 2015), או התנהגות בלתי נמנעת שמהווה חלק בלתי נפרד מעבודת השירותים (Kensbock et al., 2015; Poulston, 2008). בנסיבות אלה, עובדות השירותים נוטות לפתח טקטיקות התמודדות פסיביות או עקיפות עם ההטרדה, שכוללות ניתוק עצמי, הימנעות מאינטראקציות עם לקוחות-גברים, שינוי ההתנהגויות בעבודה, הומור "מאחורי הגב" של הלקוחות, ושיתוף של החוויה המטרידה עם עמיתים-לעבודה, חברים, או בני משפחה (Guerrier & Adib, 2000; Handy, 2006; Hughes & Tadic, 1998; Kensbock et al., 2015). במקרים מסוימים, עובדות השירותים עשויות לנקוט גם באסטרטגיות קולקטיביות שנועדו למנוע או להפסיק את ההטרדה המינית, למשל החלפת משמרות עם עובדות אחרות (Handy, 2006) או עירוב של עובדים אחרים בסיטואציה המטרידה (Good & Cooper, 2016).

אף שהעובדות המוטרדות עשויות, במקרים מסוימים, לדווח למנהלים הישירים שלהן על המקרה, הן מוגבלות ביכולת שלהן להגיש תלונה רשמית על ההטרדה המינית (Hughes & Tadic, 1998; Good & Cooper, 2016). גם עימותים ישירים עם הלקוחות המטרידים מהווים מקרים נדירים יחסית, מאחר שעובדות השירותים חוששות שעימותים כאלה יפרו את הסדר במקום העבודה או יגררו תלונה מצד הלקוח, ואף יביאו לפיטוריהן (Guerrier & Adib, 2000; Hughes & Tadic, 1998). מצד אחד היכולת של עובדות השירותים להגיב באסטרטגיות להטרדות המיניות מצד לקוחות גבוהה יותר במקרים שמדובר בלקוחות מוכרים ולא אנונימיים. מצד שני, כאשר הציפייה מעובדות השירותים היא לפתח יחסים ארוכי-טווח ו"אישיים" עם הלקוחות (למשל בבנקים), הנטייה של הלקוחות להתנהגויות מיניות גוברת, ואילו היכולת של עובדות השירותים להתנגד אליה פוחתת (Handy, 2006).

דרכי ההתמודדות של עובדות השירותים עם ההטרדה המינית מצד לקוחות מושפעות במידה מכרעת מהתרבות הארגונית ומהמדיניות הנהוגה במקום העבודה ביחס לסוגיה זו. כאשר מקום העבודה לא נוקט במדיניות שמונעת הטרדות מצד לקוחות, או שמענישה את אלה שמעורבים בה, עובדות השירותים נאלצות לקבל התנהגויות מהסוג הזה כמובן מאליו, ולהתמודד איתן באמצעים פסיביים יחסית (Kensbock et al., 2015). לכך מצטרפת תרבות ארגונית, שמעלה על נס את שביעות הרצון של הלקוח, וביחד נוצרת סביבת עבודה שמעודדת למעשה הטרדות מיניות מצד הלקוחות ושגורמת לעובדות השירותים להתעלם ולהשתיק מקרים פוגעניים מהסוג הזה (Lu, 1995; Folgero & Fjeldstad, 1995; Hughes & Tadic, 1998; Adkins, 1995; Ming, 2013).

מאמר זה מבקש להרחיב ולהעמיק את הדיון בסוגיית ההטרדות המיניות מצד לקוחות, תוך התבססות על סיפוריהן האישיים של עובדות שירותים בישראל. זו הפעם הראשונה שהסוגיה נבחנת דרך המקרה הישראלי, והיא תורמת לידע התיאורטי הקיים בנושא בכך שהיא מצביעה על הקשרים ההדוקים בין סביבת העבודה בענפי השירותים השונים לבין התבססותה של ההטרדה המינית מצד לקוחות כתופעה רווחת ומושתקת, שמכתיבה את אסטרטגיות ההתמודדות המוגבלות של העובדות הנפגעות.

## שיטה

בעוד שמספר מחקרים בחנו באופן ישיר כיצד נשים מתמודדות עם הטרדה מינית מצד לקוחות, אף אחד מהם לא נערך בישראל. יתר על כן, מחקרים אלה דנים רק לעתים נדירות במנגנונים התרבותיים והארגוניים המעודדים התנהגות זו, ומחייבים את אסטרטגיות ההתמודדות של ספקי השירותים. לכן, במחקר הנוכחי, אני מבקשת להתמקד ביחסים שבין תרבות ומדיניות ארגונית, לבין תגובותיהן של עובדות השירותים עם הטרדה מינית מצד לקוחות. כדי להבין טוב יותר את התופעה, ובשל רגישותו הגבוהה של הנושא, נבחרה הגישה האיכותנית, מהסוג של "מחקר מעוגן בשדה" (Straus & Corbin, 1990).

הגישה של "מחקר המעוגן בשדה" מתמקדת בחקירת תופעות ספציפיות ומבוססת על נקודת המבט של האינפורמנטים. תאוריה כזו שמה דגש רב על הקשבה להסברים של המשתתפים עצמם: דברי האינפורמנטים וההסברים שלהם מהווים את הבסיס לבניית מודל או תיאוריה (שקדי, 2003). שיטת מחקר זו נקראת "תאוריה המעוגנת בשדה" מפני שהיא בנויה מ'לבנים' שנלקחו מתוך השדה של התופעה הנחקרת. ההנחה מאחורי תהליך כזה היא, שלאנשים אמנם יש תאוריות ושמאחורי המילים והפעולות שלהם נמצאים מבנים תאורטיים מסוג כלשהו, אולם התאוריות הללו אינן בהכרח תאוריות בעלות לכידות ורצף פנימי (Glaser, 1978). במקרים רבים האינפורמנטים אינם מודעים לתאוריות שלהם וההסברים שלהם מבוססים יותר על הידע הסמוי ופחות על הידע הגלוי שלהם. במהלך הריאיון המחקרי החוקרים מנסים לעזור לאינפורמנטים להפוך את הידע הסמוי לידע מודע וגלוי (Straus & Corbin, 1990). מכיוון שמדובר בתופעה מושתקת, שפעמים רבות אפילו החוות אותה אינן נותנות לעצמן דין וחשבון בגלוי על השפעתה, נראה כי שיטת מחקר זו, שהיא ממוקדת בתופעה הספציפית מחד, ומתבססת על נקודת המבט של האינפורמנטיות מאידך, היא המתאימה ביותר למחקר זה.

### משתתפות

במחקר הנוכחי רואיינו 50 נותנות שירות בישראל. המשתתפות כולן הן נותנות שירות "קו ראשון" (כלומר – נמצאות בקשר ישיר עם מקבלי השירות) בשירותים שונים, כולל קמעונאות, מוקדים טלפוניים, בתי מלון, ומרפאות. גילן נע בין 21 ל-35; 33 יהודיות, ו-17 ערביות, וכולן הוטרדו מינית על ידי לקוח לפחות פעם אחת בשנה שקדמה לריאיון המחקר. המשתתפות נבחרו ורואיינו על ידי תלמידות סמינריון המחקר שלי, שהכירו אותן, ובאמצעות שיטת כדור השלג. הקריטריונים היחידים להשתתפות היו: אישה, נותנת שירות ישיר, ושחווה הטרדה מינית מצד לקוח לפחות פעם אחת.

### תהליך

איסוף הנתונים נעשה על ידי ראיונות עומק מובנים למחצה, שנמשכו בין 30 ל-60 דקות כל אחד. הראיונות הוקלטו ותומללו. שלוש מהסטודנטיות שאספו את הנתונים ביקשו להתראיין גם הן על ידי תלמידות אחרות בפרייקט, מכיוון שהן שרצו מאוד לספר על מה שהן עברו. הסכמתי והשתמשתי גם בראיונות שלהן, שכן רוח המחקר הפמיניסטי קוראת להכרה בכך שהאישה החוקרת היא לא רק חלק מהמחקר, אלא שאמונותיה וחוויותיה הן חלק ממה שמעצב את המחקר. משמעות הרעיון הזה היא שהחוקרות, במקרה זה הסטודנטיות שלי בסמינריון המחקר, לא רק מראיינות את האינפורמנטיות, אלא חלקן הן גם אינפורמנטיות בעצמן מכיוון שהן מתאימות לקריטריוני ההכללה במחקר. משמעות נוספת של היות המחקר מחקר פמיניסטי הוא היות התופעה הנחקרת מתקיימת בתוך יחסי כוחות בין המינים בחברה הנחקרת (Harding, 1987; Reinhertz, 1992). במחקר המוצג לעיל – יחסי הכוחות בשוק העבודה הישראלי בכלל ובארגוני שירות בפרט. עצם העלאת הסוגיה, שהיא מושתקת ארגונית אך שכיחה בחווייתן של נשים רבות, ומתן "קול ושם" (naming and claiming) לתופעה היא פעולה שמתבססת על עקרונות המחקר הפמיניסטי (בנימין, 2014). הראיונות כללו שאלות פתוחות לגבי ההקשר הארגוני בכלל וההקשר של אירוע / הטרדה מינית מצד הלקוח, השפעת ההטרדה על חייה האישיים של המרואיינת ועל חיי העבודה שלה, עמדות הארגון כלפיה, וכיצד האירוע טופל, או היה צריך לטפל בו לדעת המרואיינת.

מחקרים העוסקים בבני אדם בכלל, ובמצבים פוגעניים בפרט, הם תמיד גם התערבות מסוג כלשהו, ובכך מציבים דילמות אתיות הדורשות הצדקה של תהליכים ומתודולוגיות. חקירת נושאים מושתקים מעלה על פני השטח סוגיות שפעמים רבות עלולות לפגוע במשתתפי המחקר (Yassour-Borochowitz, 2004). רגישות הנושא, הצורך בקבלת הסכמה מדעת וחשיבות הפרטיות והסודיות הביאו לכך שכל השמות של הנשים והממונים עליהן, כמו גם שמות הארגונים, הושמטו והוחלפו בשמות בדויים. עם זאת, מכיון שמדובר

בפרויקט מחקרי בעל מספר לא קטן של נחקרות מחד, ומאחר ולא הייתה מעורבות אישית ארוכה או מקיפה בין המראיינות והמראיינות – לא ראיתי צורך לערב את המראיינות באופן מעמיק/מקיף יותר בפרשנות של הממצאים כפי שמקובל לעיתים במחקר איכותני (שקדי, 2004; Lincoln & Guba, 1985). עם זאת, קיבלתי את הסכמת תלמידותיי להשתמש בנתונים הגולמיים (כלומר, הראיונות המתומללים) עבור מחקר זה.

### ניתוח נתונים

ניתוח התוכן בוצע על ידי, בהתבסס על עקרונות המחקר האיכותני. הנתונים נותחו בשלושה שלבים עיקריים: הראשון, "קידוד פתוח", קראתי כל ראיון מתחילתו ועד סופו כדי לקבל רושם ראשוני של הנושאים העיקריים המוזכרים בו. לדוגמה – סוגי ההטרדות, דרכי ההתמודדות עם ההטרדות, היבטים אישיים-רגשיים והיבטים ארגוניים. בשלב השני, ביצעתי ניתוח מיפוי, שבו אספתי את הנתונים לקטגוריות כלליות ולתת-נושאים. לדוגמה – מיפוי וסיווג צורות ההטרדה השונות, או בניית טיפולוגיה של דרכי התמודדות. בשלב השלישי קראתי מחדש את הראיונות לניתוח ממוקד שמטרתו לזהות את עמדות המראיינות בקשר למושגים או לנושאים המופיעים בספרות המקצועית. לדוגמה, בהקשר של התמודדות עם ההטרדה מדובר בספרות על "התנהגויות נמנעות", מושג שמתאר חלק מדרכי ההתמודדות של חלק מהמראיינות, וכן הלאה. (שקדי, 2003; Straus & Corbin, 1990).

כדי להגביר את אמינות הניתוח, הוצגו הקטגוריות לעשר מהמראיינות, שהתבקשו להעריך את התמות והקטגוריות העולות מהניתוח. מחקר פמיניסטי מיוצר ומעוגן, בין היתר, באמצעות הקישור שבין ספרות תיאורטית (פמיניסטית ואחרת) ובין ניסיון חייהן של המשתתפות במחקר (Fonow & Cook, 2005). מוקד עבודתה של החוקרת הפמיניסטית לייצג את הקולות מהשטח מתוך נקודת מבט רפלקסיבית ומתוך מודעות למגבלת הייצוג, והדגשת חשיבותו של מחקר על "בעיות שאין להן שם" ותיאור וניתוח של ה"קול השונה" (וילמובסקי, 2010). אמינותו של המחקר האיכותני מתבססת על "היכולת להראות" (apparentness) ו"יכולת ההעברה" (transferability), כמו גם המושג "ראוי לאמון" (trustworthy), שהוצעו ע"י לנקולן וגובה (Lincoln & Guba, 1985), כתחליף למושגים מהימנות ויכולת הכללה כתבחיני איכות מחקריים. תפקידם של מושגים אלו ביחד עם ההגדרה הפמיניסטית של מהות המחקר הוא להעניק למחקר את האמינות והשקיפות של התהליך המחקרי.

## ממצאים

### הסביבה הארגונית והטרדה מינית מצד לקוחות

מהמחקר עולה כי הטרדות מיניות מצד לקוחות הן תופעה מוכרת ורווחת בענפי השירותים. כבר במסגרת תהליך האיתור של מראיינות למחקר הסתבר, שמרבית הנשים שהועסקו כעובדות שירותים נחשפו במסגרת עבודתן, הן ברמה האישית והן כצופות מהצד, להטרדות מיניות מצד לקוחות. אלה מתוכן, שחוו באופן אישי התנהגויות מהסוג הזה (ושהשתתפו במחקר), סיפרו על צורות שונות של הטרדות מיניות מצד לקוחות – החל מהערות בעלות אופי מיני (מרומז או בוטה) ועד כפייה של מגע פיזי לא רצוי – במסגרת זו, המראיינות הצביעו על מאפיינים שונים, שהם מובנים לסביבת העבודה שלהן, כגורמים שמטפחים את ההתנהגויות המיניות של הלקוחות. כך למשל סיפרו שלוש נשים שהועסקו בסוגים שונים של ארגוני שירותים – חנות בגדים, בית מלון ותחנת דלק:

*יש המון אנשים כאלה בחנויות בגדים שמרשים לעצמם להתנהג איך שבא להם... כאילו, כל התמונות הענקיות האלה של דוגמניות חשופות, כל מיני רמזים כאלה של מותר... וגם ההנחיה הזאת שתמיד ברקע – "תהיי נחמדה", "תחמיאי לו על המראה שלך", "תרמזי שהוא מוצא חן בעיניך בבגד שהוא מודד"... נו, אני לא יכולה להאשים את הגברים שזה מבלבל אותם.*

בחפיפה אומרים לך שנותני השירות במלון שלנו הם העיניים של ההנהלה, וצריכים לזהות מה יעשה נעים וטוב ללקוחות, כדי שיחזרו למלון. אנחנו מלון בוטיק, אז כאילו הדברים הקטנים, התשומת-לב הזאת. אפילו אני, עכשיו כשאני מכניסה מישהי חדשה, אני אומרת לה: "תשימי לב, תחשבי שזה חבר שלך שבא למלון. מה יעשה לו נעים? מה יפנק אותנו?" ואני יודעת בלב שלי שזה בדיוק מסוג האמירות האלו שמעודדות גם הטרדות מיניות. לא, הלקוח הוא לא החבר שלי, ואני לא צריכה לקרקר מולו כאילו הוא מוצא חן בעיני. מצד שני, התחרות כל כך גדולה, שמי שלא עושה את זה לא תצליח. לא תתקדם. תחנת דלק זה מין מקום כזה של גברים. כאילו הקטע הזה של לטפל ברכב... נשים נכנסות אלינו, ממלאות, מקסימום רוחצות שמשות ומסתלקות. אבל יש גברים שבאים, כאילו, למין "בילוי" עם הרכב. ואז הם צריכים לעשות כל מיני... להשוויץ במכונית, להראות שהם מבינים... והקהל שלהם זה כאילו אני, אנחנו, הנשים שעובדות בתחנה. וזה לא אכפת להם שזאת בשבילנו רק עבודה זמנית, נדרשת. ואז הם מתחילים להתנהג... לפלרטט כאילו אנחנו באיזה פאב או משהו. זה מביך אותי ולפעמים מעצבן, אבל אני לא יודעת איך להפסיק את זה, כי יש משהו בסט-אפ הזה של נשים ומשאבות דלק, ורחיצת החלונות של האוטו, שעושה להם אסוציאציות... כמו בפרסומות. זה מביך אותי בטירוף, ואני ממש שונאת ללכת לעבודה בגלל זה.

מדברים אלה עולה כי דפוסים משני סוגים – מקום העבודה הממוגדר, והעבודה הממוגדרת – הם שהופכים את ארגוני השירותים לסביבה שמעודדת הטרדות מיניות מצד לקוחות. המגדור של מקום העבודה נובע מהעיצוב הפיזי של החלל הארגוני (למשל הצבת תמונות ענקיות של נשים חשופות גוף ופתייניות למראה בחנויות בגדים), וכן מתפיסות חברתיות-תרבותיות שרואות בסביבה הארגונית זירה "גברית" במהותה (למשל בתחנות דלק). המגדור של עבודת השירותים נעוץ בציפיות, או אפילו בדרישות, שמוטלות על הנשים המועסקות – לעשות מאמצים מקסימאליים על מנת להנעים את זמנם של הלקוחות ולהשביע את רצונם, כלומר לנקוט בהתנהגות פלרטטנית (מפנקת, מחמיאה, ומזמינה) כלפי הלקוחות הגברים.

הגישה הפלרטטנית המצופה מעובדות השירותים מופנמת כה עמוק בנורמות של מקום העבודה, עד כדי כך שהעובדות עצמן (כפי שמדגים הציטוט השני לעיל) עשויות "להעביר הלאה" התנהגות כזאת לעובדות החדשות; זאת למרות שהן מודעות לפוטנציאל הפוגעני שטמון בה, כאשר התפיסה שמנחה אותן היא שזו ההתנהגות הנדרשת מעובדות שירותים "טובות", ושהיא תנאי הכרחי להישרדותן ולהתקדמותן במקום העבודה.

סביבת העבודה בענפי השירותים מעודדת הטרדות מיניות מצד לקוחות לא רק דרך הנורמות, הסטנדרטים, והציפיות שמוטמעים בה, אלא גם באמצעות מה שנעדר ממנה – מדיניות ברורה שמתנגדת בתוקף, הן במישור ההצהרתי והן במישור המעשי, להטרדות מהסוג הזה. כך למשל סיפרו שתיים מהמראיינות:

הבחור הזה... הוא ביקש ממני למדוד כל מיני דברים שהוא כאילו רצה לקנות מתנה לחברה שלו. והוא כל הזמן אמר דברים כמו "את ממש דומה לה בגודל" "גם היא גבוהה עם ציצים גדולים" "אני מת על הגוף שלך, זה בטוח יתאים לך". דברים כאלה. בקול רם. הוא התחיל לצחוק, ואבא שלו אמר לי אני מצטער בשם הבן שלי הוא קצת נסחף בצחוקים איתך, וזה לא היה לעניין. מרוב בושה אמרתי לאחראי שלי שהיה לידי שהוא לא נורמלי, והלקוח שמע אותי אומרת את זה, לכן אבא שלו התנצל... אבל מה שהיה הכי קשה זה שהייתי צריכה להתמודד עם זה לבד בחנות מבלי שיהיה לי על מי להישען או שהאחראי שלי יקום ויגיד לו שהוא הגזים ונסחף... במקום זה הוא שתק והעדיף לסיים לעשות לו את החשבון.

הארגון אומנם עובד לפי נהלים ומחלים את עובדיו על חוק מניעת הטרדה מינית עם כניסתם לעבודה, אך זה לא מבטיח שלא יתרחשו ההטרדות כלל. בתכלס, בנות שעברו הטרדות מצד לקוחות וניסו להתלונן, התשובה הייתה: "אז תלכי למשטרה ותגישי תלונה", או: "אין מה לעשות – איפה שעובדות בחורות צעירות אז תמיד יהיו הטרדות". ומהר מאד את מבינה שאף אחד לא מתכוון להתלכלך בשביל לטפל בזה ברצינות.

ההתעלמות של אחראים ומנהלים במקום העבודה ממקרים נצפים או מדווחים של הטרדות מיניות מצד לקוחות עולה בקנה אחד עם היעדר מדיניות ברורה סביב סוגיה זו במישור הארגוני הרחב. זאת בניגוד לדה-לגיטימציה הארגונית שסופגת, במידה כזו או אחרת, את התופעה של הטרדות מיניות מצד עובדי הארגון (בעיקר מנהלים וקולגות). הבדלים אלה מושפעים כנראה מהחוק למניעת הטרדה מינית בישראל, שמטיל על המעסיק חובה ברורה למנוע ולטפל בהטרדות מיניות שבוצעו על ידי עובדים או ממונים מטעמו, אך הוא לא מתייחס במישרין (אלא רק באמצעות פרשנות מרחיבה) להטרדות מיניות שבוצעו על ידי לקוחות ("החוק למניעת הטרדה מינית תשנ"ח 1998"). מכאן, שעובדות שירותים שמוטרדות מינית על ידי לקוחות נתקלות בחומות של התעלמות, התחמקות, והשתקה מצד ארגון שאמור להגן עליהן מפני כל הטרדה מינית שמתרחשת בתחומן.

ראוי לציין כי במקרים מסוימים, ממונים או מנהלים בארגון עשויים שלא להיות סובלניים כלפי הטרדות המיניות מצד לקוחות, אלא לנקוט בגישה תקיפה כלפי הלקוח המטריד, כולל סילוקו משטחי הארגון ואיומים בהגשת תלונה במשטרה נגדו. יחד עם זאת, מדברי המרואיינות עולה כי התייחסות מהסוג הזה מתרחשת רק במקרים חמורים במיוחד, כאשר נחצים "הקווים האדומים" של מה שמוכר כ"הטרדה לגיטימית". למשל כאשר לקוח-גבר חושף בפני עובדת את איבריו האינטימיים. אולם במקרים ה"קלים" (והרווחים) יותר של הטרדות מיניות מצד לקוחות, הנטייה הארגונית היא להתעלם מההתנהגות המטרידה, להתייחס אליה בביטול ולנרמל אותה; זאת מתוך מטרה לשמור על הסדר הארגוני ועל היחסים ה"תקינים" בין הארגון ללקוח. בנסיבות אלה, עובדות השירותים נאלצות להתמודד עם מרבית המקרים של הטרדות מיניות מצד לקוחות באמצעות אסטרטגיות אינדיבידואליות או סמויות מסוגים שונים, שאותן אפרט להלן.

#### **אסטרטגיות התמודדות עם הטרדה מינית מצד לקוחות**

הנשים, שהשתתפו במחקר, תיארו דרכים שונות להתמודדות עם הטרדה מינית על ידי לקוחות. את הדרכים האלה אפיינתי באמצעות שישה טיפוסים של אסטרטגיות התמודדות: ביטול ונרמול של הטרדה מינית; התנהגויות של הימנעות; הפסקת עבודה עם לקוחות; שינוי התנהגויות אישיות; בקשת תמיכה מעמיתים, מנהלים, בני משפחה וחברים; ושמירה בסוד של הטרדה מינית.

למרות שמדובר באסטרטגיות התמודדות שונות, הן חולקות מאפיין מרכזי משותף: כולן מוגבלות להתמודדות ברמה האינדיבידואלית, או ברמה של המעגל החברתי-משפחתי הקרוב. כלומר - הן מתבצעות במישור הלא-פורמאלי, "מאחורי הגב" של מקום העבודה, ללא כל ניסיון לקבל גיבוי, תמיכה, או סיוע ממנו או מגורמים מטעמו. מאפיין זה חושף אפוא את ההיטמעות של הטרדות המיניות מצד הלקוחות בסדר הארגוני-צרכני, כתופעה מושתקת שמשרתת את ההיגיון העסקי-כלכלי של חברות השירותים. בחלק הבא, אתאר ואדגים את אסטרטגיות ההתמודדות השונות של עובדות השירותים עם הטרדות מיניות מצד לקוחות, ואראה כיצד הן כרוכות בעידוד או בהשתקה של התופעה על ידי ארגוני השירותים.

#### **ביטול ונרמול הטרדה מינית**

בין המרואיינות, האסטרטגיה הנפוצה ביותר לטיפול בהטרדה מינית מצד הלקוח היא התעלמות מהאירוע ונרמולו (ראו גם: Hall, 1993; Gettman & Gelfand, 2007). כדברי בהייה, 21, קופאית בסופרמרקט:



לא יכולתי לסבול את זה יותר [את ההערות המיניויות והרמיזות], חשבתי שאולי זה בגלל שאני חדשה ולא ידעתי איך להגיב על הדברים האלה, אז סיפרתי לאחת מהבנות האחרות והייתי בטוחה שהיא תהיה מזועזעת ואמפתית. במקום זאת, היא ביטלה את הסיפור, אמרה שזה מה שכל הבנות שעובדות כאן צריכות לסבול, אמרה לי להתעלם מזה אם אני רוצה להמשיך לעבוד כאן ... לא לעשות מזה עניין גדול ... היא אמרה לי 'קלאם פאדי' [מילים ריקות בערבית] ... לא עניין גדול ... הרגשתי נורא אבל הבנתי את הרמז, שזה התנהגות רגילה כאן.

בתחילת תקופת ההעסקה שלה כקופאית, הדוברת רואה בהערות המיניויות שהיא סופגת באופן שגרתי מהלקוחות התנהגות לא ראויה שצריכה להיפסק. אפילו הנטייה שלה להאשים את עצמה בהתנהגות זו מרמזת על התפיסה שמדובר במצב בר שינוי, שנגזר מהיעדר הניסיון שלה בעבודה. אולם במהרה, אחרי שהיא מתייעצת עם עמיתה יותר מנוסה במקום העבודה, הדוברת "לומדת" שההערות המיניויות מצד הלקוחות הן חלק מהתפקיד שהיא ממלאת. במילים אחרות, הרתיעה ה"אוטומטית" של הדוברת מהטרדות אלה מוחלפת בהתמודדות הנפוצה ביותר בקרב עמיתותיה – קבלת הטרדות כמובן מאליו, כמחיר שכל עובדת נאלצת לספוג "בלי לעשות עניין". בהדרגה, מה שנתפס מחוץ למקום העבודה כהתנהגות פסולה, הופך לנורמאלי ולמקובל בעבודת השירותים. שינוי זה מצביע על תהליך הטריטוריאליזציה של הטרדות המיניויות מצד לקוחות בארגון, עד להפיכתן לפרקטיקה שגרתיית ומקובלת, שאפילו העובדות הנפגעות נוטות, בלית ברירה, לבטל בהינף יד.

### **התנהגויות נמנעות**

אסטרטגיה שנייה יכולה להיות מתוארת בדרך כלל "התנהגויות נמנעות". קטגוריה זו נעה מהתנהגויות קלות ומתפשרות, כגון מתן שירות עסקי בלבד ללא שום יחס אישי, ועד טקטיקות בוטות יותר של התעלמות מלקוחות גברים, ואפילו סירוב מוחלט לשרת גברים. דוגמה מובהקת לשתי גרסאות של הימנעות ניתן לראות בסיפור של דנה, בת 22, שעבדה בתחנת דלק:

אחרי התקרית הזאת [היא ניגשה לשני לקוחות גברים שהציעו לה הצעות מיניויות גסות כאילו הייתה זונה], נעשיתי מסויגת ומרוחקת כלפי הלקוחות. אז הבוס שלי אמר לי כמה פעמים שאין לי את הגישה הנכונה, שאני צריכה להיות נחמדה וידידותית יותר כדי שהתחנה שלנו תקבל את הבונוס של "פרס השירות הטוב". ניסיתי, אבל לא יכולתי: הרגשתי חרדה, זולה. זה נהיה גרוע יותר עם הזמן, ממש נעשיתי פרנואידית, אם את מבינה ... ואני מצאתי את עצמי נמנעת מלצאת מהמשרד אל אזורי השירותים אם לא היה עוד עובד בחוץ. אני לא רוצה להיות בשום אינטראקציות עם לקוחות זכרים, אפילו לא מבוגרים! ברור שפוטרתי, ואני לא מאשימה אותם. את לא יכולה להפלות בין הלקוחות, זה לא בסדר ...

דנה מתארת תהליך של הסלמה בהתנהגותה לאחר תקרית הטרדה: בתחילה היא רק מסויגת ועניינית, והבוס שלה נוזף בה על כך שהיא לא נותנת שירות ידידותי ופוגעת בבונוס של עובדי התחנה; בסופו של דבר היא מרגישה יותר ויותר "פרנואידית", וכמעט נמנעת מלספק שירות ללקוחות גברים, על אף שברור לה שזוהי לא התנהגות "ראויה". התנהגויות הימנעות מתוארות כמנגנון התמודדות שכיח עם התנהגות בלתי הולמת של לקוחות בכלל (Deery, Walsh, & Guest, 2011; Goussinsky, 2012; Reynolds & Harris, 2006) ושל התמודדות עם הטרדות מיניויות מצד לקוחות, בפרט (Handy, 2006; Hughes & Tadic, 1998). בניגוד לאסטרטגיית ההתמודדות הראשונה של התעלמות ונירמול ההטרדה המיניוית (dismissing and normalizing the sexual harassment), טקטיקות ההימנעות (avoidance behaviors) אינן מתקבלות בהבנה במקום העבודה. דנה, למשל (שדבריה מובאים לעיל), פוטר מעבודתה מאחר שהיא נהגה, בעקבות הטרדות המיניויות שספגה, להימנע מאינטראקציות עם לקוחות-גברים – התנהגות שנתפסת (אפילו בעינייה) כמפלה וכעילה מוצדקת לפיטורין. באופן דומה, דוברת אחרת סיפרה:

*מאז [ההטרדה], ברגע שאני רואה שלקוח מתקרב יותר מידי, אני תמיד לוקחת צעד אחורה ולא מתחברת יותר מידי ללקוחות... צריך שיהיה איזשהו דיסטנס. הבעיה שעם דיסטנס לא מוכרים, ואם אני לא מוכרת אז אני בסוף... כאילו יוצא לי שם רע, אין בונסים.*

משתי הדוגמאות לעיל עולה שכאשר עובדות שירותים שמוטרדות מינית על ידי לקוחות מאמצות את טקטיקת ההימנעות, הן חשופות לסנקציות מצד הארגון, בהן: הפחתת שכר ופיטורין. לא זאת בלבד שהארגון מתנער מהאחריות להטרדות מיניות נפוצות בתחום, ולא מספק לעובדות הנפגעות תמיכה או סיוע במישור האישי, הוא מטיל על אלה מתוכן שמבקשות להימנע מההטרדות "קנס" נוסף: פגיעה במישור הכלכלי, התעסוקתי, והמקצועי. כפי שטוענות Hughes & Tadic (1998), הטרדות מיניות מצד לקוחות מכניסות את עובדות השירותים למלכודת: או שהן מקבלות אותה כהתנהגות נסבלת, או שהן מתמודדות איתה בדרכים שפוגעות בביצועים ובמעמד התעסוקתי שלהן.

### **הפסקת עבודה עם לקוחות**

הציפיה הארגונית מעובדות השירותים להתייחס בביטול למקרים הרווחים של הטרדות מיניות מצד לקוחות לא תמיד מצליחה. כאשר עובדות חוות את ההטרדות כמצב בלתי נסבל, ומתוך הבנה שאין ברשותן כלים (אישיים או ארגוניים) לשנות את המצב, הן עשויות לעזוב את מקום העבודה, ולפעמים להימנע גם בהמשך מכל תפקיד שכרוך באינטראקציה ישירה עם לקוחות. זוהי אסטרטגיה שהתגלתה במקרים ספורים בלבד בראיונות, כנראה בגלל מיעוט הזדמנויות התעסוקה של הנשים שהשתתפו במחקר (נשים צעירות, לא מקצועיות וחסרות ניסיון שמתגוררות באזור פריפריאלי בישראל שבו אפשרויות התעסוקה מועטות). דוגמה לכך ניתן לראות בסיפורה של קסניה:

*עזבתי אחרי חודש [בעקבות תקרית הטרדה]. לא יכולתי לסבול את זה יותר... הלחץ הרג אותי... לא יכולתי להאמין שזה באמת קרה, ולא יכולתי להאמין שזה ישבור אותי ככה... כמוכן שלא קיבלתי את המענק [לחיילים משוחררים העובדים בעיסוקים חיוניים], או המלצה לעבודה הבאה שלי, אבל בשלב זה פשוט לא היה אכפת לי כבר... לא יכולתי להתמודד בשום דרך אחרת אלא לעזוב... אני לא חושבת שאני אי פעם אהיה מסוגלת לעבוד עם לקוחות גברים בלי לחשוב מה עלול לקרות... העניין הוא שאין הרבה עבודה שלא קשורה באינטראקציה עם לקוחות. (קסניה, בת 22, חדרנית לשעבר) ...פחדתי. הוא היה פושי מאוד... פתאום לקוח דוחף אותי לחדר ההלבשה בכוח. אני חושבת שזה היה הקש האחרון. אני פשוט לא יכולתי לסבול את זה יותר ועזבתי. אני לא עובדת עם לקוחות יותר, אני לא יכולה לסבול את זה... אז כמוכן יש פחות כסף, אין בונסים, אבל מה, יש לי בחירות! (לירון, בת 30, מנהלת חנות לשעבר).*

הן קסניה והן לירון מתארות מצוקה רגשית קשה ("החרדה הרגה אותי", "פחדתי") שנגרמה להן בעקבות ההטרדה מצד לקוחות. הן גם מודעות למחיר הגבוה שהן משלמות על עזיבתן את עבודתן. ולמרות זאת, כפי ששתיהן מציינות - "אני פשוט לא יכולתי לסבול את זה יותר". מספר מחקרים הראו כי הטרדה מינית מצד לקוחות ותוקפנות מובילות לשחיקה גבוהה ולתחלופת עובדים גבוהה (Deery, Walsh, & Guest, 2011; Goussinsky, 2012; Reynolds & Harris, 2006).

### **שינוי התנהגויות אישיות**

האסטרטגיה הרביעית, שאני מכנה "שינוי התנהגויות אישיות", כוללת מגוון של "פתרונות" שמרואיינות שונות תיארו כ"מיועדות למנוע הטרדות מראש". התנהגויות אלו יכולות להתבטא בלבוש בצורה צנועה יותר ו/ או שמרנית, או אימוץ יחס ענייני ופורמלי מאד, והתכוונות במודע למניעת קירבה והטרדה מינית מצד לקוחות. התיאורים הבאים מייצגים שתי וריאציות נפוצות של אסטרטגיה זו:

שמתי לב שכשאני מתלבשת בצניעות רבה, השיער קשור לאחור, הכפתור העליון מכופתר אפילו בקיץ, בלי חשיפת ידיים או רגליים, כל הדברים האלה ... טוב, גברים לא מסתכלים או מתקרבים אלייך ככה, את יודעת, מבחינה מינית. החבר שלי צוחק שהוא מתערר עם אישה סקסית, ואז אני מתלבשת לעבודה ונראית כמו הדודה הזקנה שלי. אני לא מתלבשת ככה בחיים הפרטיים שלי, ומעצבן אותי שאני צריכה להסתתר אבל גיליתי בדרך הקשה שיש לקוחות שזה הדבר היחיד שעוצר אותם (ליאת, בת 28, מזכירת קבלה במרפאה של קופ"ח).

העובדים האחרים קוראים לי "מלכת הקרח" כי אני מטפלת בכל האינטראקציות עם לקוחות גברים ... ולמעשה לפעמים גם עם נשים, אבל לא כל כך הרבה ... בכל מקרה, אני מתנהגת בצורה פורמלית מאוד. אני לא משוחחת איתם, אני לא מנסה להקסים אותם שיקנו, אני מאד רשמית. אני לא מחפשת לפלרטט כאן ... בהחלט לא עם לקוחות, ובטח לא עם לקוחות זכרים! אני חושבת שההתנהגות הזאת שלי היא בהחלט הרתעה טובה נגד הטרדה מינית. אבל אני יכולה להרשות לעצמי לעשות את זה כי יש לי ותק והמנהלים סומכים עלי (גלינה, בת 35, מנהלת משמרת בבית קפה).

בין אם טקטיקות התנהגותיות אלה הן בחירות קוגניטיביות רציונליות, התנהגויות אינטואיטיביות או מנגנוני ניתוק, נראה שהן עוזרות לנשים המשתמשות בהן. הן מגינות עליהן מפני השפעות הטרדה מינית על ידי הצגת אשליה של שליטה על המצב, ובכך נמנעות חלק מההשפעות הרגשיות השליליות. עם זאת, אמצעים אלה אינם תמיד לרשות העובדים, שכן ארגוני שירות רבים דורשים מדים או הופעה "נשית" (MacKinnon, 1979; Caven, Lawley, & Baker, 2010), ורובם מעודדים התנהגות "ידידותית" כלפי הלקוחות (Hall, 1993, MacKinnon, 1979, Stanko, 1988).

#### **חיפוש תמיכה מעמיתים, מנהלים, בני משפחה וחברים**

אסטרטגיית ההתמודדות החמישית היא בקשת תמיכה מעמיתים לעבודה, ממנהלים, מבני משפחה ומחברים. התיאורים הבאים מייצגים אותה:

ידעתי שלחברה יש מדיניות קפדנית נגד הטרדה מינית, ושהבוס שלי לא יכול לסבול את ההתנהגויות המיניות האלה ואת הדיבורים האלה בעבודה, אז הלכתי וסיפרתי לו מה קרה ... לא שיש לו יותר מדי מה לעשות ... אני לא מצפה שהוא יתלה שלט שאומר "הטרדות מיניות וחזירים שוביניסטים לא רצויים כאן" [צוחקת]! אבל הוא הבין, ונתן לי לצאת מוקדם באותו יום, ואני הרגשתי שאני בסדר ... (אירה, 35, עובדת סופרמרקט).

אחרי התקרית הייתי כל כך נסערת, לא יכולתי להפסיק לחשוב על זה. אחת העובדות האחרות לקחה אותי לחדר המנוחה ושאלה אותי מה קרה, אם אני בסדר, וכן הלאה ... אמרתי לה [מה שקרה] ואני חושבת שבכיתי קצת. הרגשתי מושפלת וחסרת אונים ... בכל מקרה, היא חיבקה אותי, ניחמה אותי, בערך כמו אחות גדולה ... היא אמרה לי לקחת את הזמן שלי, לשתות משהו ולא למהר בחזרה, שהם "יכסו" עלי. זה מה שעשיתי: לקחתי קצת זמן, שתיתי קפה, נרגעתי קצת, והרגשתי קצת יותר טוב וחזרתי לעבודה ... סיפרתי לאחרים ביום אחר והם באמת תמכו, וכמה מהם גם חוו מיני הטרדה ולכן הם גרמו לי להרגיש שאני לא לבד. (לירון, בת 25, עובדת במסעדה).

אחרי המשמרת שלנו תמיד אנחנו ככה שותים ביחד קפה. ואז אמרתי לאחרים על הלקוח הזה ואיך הוא נגע בי והציע ... יש לנו תגי שם, כך שלקוחות יודעים את השמות שלנו, אז אמרתי לאחרים שאם הוא יבקש אותי אז אני "לא זמינה", אבל אמרתי להן להיזהר גם! כמה מהאחרים צחקו ועשו בדיחות גסות עליו, והרגשתי הרבה יותר טוב אחר כך ... כאילו

*זה היה באיזה קומדיה בטלוויזיה זולה או משהו כזה. למדתי על זה מאוחר יותר בקורס מבוא לפסיכולוגיה. אני חושבת שזה נקרא מנגנון ניתוק או משהו ... אבל זה עזר. זה בהחלט עזר לי. (שירה, 25, עובדת מרכז שירות סלולרי וסטודנטית לשירותי אנוש).*

מהציטוטים לעיל ניתן ללמוד שהתמיכה שמנהלים ועמיתים-לעבודה מספקים לנשים שהוטרדו מינית על ידי לקוחות מוגבלת למחוות אינדיבידואליות "קטנות" וזמניות. למרות רצונו הטוב, כל מה שהמנהל הסובלני ביותר מסוגל להציע לעובדת שהוטרדה מינית זה הקלות לא-פורמאליות, למשל יום חופש שמאפשר לעובדת להירגע מעט, לפני שהיא חוזרת לאותה סביבה מטרידה בעבודה. במרבית המקרים, אפילו התמיכה המוגבלת הזו לא מצופה ממנהלים, והם נוטים להתעלם ממקרים מדווחים של הטרדה מינית מצד לקוחות (ראו גם: Good & Cooper, 2006).

באופן דומה, העמיתות-לעבודה מסוגלות לספק לעובדת המוטרדת תמיכה רגשית (חיבוק, הבנה, התבדחות על הלקוח או על הסיטואציה) או החלפה קצרה בתפקיד, שתעניק לה הפסקה זמנית מהעבודה כדי להתאושש מההטרדה, או שתמנע מפגש נוסף עם הלקוח המטריד. למרות שמחוות אלה עשויות לסייע במידה לא מבוטלת להתמודדות הרגשית של עובדות עם המקרים של הטרדה מינית, הן חושפות את המחסור במשאבים ארגוניים פורמאליים שיעמדו לרשותן של העובדות מול התנהגויות אלה. יתר על כן, לא מעט מן המרואיינות לא ראו בעמיתיהם או בבוסים שלהם דמויות מהימנות מספיק כדי לבקש תמיכה. במקרים אלה ביקשו המרואיינות תמיכה בחייהן הפרטיים, למשל מבני משפחה, מחברים ומבני זוג, וסיפרו להם על ההטרדה. בציטוט הבא, למשל, שיתפה הדוברת את אביה:

*אם גבר מרשה לעצמו להעיר לי על חלק מהגוף שלי, זה אוטומטית הופך להטרדה. זה מפריע לי כי זה הגוף שלי והפרטיות שלי... סיפרתי לאבא שלי האמת... זה היה קצת מביך... הוא פשוט פתח את העיניים והיה בהלם לשמוע את זה... הוא אמר לי איך לא העפתי אותו מהחנות או איך לא עירבתי את אחד המנהלים... אמרתי לו שבשביל המכירה שתקתי והעדפתי שזה ייגמר ושהוא ילך כבר.*

הצורך של עובדות שירותים שהוטרדו מינית על ידי לקוחות לחלוק את המקרה עם גורמים שמחוץ למקום העבודה (בני משפחה וחברים) נעוץ בהבנה שהגורמים הרשמיים במקום העבודה לא מציעים סיוע ותמיכה לנשים המוטרדות, ושהם מצפים מהעובדות להתעלם ממקרים מהסוג הזה ולא להציף אותם מעל לפני השטח הארגוני. כמו במקרה של התמיכה מגורמים בתוך מקום העבודה (עמיתים ומנהלים), גם גורמים שמחוץ למקום העבודה (חברים ובני משפחה) מספקים לעובדות המוטרדות סיוע חלקי ומוגבל, שמטפל בתסמינים של הבעיה ולא במקורותיה, ושמשאיר אותה ללא שינוי.

### **שמירת ההטרדה המינית בסוד**

כאמור, אף על פי שעובדות שירותים שהוטרדו מינית על ידי לקוחות עשויות לפנות למעגלים חברתיים ומשפחתיים קרובים כדי לקבל תמיכה, חלקן חשות חוסר נוחות, מבוכה, ובושה בחשיפה של מקרים אלה, גם בפני הקרובים להן ביותר, ובעיקר בפני האבות שלהן. תחושות אלה מאפיינות בעיקר נשים מרקע מסורתי (ערביות ויהודיות-דתיות), כנראה בגלל החשש שאם יחשפו את דבר ההטרדה, יוטל "כתם" על המשפחה שלהן (Cortina & Wasti, 2005) או יופעלו עליהן לחצים משפחתיים לעזוב את מקום העבודה, כך שהן תיאלצנה לוותר על הכנסתן ועל עצמאותן הכלכלית. כפי שאמרה הודיה, עובדת שירותים ממשפחה יהודית-דתית: "המשפחה שלי לא רצתה שאהיה במגע יומיומי עם אנשים לא דתיים, ובעיקר לא עם גברים לא צנועים. איך יכולתי לספר להם?!" מכאן שהבושה, המבוכה, והחששות שמעוררת ההטרדה המינית בקרב עובדות השירותים עשויים להוביל להסתרה מוחלטת של המקרים האלה. כך למשל סיפרה אחת המרואיינות:

לא סיפרתי לאף אחד על המקרה בגלל שלפעמים את יודעת שאם את רוצה להמשיך לעבוד בתחום הזה, אם תשתפי כל דבר, זה לא ישנה את העולם. העיסוק שלך בעולם הזה דורש ממך לשמור לפעמים דברים לעצמך, כי אם תשתפי זה לא יתרום כלום חוץ מדאגה נוספת ולחץ מהמשפחה ומהחברים. ברור שכשאת צריכה לשתוק גם בעבודה וגם מול חברים זה מקשה מאד לעבור הלאה. כל הזמן אני "טוחנת" לעצמי בראש עם זה.

דברים אלה מדגימים את חוסר האונים של נשים שהוטרדו מינית על ידי לקוחות. אי-ההכרה של הארגון בהטרדות מהסוג הזה ובפגיעות האישיות שהן יוצרות מתורגמת לתפיסה בקרב העובדות שלפיה עליהן "לעבור הלאה", להתעלם מההטרדה כאילו לא קרתה כלל; או, כפי שאמרה אחת המרואיינות: "זה פאדיחה נוראית; אני מנסה לא לחשוב על זה..."

במקרים האלה, ההשתקה הארגונית והחברתית של התופעה מתורגמת להשתקה עצמית. דרך התמודדות זו, היא ביטוי הקצה של המבוי הסתום, חוסר האונים שאליו נקלעות עובדות שירותים שמוטרדות מינית על ידי לקוחות. במובן הזה, שמירת ההטרדה בסוד מוחלט מצטרפת לשלל אסטרטגיות ההתמודדות עם ההטרדות מצד לקוחות, שמוגבלות לתחום הפרטי והסמוי, בכפוף להיטמעות של התופעה בתרבות הארגונית של חברות השירותים.

## דין

במאמר זה, ביקשתי להראות שלמרות שהטרדות מיניות מצד לקוחות מייצגות תופעה רווחת ומוכרת בענפי השירותים, מקומות העבודה נוטים להתעלם מהן ואף להשתיק אותן, ובכך הם מותירים את הנשים שנפגעות מההטרדה (עובדות בארגוני שירותים מסוגים שונים) עם אסטרטגיות התמודדות מוגבלות שמתכנסות למישור האינדיבידואלי והסמוי, ושוודאי אינן תורמות לשינוי של המצב הקיים ברמה הארגונית.

הסברים אפשריים לחוסר העניין ולחוסר מדיניות להתמודדות עם הטרדה מינית מצד לקוחות ניתן למצוא בשני מאפיינים מובנים של ארגוני שירות: ראשית, הגישה הבסיסית ש"הלקוח צודק תמיד" וכי "הלקוח חייב להיות מרוצה בכל מחיר" (Lopez 2010; Wasti et al., 2000; Lu-Ming, 2013). גישה זו מודגשת ומקודמת על ידי ארגוני השירות, ומעניקה לגיטימציה ואף מגבירה את כוחם של הלקוחות על פני נותנות השירות הישיר, שלהן סטטוס נמוך בארגון. ההסבר השני טמון באופיו של שוק העבודה ובעובדה שבשל שכר נמוך, מיומנויות נדרשות נמוכות, והתדמית הנמוכה והמגדרית של עבודת השירות, רוב עובדי השירות הישיר הן למעשה נשים צעירות וחסרות ניסיון, ו/או המשתייכות לעתים קרובות לקבוצות מיעוט מוחלשות (Berdahl, 1993; Purcell, 1993; Lucas, 1995; Cortina & Wasti, 2005; Belanger & Edwards, 2013). (2007) מצא כי נתונים דמוגרפיים אלה קשורים לרמות גבוהות מאוד של הטרדה מינית בעבודה.

לאור התיאוריה של Berdahl (2007) העוסקת בהטרדות מיניות באופן כללי, ניתן להסביר את ההטרדה המינית מצד לקוחות כמושפעת מגורמים קונטקסטואליים שונים. גורמים אלה כוללים את ההיררכיה המגדרית הכללית, הממקמת נשים מקבוצות מיעוט, בעיקר צעירות בלתי מיומנות, בתחתית הסולם החברתי, וכן בתחתית ההיררכיה בשוק העבודה. זאת לצד ההקשר הייחודי של ארגוני השירות הוותיקים גם את המיניות של עובדות השירות ומבנה את זהותן המינית כמרכיב בלתי נפרד מעבודתן (Brunner & Dever, 2014). זהות זו כוללת יצירת אווירה של יחסים אישיים, ופלירטוטים עם הלקוחות (Hall, 1993).

הגורמים ההקשריים שמשפיעים על ההטרדות המיניות מצד לקוחות חושפים את האופנים שבאמצעותם ארגוני השירותים לא רק מתעלמים מהתנהגויות אלה, אלא אף מעודדים אותן הלכה למעשה, ובכך מגבילים את אפשרויות ההתמודדות של עובדות השירותים עם ההטרדות מצד לקוחות, במיוחד בהשוואה להטרדות מיניות מצד מנהלים-קולגות בארגון. מכאן שההטרדות המיניות מצד לקוחות מייצגות תופעה מושתקת במישור הארגוני והחברתי, שגם עובדות השירותים שנפגעות מהן נוטות לבטל או לנרמל,

בהיעדר אפיקים אחרים של התמודדות במישור הארגוני, ומתוך חשש להיפגע במישור התעסוקתי, במידה ויבקשו להימנע מההטרדה או שגיבו אליה באסרטיביות.

יש לזכור שהמחקר הנוכחי כולו נערך בצפון הארץ, ואזור שבו אפשרויות התעסוקה הן מועטות יחסית והאוכלוסייה ענייה יחסית. בכך אפשרויות ההתמודדות של נשים הנזקקות לפרנסה נשארות ברמה האישית בלבד. כמו כן חשוב להזכיר שהחוק למניעת הטרדה מינית במקום העבודה גם הוא מוגבל ואיננו מציע עזרה למקרים אלו.

כפי שהוצע על ידי Gettman & Gelfand (2007), בתחום השירותים, הטרדה מינית מצד לקוחות מתקבלת לעתים קרובות כחלק מהתפקיד, והקורבנות מכוונות ומצופות להתעלם מממנה ולהכחיש את השפעתה על רווחתן. במילים אחרות, הנרטיבים הגדולים של ארגוני השירות משמשים כמנגנוני השתקה לחיסול נרטיבים נגדיים של התנגדות ומחאה. בנסיבות אלה, סיפוריהן האישיים של עובדות השירותים סביב החוויות של הטרדה מינית מצד לקוחות, כפי שהם מוצגים במאמר זה, מקדמים את רעיון ה *tellability* (Baroni 2013), של סיפורים מושתקים שראוי לספר ולהציף מעל לפני השטח, סיפורים שחושפים את המשמעות המשפילה והפוגענית של התנהגויות שנתפסות כנורמאליות או כחסרות משמעות.

כאשר נרטיב - קצר ושגרתי ככל שיהיה - הוא בעל משמעות מספקת למספר שלו ולמאזינים, יש לו פוטנציאל להוביל לשינוי. כפי שציין Fairclough (1989), היחסים בין השיח לבין המבנים החברתיים אינם יחסים חד-כיווניים: כשם שהשיח מושפע על ידי מבנים חברתיים, כך גם הוא משפיע עליהם, ותורם להמשכיותם או לשינוי שלהם. יש יחסי כוח ומאבקי כוח מאחורי כל נרטיב ארגוני. לכן אני חשה חובה להביא את הנרטיבים הקצרים האלו שמושתקים בשגרת ארגוני השירות אל אור היום, ולשקול אותם כחלק מהצעד הראשון שנדרש לשחרור מהטרדות מיניות מצד לקוחות.

אשר לצעד הבא, יש לציין כי מחקרים שונים הראו שהטרדה מינית מצד לקוחות מצטמצמת רק כאשר הארגון מכיר בתופעה ועושה מאמץ ברור וגלוי כדי לאמץ וליישם אפס סובלנות כלפיה (Willness, Still, 2007). אני מאמינה שזהו הכיוון שארגוני השירות והחברה כאחד צריכים לאמץ. אני מזמינה את קוראי המאמר ואת החוקרים להמשיך ללמוד ולהכיר בתופעה של הטרדה מינית מצד הלקוח, ולראות את הפגיעה והכאב המושתקים שהיא מטילה על קורבנותיה, בנוסף על גרימת שחיקה בכוח העבודה בשירותים וזיהום סביבת העבודה שהיא מייצרת.

## רשימת מקורות

בנימין, א. (2014). רוח הפעולה הנשית המשותפת בדיון באתיקה במחקר ראיונות פמיניסטי ישראלי. בתוך מ. קרומר-נבו, מ. לביא-אגיא וד. הקר (עורכות). *מתודולוגיות מחקר פמיניסטיות*. (עמ' 134-151).

ת"א: הוצ' הקיבוץ המאוחד.

החוק למניעת הטרדה מינית תשנ"ח – 1998. נלקח מ

[https://www.nevo.co.il/law\\_html/Law01/245\\_001.htm](https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/245_001.htm)

וילמובסקי, ע. (2010). *אלימות בדיוטינג בישראל – מבט פמיניסטי*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוני' העברית בירושלים.

סקדי, א. (2003). *מילים שמנסות לגעת*. תל אביב: הוצ' רמות.

Adkins, L. (1995). *Gendered work: Sexuality, family, and the labor market*. Buckingham, UK: Open University Press.

Baroni, R. (2013). "Tellability". In: Hühn, P. et al. (eds.). *The living handbook of narratology*. (Pp. 447-453). Hamburg: Hamburg University Press.

- Belanger, J. & Edwards, P. (2013). The nature of front-line service work: Distinctive features and continuity in the employment relationship. *Work, Employment, & Society, 27*, 433-450.
- Berdahl, J. L. (2007). Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy. *Academy of Management Review, 32*, 641-658.
- Bishop, V. & Hoel, H. (2008). The customer is always right? Exploring the concept of customer bullying in the British Employment Service. *Journal of Consumer Culture, 8*, 341-367.
- Brunner, L. & Dever, M. (2014). Work, bodies, and boundaries: Talking sexual harassment in the new economy. *Gender, Work, & Organization, 21 (5)*, 459-471.
- Caven, V.; Lawley, S., & Baker, J. (2013). Performance, gender, and sexualized work: Beyond management control, beyond legislation? A case study of work in a recruitment company. *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal, 32 (5)*, 475-490.
- Cortina, L. M. & Wasti, S. A. (2005). Profiles in coping: Responses to sexual harassment across persons, organizations, and cultures. *Journal of Applied Psychology, 90 (1)*, 182-192.
- Deery, S., Walsh, J. & Guest, D. (2011). Workplace aggression: The effects of harassment on job burnout and turnover intentions. *Work, Employment, & Society, 25 (4)*, 742-759.
- Du Gay, P. & Salaman, G. (1992). The cult[ure] of the customer. *Journal of Management Studies, 29 (5)*, 615-633.
- Fairclough, N. (1989). *Language and Power*. New York: Longman, Inc.
- Fine, L. M., Shepherd, C. D., & Josephs, S. L. (1994). Sexual harassment in the sales force: The customer is NOT always right. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 14 (4)*, 15-30.
- Folgero, I. S. & Fjeldstad, H. I. (1995). On duty – off guard: Cultural norms and sexual harassment in service organizations. *Organization Studies, 16 (2)*, 299-313.
- Gettman, H. & Gelfand, M. J. (2007). When the customer shouldn't be king: Antecedents and consequences of sexual harassment by clients and customers. *Journal of Applied Psychology, 92 (3)*, 757-770.
- Gilbert, D., Guerrier, Y., & Gay, J. (1998). Sexual harassment issues in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10 (2)*, 48-53.
- Glaser, E.G., (1978), *Advances in the Methodology of Grounded Theory: Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology press.
- Good, L. & Cooper, R. (2014). Voicing their complaints? The silence of students working in retail and hospitality. *Labour and Industry, 24 (4)*, 302-316.
- Good, L & Cooper, R. (2016). But it's your job to be friendly': Employees coping with and contesting sexual harassment from customers in the service sector. *Gender, Work, and Organization, 23 (5)*, 447-469.
- Goussinsky, R. (2012). Coping with customer aggression. *Journal of Service Management, 23 (2)*, 170-196.
- Grandey, A. A. Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 12 (1)*, 63-79.

- Guerrier, Y. & Adib, A. S. (2000). 'No, We Don't Provide That Service': The Harassment of Hotel Employees by Customers. *Work, Employment, and Society, 14 (4)*, 689-705.
- Hall, E. (1993). Smiling, deferring, and flirting: Doing gender by giving 'good service'. *Work and Occupations, 20 (4)*, 452-471.
- Handy, J. (2006). Sexual harassment in small-town New Zealand: A qualitative study of three contrasting organizations. *Gender, Work, and Organization, 13 (1)*, 1-24.
- Harding, S. (1987). *Is there a Feminist Method?* Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Hoobler, J. M. & Swanberg, J. (2006). The enemy is not us: Unexpected workplace violence trends. *Public Personnel Management, 35(3)*, 229-246.
- Hughes, K. D. & Tadic, V. (1998). Something to deal with: customer sexual harassment and women's retail service work in Canada. *Gender, Work, & Organization, 5(4)*, 207-19.
- Kensbock S.; Bailey, J., & Jennings, G. (2015). Sexual harassment of women working as room attendants within 5-star hotels. *Gender, Work, and Organization, 22 (1)*, 36-50.
- Korczynski, M. (2009). The mystery customer: Continuing absences in the sociology of service work. *Sociology, 43*, 952-967.
- Korczynski, M. & Evans, C. (2013). Customer abuse to service workers: An analysis of its creation within the service economy. *Work, Employment, and Society, 27 (5)*, 768-784.
- Liu, X., Kwan, H., & Chiu, R. (2014). Customer sexual harassment and frontline employees' service performance in China. *Human Relations, 67 (3)*, 333-356.
- Lopez, S. H. (2010). Workers, managers, and customers: Triangles of power in work communities. *Work and Occupations, 37 (3)*, 251-271.
- Lucas, R. (1995). *Managing employee relations in the hotel and catering industry*. London: Cassell.
- Lu-Ming, T. (2013). Customer first and customer sexual harassment: Some evidence from the Taiwan life insurance industry. *Gender, Work, and Organization, 20 (6)*, 692-708.
- MacKinnon, C. (1979). *Sexual harassment of working women*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Offerman, L. & Malamut, A. (2002). When leaders harass: The impact of target perceptions of organizational leadership and climate on harassment reporting and outcome. *Journal of Applied Psychology, 87*, 885-893.
- Pettinger, L. (2005). Gendered work meets gendered goods: Selling and service in clothing retail. *Gender, Work, & Organization, 12 (5)*, 460-478.
- Poulston, J. (2008). Metamorphosis in hospitality: A tradition of sexual harassment. *International Journal of Hospitality Management, 27 (2)*, 232-240.
- Purcell, K. (1993). Equal opportunities in the hospitality industry: Custom and credentials. *International Journal of Hospitality Management, 12 (2)*, 127-140.
- Ream, S. L. (2000). When service with a smile invites more than satisfied customers: Third-party sexual harassment and the implications of charges against Safeway. *Hastings Women's Law Journal, 11 (2)*, 107-122.
- Reinharz, S. (1992). *Feminist methods in social research*. New York: Oxford University Press.



- Reynolds, K. L. & Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice, 14 (2)*, 95-111.
- Sloan, M. M. (2011). Unfair treatment in the workplace and worker well-being: The role of coworker support in a service work environment. *Work and Occupation (online)*, 1-32. doi: 10.1177/0730888411406555.
- Stanko, E. A. (1988). Keeping women in and out of line: Sexual harassment and occupational segregation". In S. Walby (ed.), *Gender Segregation at Work*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- The Merriam-Webster Unabridged Dictionary (2013). "Sexual Harassment".  
<http://www.merriam-webster.com/dictionary/sexualHarassment>.
- Warhurst, C. & Nickson, D. (2009). 'Who's got the look?' Emotional, aesthetic, and sexualized labour in interactive services. *Gender, Work, & Organization, 16 (3)*, 385-404.
- Wasti, S. A.; Bergman, M. E., Glomb, T. M., & Drasgow, F. (2000). Test of the cross-cultural generalizability of a model of sexual harassment. *Journal of Applied Psychology, 85(5)*, 766-778.
- Willness, C. R.; Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology, 60 (1)*, 127-162.
- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual encounters. *Aggression and Violent Behavior, 13 (2)*, 141-152.
- Yassour-Borochowitz, D. (2004). Reflections on the researcher-participant relationship and the ethics of dialogue. *Ethics & Behavior, 14(2)*, 175-186.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## התמודדות עם מתחים אתניים בארגוני בריאות:

### נדרשת מדיניות<sup>15</sup>

אריאלה פופר-גבעון<sup>16</sup>, ברוך ולן<sup>17</sup>, יעל קשת<sup>18</sup>

#### תקציר

**מטרת המחקר:** לבחון מתחים בין יהודים וערבים בארגוני הבריאות בישראל, כפי שחווים אותם אנשי מקצועות הבריאות.

**שיטה ומשתתפים:** ערכנו 50 ראיונות עומק עם מנהלים, רופאים ואחים, יהודים וערבים, המועסקים ב- 11 בתי חולים ציבוריים בישראל.

**ממצאים:** מהראיונות עולה, שמתחים אתניים בין יהודים לערבים בארגוני הבריאות, באים לידי ביטוי בארבע רמות: ביחסים בין מטופלים סביב בקשה להפרדת חדרים; ביחסים בין המטופלים לצוות המטפל – סירוב לטיפול מידי מטפל בן קבוצה אתנית מסוימת; ביחסים בקרב הצוותים המעורבים – סביב סוגיית שפת הדיבור ובשאלת ניהול השיח הפוליטי; וביחסים בין אנשי צוותי הבריאות להנהלת הארגון – בסוגיות של גיוס כוח אדם וקידום. היעדר מדיניות ברורה בסוגיות אלו, מותיר הרבה השפעה ואוטונומיה למנהלי המחלקות ולעומדים בראש הצוות הסיעודי. הללו פועלים מתוך תפיסת עולמם ושיקול דעתם, ומוצאים עצמם מגיבים יותר מאשר יוזמים.

**תרומה להבנת ארגונים וניהולם:** ממצאי המחקר חושפים צורך בגיבוש מדיניות בשאלת ההתמודדות עם גילויי גזענות ואפליה בארגוני הבריאות. נדרשים קווים מנחים ברורים, שיוכלו להבטיח הגנה לאנשי צוותי הבריאות הערבים, החווים גילויי גזענות ואפליה, ובו בזמן לתת מענה לרגשות המטופלים ושאר הצוות המתעוררים סביב מתחים אתניים. קווים מנחים ברורים יבטיחו אחידות בין ארגוני הבריאות השונים, יהוו טריז מפני חלחול אינטרסים פוליטיים זרים למערכת הבריאות, ויציירו את ארגוני הבריאות כמופת לארגונים אחרים בהם עובדים יהודים וערבים בצוותים מעורבים.

#### שונות אתנית וניטרליות ברפואה

מגוון אתני בקרב צוותים רפואיים אמור לתרום להתאמת הטיפול הרפואי לאוכלוסיות מיעוט אתניות, ובעקבות כך לצמצום הפערים בבריאות (Cervantes et al., 2014). אי לכך, נעשים מאמצים במדינות שונות בעולם לגייס עובדים בני קבוצות מיעוט אתניות למקצועות הטיפול בבריאות (McGee & Fraher, 2012). בנוסף, מחסור עולמי בכוח עבודה מקצועי בתחומי הטיפול בבריאות במהלך העשורים האחרונים, הוביל להגירה, בעיקר של עובדי סיעוד, ממגוון קבוצות אתניות למדינות כמו בריטניה, אירלנד, אוסטרליה, ארה"ב וקנדה (Tuttas, 2015). תהליכי הגירה אלו, כמו גם גיוס עובדים בני קבוצות מיעוט אתניות למקצועות הטיפול בבריאות, הובילו אמנם לעלייה בשונות האתנית בקרב צוותים רפואיים (Kawi & Xu, 2009), ברם,

<sup>15</sup> המאמר נכתב בהסתמך על ממצאי מחקר שנערך בחסות מועצת הבריאות והמכון הלאומי לחקר שירותי הבריאות ומדיניות הבריאות.

<sup>16</sup> המכללה האקדמית דוד ילין, arielapo@netvision.net.il

<sup>17</sup> מכון גרטנר לאפידמיולוגיה וחקר מדיניות בריאות, המרכז הרפואי על שם חיים שיבא, רמת גן

baruchv@gertner.health.gov.il

<sup>18</sup> המכללה האקדמית גליל מערבי, yaelk@wgalil.ac.il

שונות זו מעוררת גם קשיים, הן בקרב הצוותים הרפואיים והן במפגש עם המטופלים. בבריטניה למשל, אחיות מהגרות דיווחו על אפליה מצדם של מטופלים ובני משפחותיהם (Shields & Wheatley-Price, 2002), ותיארו אירועים של התנהגות פוגענית מצדן של אחיות לבנות כלפיהן (Alexis et al., 2007). אנשי מקצועות הבריאות, המשתייכים לקבוצות מיעוט אתניות/גזעיות, עלולים לחוות מתחים, אפליה וגילויי גזענות, ולעמוד בפני דילמות לא פשוטות בעת הטיפול בחולים החוששים להיות מטופלים על ידם ואף המסרבים לטיפול (Deacon, 2011). מחקרים הראו, שיש חולים המסרבים לטיפול או דורשים טיפול מאיש מקצוע המשתייך לקבוצה אתנית/גזעית מסוימת, ושנותני הטיפול נעתרים להעדפות אלו (Paul-Emile, 2012; Padela et al., 2010).

במאמר זה, המתמקד במתחים אתניים בין יהודים וערבים בארגוני בריאות בישראל, נעשה שימוש בשני המושגים גזענות ואפליה. המושג גזענות מציין תפיסה או גישה שלילית ביחס לפרטים המזוהים עם קבוצה מסוימת, בעוד המושג אפליה מתייחס למעשה הננקט נגדם בפועל. גזענות היא סוג של דעה קדומה, המבוססת על הבדלים פיזיים בעלי משמעות חברתית. כיום, המושג גזענות משמש פחות במובנו הביולוגי, ואת מקומו תופס המושג גזענות במשמעות של גזענות תרבותית או פוליטית, כלומר תפיסה המבטאת את עליונותה של התרבות השלטת ואת נחיתותה של תרבות המיעוט. אפליה, לעומת זאת, היא השימוש בעילה של הבדלים תרבותיים להדרת אוכלוסיות מסוימות, לפגיעה בהן ולהקצאת משאבים לא שוויונית (גידנס, 2014).

סקירת ספרות עדכנית (Tuttas, 2015) בנושא של גזענות ואפליה, שחוות אחיות מהגרות, מורה שקיים קשר שתיקה בנושא, ושחסרים קודים רלוונטיים להתמודדות עם סיטואציות אלו (Mapedzahama et al., 2012). זאת ועוד, בעוד שגזענות כלפי מטופלים נחקרה רבות (למשל McKenzie & Bhui, 2007), גילויי גזענות כלפי אנשי צוותים רפואיים בני קבוצות מיעוט נזנחו בספרות המחקר. האידיאל של ארגוני הבריאות, כמקומות ניטרליים, שוויוניים ונטולי גזענות ואפליה, אינו מותיר מקום בנרטיב החברתי לגילויי גזענות, שחווים בפועל אנשי צוותים רפואיים בני קבוצות מיעוט אתניות/גזעיות (Keshet & Popper-Giveon, 2017). בעקבות כך, חוויות יומיומיות של גילויי גזענות ואפליה מקבלות תשומת לב מעטה גם במדיניות ובחוק. השתיקה העוטפת את גילויי הגזענות הופכת להכחשה, כפי שניתן להיווכח מאי קיום מדיניות המכוונת לנושא ומהיעדר הצהרות ברורות מצדם של ארגוני הבריאות.

### ההקשר הישראלי

אוכלוסיית המיעוט האתנית הגדולה בישראל היא האוכלוסייה הערבית, המהווה 20.9% מכלל אוכלוסיית המדינה (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2018). האוכלוסייה הערבית מהווה מיעוט אתני-לאומי הנבדל מאוכלוסיית הרוב היהודית גם בהיבט הדתי, הלשוני ובהיבטים נוספים של תרבות ואורחות החיים. במאמר זה נעשה שימוש במושג "ערבים" כדי לציין את הערבים אזרחי ישראל, למרות שרבים מתוכם רואים עצמם חלק מהעם הפלסטיני, וזאת כדי להבחין מתושביה של הרשות הפלסטינית, השונים במעמדם המשפטי ובאורחות החיים שלהם. בישראל, בה שיעורים גבוהים יחסית של ערבים מועסקים במקצועות הבריאות, חסרים מסמכי מדיניות וקווים מנחים לגבי גילויי גזענות שחווים ערבים אנשי צוותים רפואיים בארגוני הבריאות. חקר הנושא חשוב במיוחד בישראל מאחר ובישראל המיעוט האתני הערבי גדול יחסית, ערבים משכילים רבים עוסקים במקצועות הבריאות (Popper-Giveon et al., 2014; Keshet et al., 2015), הם משרתים אוכלוסייה מעורבת הכוללת רוב יהודי ומיעוט ערבי, ופועלים בהקשר של קונפליקט לאומי מתמשך וחרף.

מקצועות הבריאות הם בין המובילים והמבוקשים, כאפשרויות תעסוקה לערבים משכילים בישראל (Popper-Giveon & Keshet, 2016; Popper-Giveon et al., 2014). מקצועות הבריאות מספקים הכנסה יציבה ובטוחה ומאפשרים שילוב בשוק העבודה הישראלי, שבדומיננטיות יהודית. מקצוע הרפואה, בפרט, נתפס כאפיק לתיעול מצוינות אישית וכאמצעי להשגת מוביליות סוציאקונומית, כמו גם להשתלבות בחברה הישראלית. ערבים, העובדים בארגוני בריאות, ובעיקר בבתי החולים הציבוריים, רואים בהם מרחבים המשטחים הבדלים בין קבוצות אתניות שונות, מאחר והעיסוק מתמקד בגוף האדם, בשאלות של חולי ובריאות, חיים ומוות. הם רואים בארגוני הבריאות סביבה שוויונית, יחסית, המאפשרת את השתלבותם (כמעט) כשווים; סביבה הומאנית וא-פוליטית הולמת להפחתת העוינות בין יהודים לערבים בישראל. במאמר זה אנו שמים דגש על מתחים שבין יהודים וערבים, הבאים לידי ביטוי בארגוני הבריאות בישראל, בעיקר על רקע הקונפליקט הלאומי, החרף והמתמשך ביניהם. המתחים מגוונים וחשים בהם גם ערבים וגם יהודים, אולם בולטים ביניהם גילויי גזענות ואפליה, שחווים אנשי צוותים רפואיים ערבים בארגוני הבריאות. לאתוס של ניטרליות ברפואה השפעה כפולה בהקשר זה (Keshet & Popper-Giveon, 2017). הוא אמנם מעודד העסקת ערבים במקצועות הבריאות, ומאפשר השתלבות וקידום בארגוני הבריאות, אולם בד בבד, גורם להשתקה ואף להכחשה של מתחים אתניים, ובעקבות כך, גם להיעדרם של קווים מנחים ומדיניות ברורה בסוגיה זו.

### מתודולוגיה

מטרתנו במחקר שמתוצאותיו נתאר להן, הייתה ללמוד על המתחים האתניים, המחלחלים לארגוני הבריאות בישראל, מנקודת מבטם של אנשי המקצוע המועסקים בהם. במחקר זה נעשה שימוש בגישה הפנומנולוגית, שמטרתה לזהות ולאפיין תופעה מסוימת על ידי קביעת האופן שבו היא נתפסת על ידי המעורבים במצב נתון. מבחינה אפיסטמולוגית, הגישה הפנומנולוגית מבוססת על ידע אישי ועל סובייקטיביות, והיא מדגישה את נקודת המבט של המרואיניים ואת פרשנותם למציאות חייהם היומיומית. גישה אינדוקטיבית זו יעילה במיוחד בחשיפת החוויות והתפיסות מנקודת המבט של המרואיניים, ובהבנת העולם, כפי שהם חווים אותו (Van Manen, 1984) ולכן היא יעילה במחקר שלנו, המבקש לשפוך אור על האופן בו נחוה המפגש בין יהודים וערבים בארגוני בריאות בישראל.

מאוקטובר 2016 עד פברואר 2017 ערכנו ראיונות עומק חצי מובנים עם 50 אנשי צוות, יהודים וערבים, המועסקים ב-11 בתי חולים ציבוריים בישראל. אוכלוסיית המחקר כללה 10 מנהלים (ראשי מחלקות, מנהלי בתי חולים, מנהלי סיעוד ועוד) ו-40 אנשי מקצוע, 20 רופאים ו-20 אחים – מחציתם יהודים ומחציתם ערבים. הראיונות נערכו בעברית, שפה בה כל המרואיניים שולטים היטב. השתמשנו בשיטת דגימת 'כדור-שלג', במסגרתה משתתפי מחקר קיימים עוזרים לגייס משתתפי מחקר נוספים מקרב מכריהם, ויחד עם זאת הקפדנו לשמור על מגוון רחב של נציגים ממחלקות ומבתי חולים שונים. הראיונות התקיימו במקומות שונים (ובהם בתי חולים בהם עובדים המרואיניים, בתי קפה, תחנת רכבת), בהתאם לנוחיותם ולהעדפתם של המרואיניים. הם הוקלטו, תומללו ונותחו בעזרת תוכנת Atlas.ti v7.5.17. תוכנה זו מיועדת לניתוח איכותני של טקסטים, ומאפשרת מעקב אחר כל הציטוטים, ההערות, הביאורים, הקודים והתזכירים בהם נעשה שימוש בתהליך הניתוח.

### ממצאים

מהראיונות עולה, שמתחים אתניים בין יהודים לערבים בבתי חולים ציבוריים, באים לידי ביטוי בארבע רמות: א) ביחסים בין מטופלים מקבוצות שונות – בעיקר סביב בקשה להפרדת חדרים; ב) בין המטופלים לצוות המטפל – סירוב לטיפול מידי מטפל בן קבוצה אתנית מסוימת והתייחסות חשדנית או מעליבה; ג)

באינטראקציה בקרב הצוותים המעורבים – בייחוד סביב סוגיית שפת הדיבור ובשאלת ניהול השיח הפוליטי בין אנשי הצוות; ד) בין אנשי הצוות להנהלת הארגון – בעיקר בסוגיות של גיוס כוח אדם וקידום.

### ביחסים בין מטופלים מקבוצות שונות

לצד תיאורים של יחסים הרמוניים, הנרקמים בין מטופלים יהודים וערבים המאושפזים יחד, מרואיינים רבים התייחסו לגילויי העוינות, שמפגינים מטופלים יהודים כלפי מטופלים ערבים. גילויים אלו, המתפרצים בעיקר בזמן הסלמה ביטחונית, מבוטאים לעתים מצד קרובי המטופל, ולא המטופל עצמו, ולעתים הם זוכים לגיבוי (אף שבשתיקה) מצד אנשי הצוות היהודים.

*חולים באותו חדר זה יכולים להגיע לריב לפעמים, להתבטא לא יפה... על רקע מה שקורה, מה שאנחנו דנים בנושא הפוליטי החם... בין החולים, משפחות (מנהל ערבי) קורה שאומרים דברים שלי לא נעים לשמוע, 'לא רוצה להיות עם הערבים האלה', 'הערבים האלה מסריחים', 'הם מביאים פה מלא משפחות' וזה, כל מיני כאלה (רופא יהודי)*

העוינות והגזענות שבין המטופלים, בעיקר אלו המופנות מצד מטופלים יהודים כלפי מטופלים ערבים, בולטות בעיקר בבקשות המטופלים היהודים להפריד את החדרים במחלקות האשפוז על בסיס אתני. בקשות אלו, ההופכות שכיחות בעתות מתח ואלימות, מופנות בעיקר לצוות הסיעודי. בהיעדר נוהל ברור מטעם בית החולים או משרד הבריאות, הגם שהמדיניות הרשמית היא שלא להפריד, הרבה פעמים בפועל מתבצעת הפרדה על ידי אנשי הצוות הסיעודי ממניעים פרגמטיים, כדי להשיג רגיעה במתח בין מטופלים יהודים וערבים ולבוא לקראתם לכאורה מתוך רגישות תרבותית ודתית, שנמצאה במחקר (Betancourt et al., 2005) כמשפרת תוצאות טיפול.

*המדיניות היא שאנחנו לא מפרידים, אנחנו לא עושים אפליה. אבל מתחת לפני השטח אני לא בטוחה שאני יכולה להגיד לך שלא מעלימים עין ואומרים בסדר, אם יש מקום למנוע עימות, למנוע חיכוך (אחות ערביה).*

*אני האחות היחידה ששואלת בטלפון במיון כשמעלים לי ילד אם הוא יהודי או ערבי... כולם מופתעים מזה, אבל זה חוסך לי את כל הבעיות במחלקה... שני הצדדים הם כל כך לא, באמת, זה לא רוצה ללמוד את השפה של זה, זה לא רוצה ללמוד את השפה של זה, לא רוצים להיות ביחד באותו חדר... אם יש לי אפשרות אני מפרידה. והרבה אחיות איתי כאן, רבו איתי, דווקא יהודיות לא ערביות, מה את עושה, את מפרידה... והם יודעים, בתוך תוכם יודעים שזה פותר הרבה בעיות (אחות ערביה).*

ההפרדה המתבצעת בחלק מהמחלקות בין יהודים לערבים בחדרי האשפוז מתוארת בדברי המרואיינים במושגים חיוביים של רגישות תרבותית ולא נתפסת כהפרדה גזענית, אף שבפועל, קשה לעתים להבחין בבירור בין השתיים.

*גם ברפואת ילדים אנחנו מפרידים היום במחלקה, משתדלים לעשות חדרים של ערבים וחדרים של יהודים... הרציונל הוא שיש מנטליות שונה, ריחות שונים, התנהגות שונה. זה שונה. שלום בית ושקט במחלקה... גם החולים רוצים (רופא יהודי).*

*אני מניח שלמשל איש חרדי ישמח להיות עם חרדי לידו, גם כן כי ההוא לא יתלונן למה הוא מניח תפילין ומתפלל בקול רם וכי הם מבינים אחד את השני, את השפה וכי ההוא לא יבוא לבקר אותו נכדות עם גופיה וכל מיני דברים כאלה. כלומר, אני לא חושב שקטגוריית לנסות להפעיל את השכל מי שמים ליד מי, אני לא חושב שזה דבר פסול מלכתחילה... יש הבדלים תרבותיים... יש איזה שהיא רגישות לאחות ראשית והיא יכולה לשחק עם הדברים האלה (רופא יהודי).*

השיקולים הפרגמטיים נוכחים בעיקר בדברי צוותי הסיעוד. הרופאים, כפי שראינו לעיל, מודעים לבעיה אבל לרוב אינם נדרשים להתמודד אתה בפועל. מובילי המדיניות ברוב המקרים אינם ערים כלל לשכיחות הבעיה ומורכבות הטיפול בה, כפי שעולה למשל, מדברי מנהל יהודי:

*בתוך בית חולים ציבורי זה לא יעלה על הדעת. בית חולים ציבורי נתן שירות לאנשים... אני חושב שהיו מקרים, בדרך כלל זה גם לא מגיע אלי, זה לא עובר, זה נעצר ברמת האחות שלא מקבלת את זה... אם זה יקרה, זה לא יעבור... המחלקה הזאתי יכולה לעלות על טיל ולעמוד בראש מהדורות החדשות על דבר מהסוג הזה... זה גם לא פוליטיקלי קורקט וגם אם אתה חושב שזה נכון לעשות את זה כי ההוא ביקש ושיהיה שקט וזה, אתה הולך לחטוף על זה, אתה תפיל את עצמך ואת המחלקה שלך... גם זה מסוכן פוליטית (מנהל יהודי).*

המרוויינים מקרב המנהלים אינם ערים, ברובם, לסוגיה הבעייתית של הפרדה בין יהודים וערבים בחדרי האשפוז. בפועל, לסוגיה זו ניתן מענה על ידי חברי הצוות הסיעודי, המפרידים בין מטופלים יהודים וערבים כדי להיענות לבקשות מטופלים יהודים, או שהם מפרידים (מראש ומבלי שהתבקשו לכך במפורש) בין מטופלים יהודים וערבים, כדי למנוע חיכוכים ועימותים במחלקות.

### **בין המטופלים לצוות המטפל**

רוב המטופלים מרגישים חסרי אונים ותלויים בצוות הרפואי, אבל יחסי הכוחות בחברה הישראלית, וחלחול הקונפליקט הלאומי לארגוני הבריאות, חושפים גם ביטויי עוינות וגזענות של מטופלים יהודים כלפי אנשי צוות ערבים. ביטויי העוינות והגזענות מופנים פחות כלפי רופאים, הזוכים להערכה, ויותר כלפי עובדי סיעוד, הנהנים מפחות יוקרה מקצועית, והבאים במגע הדוק עם המטופלים. במקרים בהם נוקטים מטופלים או קרוביהם באלימות פיזית או מילולית בוטה כלפי מי מאנשי הצוות, מוזעקים כוחות הביטחון. אבל כאשר ביטויי העוינות והגזענות אינם חד משמעיים או בוטים, ברוב המקרים אין עליהם תגובה נחרצת.

*היינו בחדר תרופות, אני ועוד כמה אחיות. אבל היה שם אח ערבי, והוא [המטופל] ככה חדלת הייתה פתוחה והוא הגיע והוא אמר, 'תקשיבו, הטלפון שלי, גנבו לי אותו, גנבו לי'. ואז אמרתי לו 'בוא, אני אעזור לך'. חיפשנו, 'לא, לא, אני אומר לך מאה אחוז גנבו לי הערבים האלה, כל הערבים האלה'. ועכשיו האח שומע את זה, והוא לא אמר כלום... ובסופו של דבר הוא [המטופל] פשוט זרק את הטלפון לסל כביסה עם הפיגימה, והוצאנו את זה משם. הוא אפילו לא הרגיש את הצורך להגיד אני מצטער (אחות יהודייה).*

*לפני שבוע, אחות חברה שלי ערבייה בחדר והיא באה ומדברת עם המטופלת שלי בערבית כי היא לא מבינה עברית אז היא [החולה בטיפולי] אומרת... 'הם גם הצליחו להגיע לעבוד פה? מה, מי נתן להם?!'... זה קורה הרבה שמדברים ככה, 'עוד פעם הערבים האלה', או דברים כאלה (אחות יהודייה).*

בפועל, כאמור, אין תגובה הולמת לביטויי גזענות אלו ואנשי הצוות הערבים מצופים להכיל אותם, לא לקחת ללב, להיות אמפתיים ולהבליג.

*אני מניחה שהערבים שנתקלים בגזענות כלפיהם גם יודעים לעשות את המחסום הזה בתור איש צוות שבא לטפל. המטופלים לא צריכים לדעת לשים את המחסומים האלה. אנשי צוות יותר צריכים לעשות את זה (אחות יהודייה).*

*אני לא מגיבה בדרך כלל... אני לא לוקחת אישית, זה לא מפריע לי כי אני מבינה את האנשים. רק אם יש תקיפה פיזית אני כן מנסה, אני כן מנסה לעצור את זה... אני יודעת שהם במצב של חולי, במצב קשה רגשית. את יודעת, ברגע שאתה בטראומה הרגש גובר על הכל. אז כל המחשבות שלך השליליות גם יוצאות (אחות ערבייה).*

יחסם הגזעני של מטופלים יהודים כלפי אנשי צוות ערבים מגיע לשיא באירועים של סירוב טיפול.

או יותר מדויק – סירוב למטפל מקבוצה אתנית מסוימת. עדויות סירוב טיפול מופיעות בראיונות מצד יהודים כלפי ערבים ולא להפך. כשמתוארת העדפה מצד ערבים למטפל ערבי, היא מנוסחת כנובעת מסוגיות של שפה וכשירות תרבותית. כשמתוארת העדפה מצד יהודים למטפל יהודי, לעומת זאת, היא מוסברת על ידי המרואיינים כנובעת מגזענות, פחד, חוסר אמון או חוסר הערכה למקצועיותם של אנשי הצוות הערבים.

נשים [ערביות] מבוגרות הם קצת מתקשים [מתקשות] בשפה העברית ואז הם דורשות כאילו, מעדיפות שמי שיבוא ידבר איתם או שישביר להם זה רופא ערבי או אחות ערבייה... מבחינה אתנית או מבחינת גזע אני לא חושבת שזה קיים (אחות ערבייה).

[מטופלים ערבים] הם מאד שמחים כזה לראות פתאום מישהו, איש צוות ערבי שיכול כאילו לתקשר איתם. אבל זה לא בהיבט המקצועי שאני מרגישה שהפוך, כאילו היהודים לא רוצים. לא בגלל השפה שהם לא רוצים שערבי יטפל בהם, אלא זה משהו יותר כזה. גם, אולי חושבים שהוא רופא פחות טוב, גם איזה דחיה כזאת (רופאה יהודייה)

אירועי סירוב מטפל קורים יותר מול הצוות הסייעודי, שבא במגע פיזי, הדוק ויומיומי עם המטופלים, ומול רופאים זוטרים, סטאזירים ומתמחים. הם כמעט ולא קורים מול רופאים בכירים רבי יוקרה ומוניטין.

פעם רציתי לטפל באיזשהו בחור, אני חושב בן 28, והוא שאל על המוצא שלי... אמרתי לו שאני ערבי והוא אמר לא, אני לא רוצה שאתה תטפל בי, למרות שניגשתי אליו ממש בכבוד, בנימוס, כמו שהיה [הייתי] עושה תמיד... ועם כוונה וזה באמת לעזור (רופא ערבי).

יש אנשים שלא רצו שרופא ערבי ייקח להם דם, שיעשה כל מיני פעולות מסוימות רפואיות כמובן. זה לא מקרים, זה מקרים בודדים, אני חייב להגיד, אבל קרו (רופא ערבי).

הרבה מהמקרים המתוארים בראיונות הם ביוזמת בני משפחה, לא החולה עצמו:

היה [הייתה] לי מטופלת שרציתי להפוך אותה, כאילו לעשות שינוי תנוחה במיטה, אז היה לידי סטודנט שהוא יהודי ואני ערביה אז הבן של החולה אומר לי... לא, את ערביה, אני לא רוצה שתטפלי באמא שלי (אחות ערבייה)

התחלתי את הקריירה הרפואית שלי בתור מתמחה בגינקולוגיה... זה היה יומיומי, המטופלים אומרים שהם לא רוצים שהערבייה או הערבי, יש שמה גם מתמחים ערבים, רופאים ערבים, לא רוצים שהם יבדקו את הנשים שלהם, שהם ישתתפו בלידה (רופא יהודי).

מעבר לכך, תוארו מקרים של סירוב לקבלת טיפול מאיש צוות ערבי "מסומן" כמוסלמי בשל זקן או כיסוי ראש, והנתפס בשל כך כמעורר אי אמון ואף פחד, בעיקר בהקשר של אירועי המאבק האלים במזרח התיכון.

יש לי אח. פשוט הוא דוגמא משום שגם המראה שלו מאוד וואו. הוא אח ערבי, הוא דתי, הוא עם זקן... לפני כמה זמן היה איזה שהוא סוג של פיגוע, נפגע איזה חייל לא זוכרת משהו בעיר העתיקה, טופל ביחידת הטראומה אצלנו ואחר כך העברנו אותו למיון להמשך השגחה והאח הזה היה האח שצריך לטפל. האמא של החייל לא הסכימה שהוא יטפל בו. היא אמרה 'האח הזה לא נכנס לבן שלי, אני לא רוצה לראות אותו, תוציאו אותו מהסביבה שלי, אני לא רוצה' (אחות יהודייה)

יותר מקרי סירוב למטפל צצים אפוא בעתות מתח והסלמה, על רקע אירועי טרור או לוחמה:

לפני כמה שנים זה היה באחד המבצעים... אז הגיע איזה פצוע יהודי חרדי בטרואומה לא יודעת, זרקו עליו אבן בעיר העתיקה נפתח לו הראש. הוא שכב בטרואומה טיפלנו בו. ואז ניגש אליו רופא ערבי... הוא התחיל לצרוח 'אני לא רוצה שרופא ערבי יטפל בי, מה פתאום רופא ערבי', עשה סקנדל. ואז הרופא הזה, הוא היה מצחיק, הוא היה נחמד. הוא אמר לו 'תשמע, זה מציאות לא נורמלית במדינה הזאת. תראה אותי אני רופא ערבי, ערבי אחד פתח לך את הראש הנה בא ערבי שני סוגר לך אותי' (צוחקת) (אחות יהודייה).

חוק זכויות החולה מסדיר אמנם את המדיניות במקרים של סירוב לטיפול, אבל אינו מתייחס כלל

למקרי סירוב למטפל. בהיעדר מדיניות רשמית, התגובות לסירוב נקבעות בשטח, על ידי צוות המחלקה. מספר תגובות אפשריות עלו מדברי המרואיינים: אחת היא להתעקש על אי החלפת המטפל (במחיר פגיעה באוטונומיה וברגשות של המטופל); תגובה אפשרית שניה, המאפיינת בעיקר אנשי צוות זוטרים, היא להיענות לבקשת המטופל ולהחליף את המטפל (במחיר ערכי ובמתן לגיטימציה לפגיעה באנשי הצוות הערבים); תגובה שלישית, האפשרית רק במצבים רפואיים מסוימים, היא לראות בבקשה סירוב לטיפול (ולא סירוב למטפל) ולשלח את המטופל מארגון הבריאות (במחיר קליני ואתי). לכל אחת מהתגובות, אם כן, מחירים קשים, והן אינן מבטאות תפיסה מערכתית או מדיניות רשמית אלא תגובת אד הוק נקודתית, לרוב מצד הדרג הרפואי הזוטר או אנשי הצוות הסייעודי.

### **בקרב הצוותים המעורבים**

יחסים מתוחים, הכוללים ביטויי גזענות ועוינות, ניכרים לעתים בקרב הצוותים המעורבים. אלו צצים בייחוד סביב סוגיית שפת הדיבור ובשאלת ניהול השיח הפוליטי בין אנשי הצוות, ומתחזקים בעיקר בתקופות של הסלמה ביטחונית.

מתחים אתניים וביטויי גזענות בקרב הצוותים המעורבים בארגוני הבריאות הם מהתופעות החשובות שחושף המחקר הנוכחי. יחסי צוות משמעותיים מאד לעובדים מאחר, ולא כמו היחסים עם המטופלים, אלו הם יחסים ממושכים של שיתופי פעולה ותלות הדדית. מתחים ביחסי הצוות, ובהם גם ביטויי גזענות ועוינות על רקע אתני, קשים לניטור ולתגובה. קשה לעתים להגדיר מהי התבטאות לא הולמת, את יחסי הצוות מסדירים פחות נהלים ומנגנוני פיקוח ולכן, ברוב המקרים, ביטויי הגזענות הללו אינם צפים לרמות הגבוהות של הארגון.

*אחות יהודייה עשתה משהו לאח ערבי נהיה בלגן... אני לא זוכרת מה היה, הם רבו מכות... משהו שקשור היה לסידור עבודה ואז זה נגרר לסיפור יהודים ערבים, זה התרחב. ואת יודעת ואז נהיה מחנות באותה מחלקה, היה מחנה של אלה נגד המחנה של אלה (אחות יהודייה).*

*יצא לי כמה פעמים ששמעתי הערות מאוד גזעניות מכמה אחיות בבית חולים בתקופות כאלה... 'הערבים האלה, משהו, צריך להעיף אותם'... משפטים גזעניים. עכשיו, אני אישית כאילו לא התייחסתי והעדפתי לדלג על זה מאשר לבוא ולהתווכח עם איקס... שאני עובדת איתו וביום יום אנחנו חברים טובים (רופאה ערבייה).*

אחת הבעיות שמעיבה על שגרת יחסי העבודה של הצוותים המעורבים היא שפת הדיבור. שיעורם הגבוה של מועסקים ערבים בארגוני הבריאות, ונוכחות השפה הערבית במרחבי הארגון, בעיקר לאוזני אנשי צוות יהודים שאינם יודעים ערבית, מציפים תחושות זרות, חשדנות ואי אמון. חלק מהמרואיינים מדווחים שיש מדיניות בסוגיה זו ורובם גורסים שהמדיניות היא שיש לדבר עברית בקרב צוותי העבודה, כשהשיח הוא מקצועי ולא אישי, ובשפת המטופל בעת שניתן לו טיפול. בפועל, יש מדיניות ברורה ורשמית מטעם משרד הבריאות לגבי מסירת מידע בעל פה ובכתב למטופלים, אבל לא לגבי שפת הדיבור בקרב צוותים רפואיים.

*סגנית שלי הייתה במיון ב (בית חולים מסוים)... היא חזרה משם מזועזעת. אמרתי לה למה מה קרה? היא אומרת לי אל תשאל, רופא ערבי, אחות ערביה, כולם כולם ערבים, מדברים רק ערבית. הרגשתי שאני נכנסת לבית חולים בשכם... זה היה לה חוויה מזועזעת, זוועתית היא אומרת. היא אומרת לי היא התביישה אפילו להגיד להם דברו בעברית שאני אוכל להבין אתכם (אחות יהודייה).*

*היה פעם אחת שהיה איזה שהוא פיצוץ אתני כזה שמנהלת מחלקה פנתה לסטודנטים, אני חושב שזה היה אז ערבים שדיברו בחדר ניתוח בערבית. היא אמרה 'פה מדברים רק עברית' וזה יצר מהומה... שמעתי את המתמחים הערבים מדברים על תחושה של זעם*



*ותחושה של צדק ותחושת אפליה (מנהל יהודי).*

כמו שאלת שפת הדיבור, גם העיסוק בקונפליקט הלאומי בקרב הצוותים המעורבים מאיים לסדוק את אתוס הניטרליות שמזוהה עם תחום הטיפול בבריאות. ברוב ארגוני הבריאות, המדיניות הלא רשמית היא להימנע משיח פוליטי במסגרת יחסי העבודה וביומיום, נזהרים חברי צוות, יהודים וערבים, שלא לפגוע במרקם היחסים.

*קודם כל לא מדברים פוליטיקה פה, זה הכי חשוב בעיני כי מפרידים... אנחנו ממש מתמקדים סביב המטופל, הפוליטיקה זה מאחורינו ויחסים ממש טובים, כאילו לא נותנים לזה מקום... אם מגיעים למצב של סכסוכים בעקבות פוליטיקה בתוך המחלקה זה בסופו של דבר יעורר רגשות וזה איכשהו בסופו של דבר המטופל הוא שנפגע (אחות ערבייה) יש השתדלות מאוד גדולה, אני חושבת, ברמה של כלל בית חולים לא להתעסק כל כך עם פוליטיקה, בטח לא ביום יום בעשייה היום יומית. אני לא אגיד לך שאין... בייחוד שיש תקופות שהם לוחטות ברחוב, שזה לא צף ועולה הנושא של הפייסבוק והאמירות והפוסטים ששמים (אחות יהודייה).*

הרבה מאנשי הצוות הערבים מעדיפים שלא להשתתף בשיח הפוליטי המתקח בגבולות בית החולים. רובם עסוקים בהשתלבות ובקידום, והשיח הפוליטי חושף את משבר הזהות שלהם כערבים בישראל.

*אתה בצד המזוהה עם זה שפגע. במובן הזהות הלאומית אתה עם הצד ההוא, שאתה הרבה פעמים אתה יכול להבין את הסיבות שהוא עשה את המעשה הזה. אתה לא מסכים עם התוצאות והדרך, אבל אתה יכול להבין מאיפה הוא בא... הרבה פעמים אני מרגיש ואני רואה באנשי הצוות מן תגובת אטימות רגשית שלא רוצה לפתוח ולא לדבר. כי אם אני אפתח אני לא יודע לאן תוביל. מישהו יראה את הכעס או התסכול שלי, הוא לא יבין את מה שאני מנסה להסביר. אז עדיף לי לשתוק (רופא ערבי).*

*את יושבת בחדר שתייה, יש לך חדשות, פתאום מישהו מתלהב ואז זורק איזה מילה, הנה ערביי ישראל שאנחנו נותנים להם... צריך את כולם להעביר לגדה, צריך לזה, לשלול להם את האזרחות, מלא ביטויים כאלה... אז את בוחרת אה... לא להיות במשחק הזה ולא ברמה הזאת ולהתעלם (אח ערבי).*

בפועל, כאמור, קשה לבדד את השיח הפוליטי במציאות הפוליטית הסוערת בישראל ובעת התלקחות ביטחונית, המתחים צפים, ומתועלים לעתים קרובות לזירות המדיה הדיגיטלית. כך קורה שלעתים, גולשים ביטויי העוינות ממסגרת הארגון לרשתות החברתיות—לווטסאפ ולפייסבוק. קשה להגדיר גבולות לשיח מכבד בזירות אלו וקשה עוד יותר לאכוף אותם במסגרת הארגון.

*בין אנשי הצוות, זה מאוד מורכב בעיני... [בזמן] צוק איתן או עמוד ענן, והתחילו בווטסאפ המחלקתי להגיע כל מיני הודעות. הודעה דחופה, שימו לב אם ידפוק לכם ערבי בדלת, לא לפתוח לו, יש שמועות על ערבי שזה, וגם הם פרסמו כל מיני תמונות. לא משנה, כל מיני קריקטורות מאוד, מאוד מעליבות. ואת ראית שהחבריה האחים הערבים וגם יש לנו אחות, שתיים, הם לא העזו להגיב. אבל באיזשהו שלב הם כבר לא יכלו יותר, וכששמו איזושהי קריקטורה באמת ממש מעליבה, אז כאילו הוא רשם 'מה קורה אתכם, אני לא מעליב לכם את האלוהים' (אחות יהודייה).*

לא ברור, למשל, מה צריכה להיות תגובת הארגון להתבטאויות פוליטיות שמפרסמים אנשי צוות בפייסבוק. למרות שכללי ההתבטאות בפייסבוק אינם מוגדרים, ואין מדיניות בנושא, הסנקציות נגדה חריפות, וכוללות אף השעיה, נזיפה ופיטורין.

*לא זוכרת איזה אינתיפאדה, איזה תקופה חמה זאת היתה, והוא [רופא ערבי] פרסם*

איזשהו תגובה בפייסבוק לא אוהדת ישראל כזה, והעיפו אותו על הרקע הזה... היו שם הרבה אנשי צוות של אחיות וכאלה מתנחלים שפרסמו המון תגובות, כמו מוות לערבים וזה. ברגע שהוא פרסם משהו כאילו אנטי לא יודעת ישראלי, אז לפי מה שאני מבינה, על הרקע הזה, לא יודעת אם הוא עף או עזב, אבל הוא עבר (רופאה יהודייה).

וכשהיה התקופה של המלחמה האחרונה ואנשים כתבו סטטוסים ב, היה למשל מישהו שפתאום היה לו בוטסאפ שלו דגל פלשתינן. אחד האחים במחלקה, אני התקשרתי ואמרתי לו שזה לא מקובל. כמו שאנחנו עושים לא מתאימים לכאן, אני גם מצפה שאנשים לא ישימו דברים לאומניים שזה מעורר סתם פרובוקציות לשני הכיוונים. הוא גר בישראל, הוא יכול לתמוך בפלשתינים, אבל ברגע שהוא שם שלט כזה, זה סתם מעורר פרובוקציה... יש לנו אחיות שהילדים שלהם משרתים כרגע בתוך עזה, זה חוסר רגישות אוקי, לשני הכיוונים. כי הוא יכול להגיד שאולי יש לו משפחה בעזה, אני לא יודעת, אבל זה דברים שאנחנו פשוט לא מעלים. היה סביב המלחמה האחרונה... היו איזה שניים שלושה אחים שנקראו ונזפו. שכתבו דברים מאוד קשים כאילו, מאוד קשים (אחות יהודייה).

בפועל, מהראיונות עולה כי תגובת ארגוני הבריאות להתבטאויות פוליטיות של אנשי צוות ערבים נתפסת כחריפה מתגובתם ליהודים ומצופה מהם שלא יביעו את עמדתם בפומבי. התבטאויות סטריאוטיפיות ושליטיות מצדם של אנשי הצוות היהודים כנגד ערבים נותרות, לעומת זאת, לעתים קרובות, ללא סנקציה מרתיעה.

### **בין אנשי הצוות להנהלת הארגון**

השוויון התעסוקתי במערכת הבריאות (הכולל שוויון בשכר ובקריטריונים לגיוס מועמדים וקידום) ואתוס הניטרליות ברפואה, מאפשרים תעסוקה נרחבת לערבים במערכת הבריאות ואף קידום לדרגות בכירות, השתלבות והתפתחות מקצועית.

הרבה פעמים שאני ניגשתי להתמחות או לסטאז' וזה, ואף פעם באמת לא הרגשתי שמסתכלים עליי שאני לא יהודי או שאני בוא נגיד שלא עשיתי שירות צבאי... לא הייתה לי אף פעם את הבעיה הזאת או את ההרגשה הזאת (רופא ערבי).

זה לא צבא, זה לא פוליטיקה, זה בריאות נטו. תראה שאתה טוב, אתה תקודם... אני יכול לתת לך הרבה דוגמאות כאן, מנהלי מחלקות ערבים יש פה לא פחות ממנהלי מחלקות יהודים אתה יודע. גם בבית חולים בעלי תפקיד ערבים, בעלי תפקידים בכירים לא פחות מאשר יהודים. כי הם מוכשרים, מי שמוכשר - מגיע לו, זה הכל (רופא יהודי).

אף על פי כן, מרואיינים ערבים רבים מתארים קיפוח ואפליה בתהליכי ההשמה והקידום. הקיפוח והאפליה מורגשים יותר בדברי המרואיינים הרופאים הערבים, בעוד שבסיעוד קיים ביקוש מתמיד לכח אדם ומסלול הקידום המקצועי הוא מורכב פחות.

ברמת הארגון, אנחנו לא מרגישים ממש שיש קיפוח לבני מיעוטים אבל אנחנו יכולים לראות, שיותר אנשים מקבלים תקנים להתמחויות יותר יוקרתיות, אז פחות ערבים מתקבלים לשם ויותר אנשים שהם לא מבני המיעוטים, ולמקצועות במצוקה את יכולה למצוא יותר אנשים מהמגזר הערבי (רופא ערבי).

המרואיינים מתארים קושי להשתלב בשוק התעסוקה הישראלי שבדומיננטיות יהודית, שחווים בעיקר ערבים שלמדו רפואה בחו"ל. ככלל, מוסדות ההכשרה בחו"ל נחשבים טובים פחות וארגוני הבריאות מעדיפים לגייס את בוגרי מוסדות ההכשרה בארץ, שמספר היהודים בקרבם גבוה.

אנשים שלמדו בחו"ל צריכים להתאמץ יותר, גם כי ההכשרה שלהם נחשבת פחות, וגם כי ההכשרה שלהם לפעמים היא באמת פחות, וגם כי אין אמון בהכשרה שלהם. זאת אומרת

לא תמיד ההנחה היא שהם לא יודעים, אבל אף פעם לא יודע מה הם יודעים... הפלשתינים שלמדו בחו"ל והגיעו לארץ עשו את המבחן השלמה... ועכשיו עושים את הסטאז', הם ללא ספק בעמדה לא טובה (רופא יהודי).

הפער שנפער בין בוגרי מוסדות ההכשרה בחו"ל (שהם בעיקר ערבים) ובין בוגרי מוסדות ההכשרה בארץ (שהם בעיקר יהודים), ניכר לרוב בשלב הקבלה להתמחות. בבתי החולים, מדיניות גיוס הצוות נקבעת בעיקר ע"י ראש המחלקה הנהנה מאוטונומיה אדירה (בבחירת מתמחים), וע"י האח הראשי (בגיוס עובדי סיעוד). שיקוליהם אחרים לעתים ממדיניות השוויוניות בתעסוקה הנהוגה, לכאורה, בבתי החולים, ברוח החוק בישראל וחלקם קולטים פחות עובדים ערבים.

אם עומדים בתור להתמחות שלושה אנשים, אנחנו מפעילים את כל המסוננות הסטריאוטיפיות שלנו. אנחנו נעדיף בוגרי הארץ על פני בוגרי חו"ל, אנחנו נעדיף אשכנזים על פני מזרחים... אנחנו נעדיף מי שנראה יפה על פני מישהו בעל מום ואנחנו נעדיף יהודי על פני ערבי וזה מצער ועצוב ואסון ונורא ולכן אנחנו חברה גזענית... בקבלה לעבודה!! חד משמעית (רופא יהודי).

יש אחות ראשית מסוימת שלא מקבלת ערבים לצוות שלה... היא לא מצהירה את זה בריש גלי אבל היא לא מקבלת... זה מוזר לא? שאצלי נגיד שליש מאנשי הצוות מהמגזר הערבי ואצלה אין אף אחד. על פניו זה כאילו אקראי (אחות יהודייה). ככלל, המרואיינים מרגישים שאנשי צוות ערבים צריכים להתאמץ יותר מעמיתיהם היהודים כדי להתקדם בארגוני הבריאות.

כל רופא ערבי פה צריך לעבוד כפול על מנת להיות שווה עם אחד שהוא יהודי שעובד פה. אתה צריך לתת כפול ממה שהחברה האלה נותנים ויש להם גב, יש להם זה. אין לנו תמיכה חזקה כמו של רופאים אחרים, מהממסד, מההנהלה והממונים הישירים עליך (רופא ערבי). אם אנחנו במחלקה ורוצים לקבל מישהו מתמחה, יש שלושה מועמדים, כן וצריכים לקחת שניים, אחד מהם ערבי, כאילו ערבי צריך להיות ממש הרבה, הרבה יותר טוב כדי להעדיף אותו... זאת ההרגשה שלי מהניסיון בכמה שנים האחרונות... ההרגשה הרווחת אצלנו כאילו בוא נגיד במגזר שאתה צריך להיות כל כך מצוין, כל כך טוב, כדי שיקבלו אותך (רופא ערבי).

מרואיינים יהודים, לעומת זאת, חשים שאלו טענות קיפוח שמבטאים מיעוטים. אומרים את זה גם בני עדות המזרח שהם צריכים לעבוד יותר קשה כדי להגיע לאותה עמדה... יש חסמים חברתיים, האם אני יכול להתכחש לחסמים החברתיים? הם קיימים אני מניח (מנהל יהודי)

יותר מזה, רבים מהמרואיינים היהודים מרגישים שבארגוני הבריאות נהוגה לעתים אפליה מתקנת לא רשמית בגיוס אנשי צוות ערבים, שנקודת המוצא שלהם לעתים נמוכה מאוד, ולכן הישגיהם מוערכים. אני באופן אישי במה שאני שולט אני עושה אפליה מתקנת... אני מאד מקפיד לתת ל... למתמחים ערבים שעוברים תחת ידי יחס קצת יותר סלחני נגיד... המציאות שלהם היא מלכתחילה יותר בעייתית, משתדל לעזור להם קצת יותר (רופא יהודי).

התחרות בין בוגרי לימודי רפואה על מקומות התמחות ומשרות, ובעיקר אלו הנחשקים יותר, מעלה על פני השטח מתחים בין יהודים וערבים. עולות טענות של רופאים ערבים לגבי אפליה בהעסקה ובקידום שלהם בארגוני הבריאות והתמרמרות לגבי הצורך שלהם להיות הרבה יותר טובים כדי לעמוד בתחרות מול עמיתיהם היהודים. לעתים אף עולות טענות הפוכות של יהודים בדבר העדפה מתקנת של רופאים ערבים.

## דיון

האתוס של ניטרליות ברפואה מבסס את ארגוני הבריאות, ואת מערכת הבריאות ככלל, כמרחבים שוויוניים יחסית ובעלי פוטנציאל טוב להתמודדות עם מתחים אתניים. ברם, אתוס זה מבטא תפיסה אתית יותר מאשר פרקטית. בד בבד עם אתוס זה, עולים מהראיונות גם גילויי גזענות ואפליה המהדהדים בארגוני הבריאות ופוגעים בעיקר באנשי הצוות הערבים: בקשות להפרדת חדרים ואמירות גזעניות בין מטופלים; סירוב של מטופלים יהודים וקרוביהם למטפל ערבי (בשל היותו ערבי) ואמירות גזעניות המוטחות במטופלים ערבים; מתחים סביב שפת הדיבור בקרב אנשי הצוות, שאלת השיח הפוליטי בארגון, ההופך לעתים פוגעני ומתלהם, וסוגיות קיפוח ואפליה בתהליכי גיוס עובדים וקידומם. מתחים אלו ניכרים ביחסים בין המטופלים, ביחסים בין המטופלים לאנשי הצוות המטפל, בקרב אנשי הצוות וביחסים בין אנשי הצוות להנהלה.

במטרה להתמודד עם מתחים אתניים בטיפול בבריאות גובשה במשרד הבריאות מדיניות של כשירות תרבותית, ובעיקר לשונית, המגובה בפרוטוקול המיושם כבר בבתי החולים. חוק שוויון ההזדמנויות בתעסוקה<sup>19</sup> אמור להסדיר סוגיות השמה וקידום, גם של מיעוטים, וחוק זכויות החולה<sup>20</sup> מגדיר הרבה מזכויות המטופל בארגוני הבריאות. מדיניות ברורה אף קיימת בסוגיות של התמודדות עם אלימות פיזית ומילולית<sup>21</sup>. קווים מנחים אלו מגובים בחוקי מדינה רלוונטיים ונוהלי האכיפה והיישום שלהם ברורים וכוללים גם גופים מחוץ לגבולות בית החולים (משטרה, בתי משפט, ארגוני עובדים).

ברם, פחות ברורה התנהלותם של אנשי צוותי הבריאות בתחומים העמומים של הכללה סטריאוטיפית, חוסר כבוד, אפליה ואי נעימות, סירוב למטפל מקבוצה אתנית מסוימת, בקשות להפרדת חדרים על רקע אתני ועוד. היעדר מדיניות רשמית בסוגיות אלו מטעם משרד הבריאות ורוב הנהלות בתי החולים, שהתנהלותן ביזורית, מוביל להעברת ההחלטות לגבי אופני התמודדות לדרג המקצועי הבינוני והנמוך, הסמוך למיטת החולה. ההתנהלות בפועל מותווית לרוב ברמת המחלקה, ומיושמת בכל מקרה לגופו לפי שיקול הדעת של איש הצוות הנוכח בשטח. מציאות זו יוצרת שונות בארגוני הבריאות, אפילו בין מחלקות באותו הארגון, מוסיפה לחצים נוספים ומיותרים לעבודת אנשי הצוותים הזוטרים, ולא תמיד מבטיחה תגובה הולמת בלחץ האירועים.

הנושא של גזענות במערכת הבריאות אינו מדובר ואינו נכלל בשיח הפורמלי. לא מכינים סטודנטים, למשל, לסיטואציות כמו סירוב לקבלת טיפול על רקע אתני. היעדר מדיניות מוליד, כאמור, ריבוי תגובות, התלויות במצב, במניע, בנפשות הפועלות - כל מקרה לגופו. הגבול שבין הצורך של מטופל בטיפול כשיר תרבותית ובסביבה תואמת תרבותית מחד, לבין יחס שלילי הנובע מתפיסות גזעניות מאידך, לעתים אינו כה חד משמעי. לעתים, ביטויי הגזענות מנומקים בנימוקים מגדריים או דתיים, מה שמטשטש את ההבחנה בין רגישות תרבותית רצויה ומועילה למטופל ובין סיטואציה גזענית הראויה לגינוי, דבר שמקשה עוד יותר על גיבוש נוהל ברור בסוגיה.

אנחנו ממליצים אפוא לנסח מדיניות בשאלת ההתמודדות עם מתחים אתניים, גילויי גזענות ואפליה בארגוני הבריאות. מדיניות כזו תוכל להפחית מתחים בין מטופלים, ולשפר את ההתמודדות עם גילויי הגזענות שבין המטופלים לאנשי הצוות, בקרב אנשי הצוותים המעורבים וביחסייהם של אנשי הצוות עם הנהלת בית החולים. קווים מנחים ברורים, המתווים התמודדות עם הבעיה ללא טמינת הראש בחול, יוכלו להבטיח הגנה לאנשי צוותי הבריאות הערבים, הפגיעים והנפגעים מגילויי הגזענות. קווים מנחים ברורים יבטיחו אחידות בין ארגוני הבריאות השונים, יהוו טריז מפני חלחול אינטרסים פוליטיים וכלכליים זרים

[https://www.health.gov.il/hozer/mk07\\_2011.pdf](https://www.health.gov.il/hozer/mk07_2011.pdf)<sup>19</sup>

[https://www.health.gov.il/Subjects/Equality\\_in\\_Health/cultural\\_accessibility/Pages/cultural-activities.aspx](https://www.health.gov.il/Subjects/Equality_in_Health/cultural_accessibility/Pages/cultural-activities.aspx)<sup>20</sup>

[https://www.health.gov.il/hozer/mk05\\_2011.pdf](https://www.health.gov.il/hozer/mk05_2011.pdf)<sup>21</sup>

למערכת הבריאות, ויציירו את ארגוני הבריאות כדוגמא ומופת לארגונים אחרים בהם עובדים יהודים וערבים בצוותים מעורבים.

## ביבליוגרפיה

- גידנס, א. (2014). *סוציולוגיה*. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2018). בפתחה של שנת 2018 - כ-8.8 מיליון תושבים במדינת ישראל. [www.cbs.gov.il/www/hodaot2017n/11\\_17\\_387b.docx](http://www.cbs.gov.il/www/hodaot2017n/11_17_387b.docx)
- Alexis O. et al., (2007). Engaging with new reality: Experiences of overseas minority ethnic nurses in the NHS. *Journal of Clinical Nursing* 16: 2221-2228.
- Betancourt, J.R., Green, A.R., Carrillo, J.E. & Park, E.R. (2005). Cultural competence and health care disparities: Key perspectives and trends. *Health Affairs* 24(2): 499-505.
- Cervantes, L. et al. (2014). A hospitalist mentoring program to sustain interest in healthcare careers in under-represented minority undergraduates. *Journal of Hospital Medicine* 9(9): 586-9.
- Deacon, M. (2011). How should nurses deal with patients' personal racism? Learning from practice. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 18: 493-500.
- Kawi, J. & Xu, Y. (2009). Facilitators and barriers to adjustment of international nurses: An integrative review. *International Nursing Review* 56: 1742-1838.
- Keshet, Y., Popper-Giveon, A. & Liberman, I. (2015). Intersectionality and underrepresentation within the health care workforce: The case of Arab physicians in Israel. *Israel Journal of Health Policy Research* 4(1): 1-13.
- Keshet, Y. & Popper-Giveon, A. (2017). Neutrality in medicine and health professionals from ethnic minority groups: The case of Arab health professionals in Israel *Social Science & Medicine* 174: 35-42.
- Mapedzahama, V. et al., (2012). Black nurse in white space? Rethinking the invisibility of race within the Australian nursing workplace. *Nursing Inquiry* 19: 153-164.
- McKenzie, K. & Bhui, K. (2007). Institutional racism in mental health care. *BMJ* 334(7595): 649-650.
- McGee, V. & Fraher, E. (2012). The state of racial/ethnic diversity in North Carolina's health workforce. *New Zealand Medical Journal* 73: : 337-345.
- Padela, A. et al., (2010). Patient choice of provider type in the emergency department: Perceptions and factors relating to accommodation of requests for care providers. *Emergency Medicine Journal* 27(6): 465-9.
- Paul-Emile, K. (2012). Patients' racial preferences and the medical culture of accommodation. 60 UCLA L. Rev. 462. Available at: [http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty\\_scholarship/503](http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty_scholarship/503)

Popper-Giveon, A., Liberman, I. & Keshet, Y. (2014). Workforce ethnic diversity and culturally competent healthcare: The case of Arab physicians in Israel. *Ethnicity & Health* 19(6): 645-658.

Popper-Giveon, A. & Keshet, Y. (2016). "It's every family's dream": Choice of a medical career among the Arab minority in Israel. *Journal of Immigrant and Minority Health* 18(5): 1148-1158.

Shields, M. & Wheatley-Price, S. (2002). Racial harassment, job satisfaction and intentions to quit: Evidence from the British nursing profession. *Economica* 69: 295-326.

Tuttas, C.A. (2015). Perceived racial and ethnic prejudice and discrimination experiences of minority migrant nurses: A literature review. *Journal of Transcultural Nursing* 26(5): 514-520.

Van Manen, M. (1984). Practicing phenomenological writing. *Phenomenology & Pedagogy* 2 (1): 36-69.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## תפיסת סיכוני סייבר בקרב הציבור בישראל יוחאי אבוקאי ודפנה רבן<sup>22</sup>

### תקציר

עם ההתקדמות המהירה של הדיגיטציה חשוב, שהציבור הרחב יהיה מודע לאיומי הסייבר, ויגן על עצמו במידת האפשר. מחקר זה מתמקד בהבנת התפיסות הקיימות בישראל לגבי עוצמת הסיכון מתקיפת סייבר בשתי גישות תיאורטיות. הגישה האחת הינה ביישום מאפייני תפיסת הסיכונים של הפרדיגמה הפסיכומטרית. הגישה השנייה הינה ניתוח תגובתיות של גולשים לכתבות באתרי חדשות אודות אירועי סייבר.

שאלות המחקר מתמקדות בבדיקת: א. עוצמת סיכוני הסייבר הנתפסת בעיני הציבור, ב. הבדלים בין מומחים ולא-מומחים בתפיסת הסיכון, ג. טעינות הסיכון עפ"י רמת התגובתיות לכתבות אודות אירועי סייבר כמדד לתפיסת נושא הכתבה כטעון או מתון.

על פי מאפייני תפיסת הסיכון הציבור מעריך באופן שונה ממומחים את עוצמת סיכוני הסייבר ורואה באירועים של פגיעה כלכלית באזרח את הסיכון העוצמתי ביותר. בנוסף לכך, גם ניתוח התגובתיות מעיד ששכיחות הטוקבקים הכללית והאינטראקטיבית נמצאה ברמה גבוהה בכתבות אודות אירועים מסוג של פגיעה כלכלית באזרח. נמצא שחלק ממאפייני תפיסת הסיכון אינם מתאימים לבדיקת סיכונים בתחום הסייבר.

תרומת המחקר: א. ניתן ליישם את מודל הפרדיגמה הפסיכומטרית, עם מספר התאמות, לתחום הסייבר, ב. ניתן לחקור את תפיסת סיכוני הסייבר לפי סוג הנזק הפוטנציאלי וכן לחקור את ההבדל בין מומחים לסייבר ולא-מומחים, ג. כפי שכנראה בוצע לראשונה במחקר זה, ניתן להשתמש בניתוח התגובתיות כדי לחזק את מדידת מאפייני הסיכון בדגש על רמת ההכרות של הציבור עם הסיכון.

ולבסוף, מחקר זה הינו כנראה הראשון בישראל בו נערכה מדידה של תפיסת סיכוני הסייבר ומכאן תרומתו בסלילת הדרך למחקרים נוספים אשר יסייעו לתהליך הערכת וניהול סיכוני הסייבר בארגונים וברמה הלאומית.

### מבוא

המושג "מרחב הסייבר" מתייחס לסביבה הווירטואלית בה פועלות מערכות המחשבים ו"תקיפת סייבר" הינה פעילותו של תוקף לפגוע או להרוס רשת או מערכת ממוחשבת. במקרים של תקיפת סייבר, יתכנו סוגי נזק שונים אשר חלקם מתממשים בעולם הפיזי וחלקם במרחב הסייבר כגון שיבוש שירותים חיוניים, גנבת מידע פרטי, מחיקת מאגרי מידע ומחשבים, פגיעה ברווחי חברה או בכיסו של האזרח. נזק בלתי מוחשי יכול להתבטא בפגיעה תודעתית שעשויה לפגוע במורל הציבור, באמון בממשל ובמוסדותיו או בתחושת בטחון אישית (Chertoff, 2008).

מחקר זה מתמקד בהערכת פגיעה תודעתית, המיוצגת על ידי התייחסות הציבור הישראלי לסיכוני הסייבר. שתי גישות תיאורטיות מצויות בבסיס המחקר. האחת הינה תפיסת הסיכונים של הפרדיגמה הפסיכומטרית (Lichtenstein, Fischhoff & Slovic, 1982). מודל זה מאפשר לבצע דירוג של סיכונים, כפי שהם נתפסים בעיני אזרח מן השורה לפי מאפיינים סובייקטיביים שונים כגון רמת ההכרות עם הסיכון, מידת

<sup>22</sup> החוג לניהול מידע וידע והחוג למנהל עסקים, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת חיפה draban@univ.haifa.ac.il

ההיחשפות אליו מרצון ויכולת להימנע ממנו. הגישה השניה מניחה כי מרחב טעון, בהשוואה למרחב מתון, מעודד משתמשים להתייחס לתכנים ענייניים המופיעים בכתבות עיתונות ובטוקבקים. הנחה זו איפשרה לבדוק את השוני בטוקבקים למול סוגים שונים של סיכוני סייבר, אשר חלקם טעונים ומשמעותיים יותר מאשר אחרים (פלמון, 2013).

תרומתו של המחקר הינה בהבנת תפיסת סיכוני הסייבר בקרב הציבור הישראלי, ובשיפור היכולת לאמוד את ההשפעה התודעתית על הציבור. הבנה זו יכולה לקדם את מאמץ ההסברה מול הציבור - גם בכך שיינתן יותר מידע מקצועי אודות הסיכונים, המטרידים אותו ביותר, וגם בכך שיינתנו כלים ושיטות אבטחה להתמודד עם סיכונים אלו. בנוסף, ניתן לבחון חידוד מסרים לציבור לגבי סיכונים, שמומחים מעריכים כעוצמתיים יותר, אך הציבור לא מבין את חומרתם. ולבסוף, ניתן יהיה לחשוב על אוטומציה של ניתוח טוקבקים באתרי חדשות לצורך אבחון מהיר של תגובות הציבור לאיומי סייבר ובהמשך גם לאיומים מסוגים שונים.

## רקע תיאורטי

### סוגי הסיכונים במרחב הסייבר

מרחב הסייבר מאפשר לחברה המודרנית לתפקד, בכך שהוא התווך בו פועלות מערכות מחשב המנהלות תשתיות חיוניות כגון ייצור חשמל והולכתו לבתים, שליטה בתנועת רכבות וכלי רכב, תקשורת בין בני אדם וקווי יצור במפעלים. בעידן המידע, נוספו תשתיות חדשות, שהן על טהרת המידע – מאגרי מידע הנוגעים לאזרחים, ביצוע רכש ומסחר, ניהול חשבונות הבנק ועוד (טבנסקי, 2011). לצד ההזדמנויות הרבות, שמאפשרות מערכות המחשב והתקשורת המקושרות במרחב זה, קיימים גם איומים.

במרחב הסייבר פועלים יריבים שונים, בשיטות שונות, בעוצמה משתנה ולמטרות שונות. לדוגמא, מדינה תחדור למערכות המחשב של אויביה במטרה לרגל אחריהם, לשבש את פעולת מערכותיהם, ליצור יכולת הרתעה וכן כלוחמה פסיכולוגית, במטרה להשפיע תודעתית על דעת קהל ומקבלי החלטות (אבן וסימן טוב, 2011). ארגון טרור ואף פצחן (האקר) בודד, ביכולותיו הפיזיות המוגבלות לתקוף מדינה, יוכל לנצל את מרחב הסייבר למלחמה א-סימטרית בכך, שהנזק אותו יוכל לממש אינו נמצא ביחס ישר לגודלו. (סיבוני, כהן ורוטברט, 2013). ארגוני פשע ואף פושעים בודדים ינצלו את האפשרות לרווח כספי בכל דרך אפשרית-אם על ידי מכירת מידע, מכירת כלי תקיפה, מתן נגישות למערכות ארגוניות או למחשבים נגועים, דרכם ניתן לממש התקפה על ידי צד שלישי (Filshinskiy, 2013). ארגונים אידיאולוגיים, כדוגמת אנונימוס, פוגעים במערכות או מפרסמים מידע רגיש של גורמי ממשל וחברות מסחריות, אשר פועלות בניגוד לאמונתם (Deseriis, 2013). ולבסוף, אדם בודד, הפועל בצורה עצמאית – אם ממניעים כלכליים, אידיאולוגיים או פשוט מתוך נקמה במעסיקו (Brenner, 2013). הדוגמאות לעיל ממחישות את המגוון הגדול של אפשרויות תקיפת סייבר ואת הנזקים, הנגרמים במרחב הפיזי ובמרחב הקיברנטי. סוגי התקיפה והיקפי הנזקים מסוכמים בטבלה 1.

עם ההתקדמות המהירה של הדיגיטציה וכניסתה לכל תחומי העבודה וחיי היום-יום חשוב שהציבור הרחב יהיה מודע לנושא סיכוני הסייבר ויגן על עצמו במידת האפשר. לשם כך, מחקר זה מתמקד בהבנת התפיסות הקיימות בישראל לגבי עוצמת הסיכון מתקיפת סייבר, בהתבסס על הפרדיגמה הפסיכומטרית המוסברת בפרק הבא.



**טבלה 1: סיכום סוגי הסיכונים בתחום הסייבר**

סוג הסיכון	גורמים אפשריים למימוש הסיכון	פירוט פוטנציאל הנזק – על פי אירועי העבר
פגיעה בשירותים לאזרח	1. לוחמת סייבר - תקיפת אויב במלחמה 2. טרור קיברנטי - תקיפת ארגוני טרור	שיבוש או השבתה של שירותים לאזרחים – החל משירותים בסיסיים כגון חשמל ומים וכלה בשירותי מידע מקוונים.
פגיעה כלכלית באזרח	1. גורמי פשע או פושע בודד 2. אזרח אחר - ממניע שנאה, רצון לנקמה וכדומה	1. גנבת כסף באופן ישיר (לדוגמא מחשבון הבנק) 2. תשלום בגין סחיטה (לדוגמא תשלום לתוקף כדי שישחרר את ההצפנה שביצע במחשב)
פגיעה בפרטיות של האזרח	1. גורמי פשע או פושע בודד 2. טרור קיברנטי - תקיפת ארגוני טרור 3. אזרח אחר (ממניע שנאה, רצון לנקמה וכדומה)	1. פרסום מידע אישי שאינו ידוע ברבים אודות לקוחות החברה או אזרחי המדינה. 2. גנבת פרטי הזדהות של אזרח. 3. שימוש לא מורשה בנתוני האזרח.
פגיעה בביטחון המדינה	1. לוחמת סייבר - תקיפת אויב במלחמה 2. טרור קיברנטי - תקיפת ארגוני טרור 3. עובד פנימי	1. גנבת מידע מסווג ביטחוני 2. שיבוש / השבתת מערכות מחשב ביטחוניות
פגיעה ברווחי חברה ובתדמיתה	1. גורמי פשע 2. טרור קיברנטי - תקיפת ארגוני טרור 3. מדינת אויב (בשגרה ובמלחמה) 4. חברה מתחרה 5. עובד פנימי	1. גנבת מידע עסקי רגיש - פטנטים ותוכניות לצרכי תחרות עסקית או פרסומם לצרכי פגיעה תדמיתית. 2. גנבת כסף באמצעות שימוש במערכות המחשב של החברה. 3. ירידה בערך המניות של החברה.
השפעה תודעתית על דעת קהל	1. טרור קיברנטי - תקיפת ארגוני טרור 2. לוחמת סייבר - מדינת אויב 3. ארגונים אידיאולוגיים	1. השפעה במישרין על ידי פרסום מידע שקרי או פוגעני 2. השפעה בעקיפין על ידי מימוש נזקים.

**תפיסת סיכון**

תפיסת סיכון מתייחסת להערכה של אדם לגבי עוצמת סיכונים מסוגים שונים. בתחילת שנות ה-80 גובש מודל בשם "הפרדיגמה הפסיכומטרית" במטרה להגיע לייצוג כמותי ומשמעותי של תפיסת הסיכון (Slovic, Lichtenstein, Fischhoff & 1982). הפרדיגמה מייצגת שני ממדים: א. רמת המוכרות של הסיכון, הכולל מאפיינים של רמת הידע של הנבדק לגבי הסיכון, הערכה לגבי רמת הידע המדעי הקיים ומידת החשיפה לאיום שלא מרצון; ב. חומרת האיום, הכולל מאפיינים של יכולת השלמה עם הסיכון, חומרת הנזק ועד כמה הוא קטסטרופלי בהיבט של השפעה על הדורות הבאים.

גישה אחרת להערכת הסיכון מבוצעת ע"י הצגת מרכיבי סיכון ובקשה מנבדקים לציין את הדמיון בין זוג גורמי סיכון. טכניקת סילום רב ממדית משמשת לבניית ייצוג מרחב הדמיון. בצורה זו נמצא, לדוגמא, שהתאבדות נשפטה כדומה יותר לפעולות אלימות אחרות (מלחמה, טרור) למרות השוני בפרופיל מאפייני הסיכון (Green & Brown, 1980). עוד מודל הינו Addtree Algorithm (Sattath & Tversky, 1977) ולפיו יוצרים קשרים באורכים שונים בין הסיכונים וכך נוצרת היררכיה של צברי סיכונים. במחקר אשר עשה

שימוש במודל זה נמצאו הצברים הבאים: תאונות, פעולות אלימות, אסונות טכנולוגיים ומחלות (1983, Johnson & Tversky). מודל אחר הינו Repertory Grid (Kelley, 1955) אשר יושם במחקר לתפיסת סיכון שבו הוצגו לנבדקים סדרות של 3 גורמי סיכון והנבדקים התבקשו לענות בכל פעם באיזו צורה שני גורמי סיכון דומים זה לזה ושונים מגורם שלישי (Green & Brown, 1980).

ממחקרים אלו עלולות מספר תובנות. הראשונה היא, שניתן לכמת ולנבא את כיצד ניתפס הסיכון. השנייה היא, שסיכון מפורש באופן שונה ע"י קבוצות שונות ולבסוף, עולה תופעה אשר הוגדרה כ"אופטימיות נאיבית" כאמונה שאירועים טובים יתרחשו לנבדק ביתר תדירות מאשר אירועים שליליים בהשוואה לאנשים אחרים וזאת בלי קשר להסתברות האובייקטיבית (Lichtenstein et al, 1982).

עד היום, בוצע שימוש בפרדיגמה הפסיכומטרית במחקרים להערכת תפיסת סיכונים מתחומים שונים. במחקרים, אשר בוצעו באוסטרליה (Sargent & Brooks, 2010) ובשבדיה (Sjöberg, 2005), נעשה שימוש בפרדיגמה להשוואה בין סיכונים טרור, פשע וסיכונים אישיים (כגון תאונת דרכים), כאשר המחקר באוסטרליה שימש ככלי לממשל לבדיקת אפקטיביות קמפיין הסברה נגד טרור. במחקר בארה"ב נבדקה תפיסת סיכונים הסייבר בתחום של מסחר מקוון (Gabriel & Nyshadham, 2008), ובוצע מדרוג של סיכונים אישיים שונים כגון גנבת זהות, גנבת כסף וגנבת מידע אישי. במחקר נוסף נחקרה תפיסת סיכונים הטרור לפי פרמטרים שונים כגון מגדר, סבירות התממשות הסיכון באופן כללי וספציפית לנבדק, וההשפעה של כעס וחרדה על מדיניות הממשל לטיפול בטרור (Lerner, Gonzalez, Small & Fischhoff, 2003).

למיטב ידיעתנו, עד היום לא בוצע מחקר שיטתי של תפיסת סיכונים בקרב הציבור לגבי אירועי סייבר אשר התרחשו (Soyer, 2013). מחקר זה בא למלא את הפער, ולבדוק מול סוגים שונים של סיכונים סייבר את תפיסת הסיכון של הציבור בישראל, לפי מאפייני תפיסת הסיכון של הפרדיגמה הפסיכומטרית וכן, כפי שבאה לידי ביטוי באינטראקטיביות בטוקבקים לאירועי סייבר שפורסמו בעיתונות המקוונת.

### **הפרדיגמה הפסיכומטרית**

סיכון הינו אירוע בעל הקשר לנזק אשר עלול לקרות ליחיד, לקבוצה או לאנושות כולה. מכיוון שסיכון אינו מוערך רק במאפיינים כמותיים, אלא גם בהקשרים חברתיים ופסיכולוגיים, סיכון מוערך בצורה שונה על-ידי אנשים שונים (Slovic, 1987). ניתן לבצע חלוקה בין מאפיינים רכים ומאפיינים קשים. מאפיינים קשים הינם עובדות ונתונים לגבי הנזק אשר התממש מהסיכון, כגון מספר הנפגעים ועלות כלכלית של תיקון הנזק. מאפיינים רכים מבוססים על הערכה סובייקטיבית כגון, חלוקה צודקת של הסיכון, השפעה על הדורות הבאים, יכולת שליטה בסיכון, והאם הסיכון נלקח מרצון או בליט ברירה (Covello et al, 1987).

**בחירה מרצון** – האם אדם בחר מרצונו לקחת את הסיכון כגון, נהיגה ברכב וסיכון של תאונת דרכים, לעומת זיהום אויר ובלית ברירה נשימתו. נמצא, שהעובדה שלאדם אין ברירה אלא לקחת את הסיכון, מעצימה את רמת הסיכון בעיניו גם אם זהו סיכון דומה מבחינת מספר הנפגעים. אדם מוכן יותר לקבל סיכון מרצונו מאשר זה שנכפה עליו – גם אם הוא פי 1000 יותר מסוכן בפועל (Eagly & Chaiken, 1993). לעיתים, סיכון נלקח מרצון מתוך ציפיה לרווח. כמו כן, אדם אשר לקח סיכון, סובר שיוכל לעצור את הסיכון בכל זמן. לפעמים, הסיכון שנלקח הינו האלטרנטיבה הטובה ביותר, בעיני אדם, בהשוואה לחלופות (Eagly & Chaiken, 1993).

**שליטה בסיכון** – סיכון אשר אדם יכול לשלוט בו נתפס כפחות עוצמתי מסיכונים שהם בשליטתם של אחרים או כלל לא בשליטה. לרוב, אדם יבחר שלא להיכנס למצבים שהם מחוץ לשליטתו בגלל תחושת חוסר הביטחון, חוסר אונים וחוסר היכולת להגן על עצמו. יש להבהיר, כי הכוונה היא לאמונה, שניתן לשלוט בסיכון, ולא דווקא ליכולת לשלוט בו בפועל. נמצא שסטטיסטית, אנשים מעריכים עוצמת סיכון עבורם, אישית, כנמוכה יותר מאשר עוצמת אותו הסיכון לכלל האוכלוסייה (Sjöberg, 2000). תכונה זו נקראת

**אופטימיות נאיבית**: אדם נותן אמון רב ביכולותיו האישיות או ביכולות של גורם אחר עליו הוא סומך (כגון רשויות ממשלתיות, כוהן דת, טייס מוסמך) עד כדי הכחשה של הסיכון (Schmidt, 2004).

**השפעה מושהית להתממשות הסיכון** – הפרש הזמן בין התממשות הסיכון ובין הזמן בו נגרם הנזק בפועל. בגלל ההשהיה, קשה להעריך בפועל את הנזק מהסיכון ולקשרו לאירוע הראשוני בו הסיכון קרה. דוגמאות לכך הן סיכון של סרטן ריאות הנגרם מעישון, סיכון של השפעה שלילית על הסביבה משימוש בגידולים מהונדסים גנטית והחור באוזון הנגרם משימוש בגזי חממה (Schmidt, 2004).

**גורם סיכון טבעי לעומת סיכון יציר האדם** – הבדל משמעותי בתפיסת הסיכון נמצא בין סיכונים, אשר נגרמו מנסיבות טבעיות לעומת סיכונים אשר נגרמו על ידי האדם, כאשר האחרונים נתפסים כיותר נמוכים וזאת בגלל יכולת האדם לשלוט בסיכון אותו הוא עלול לגרום, אחריותו לנזק וכן בכך, שקיימת היכולת להימנע מהסיכון על ידי התנהגות זהירה או ידע טוב יותר. היבט נוסף הינו כוונות שליליות של הגורם אשר מממש את הסיכון. לדוגמה – אי טיפול בחומרים מסוכנים מסיבות של חיסכון בעלויות המפעל (Schmidt, 2004). גישה הפוכה לכך היא, שדווקא סיכונים טבעיים נתפסים כנמוכים יותר, מכיוון שניתן ליחסם לחוקי הטבע, רצון האל, גורלו של העולם ולא לכוונות זדון של בני האדם (WBGU, 1998).

**התרגלות לסיכון ומידת הכרתו** – לאורך זמן, אדם מתרגל לקיומו של הסיכון ותופס אותו כבעל עוצמה נמוכה יותר, למרות שאובייקטיבית עוצמת הסיכון לא השתנתה לעומת סיכונים חדשים ולא מוכרים (Slovic et al, 1986). גורם אשר משפיע על ההתרגלות לסיכון הוא מידת הוודאות לגבי החשיפה לסיכון. אם אדם יודע, שהוא חשוף לאורך זמן לסיכון, אז הוא מתרגל אליו ולאורך זמן מעריכו כנמוך יותר.

**תפוצת הסיכון והרווח ממנו** - אדם מוכן לקבל על עצמו סיכון, שנפוץ בצורה שיוויונית או סיכון שהרווח מלקיחתו מחולק בצורה הוגנת. סיכון פחות מקובל כאשר הסיכון שקבוצה אחת לוקחת וקבוצה אחרת נהנית מרווחיו (Davy, 1996). זהו שיקול חברתי, שאינו קשור לעוצמת הנזק בפועל מהסיכון, אך הוא משפיע על תפיסת הסיכון. דוגמה לחלוקה חברתית של סיכון הינה פיצוי כספי לאוכלוסייה אשר בשטחה מוקמים מתקני טיפול בחומרים מסוכנים.

**תהודה תקשורתית** – החברה המודרנית מושפעת מאוד מנושאים, המופיעים בערוצי התקשורת השונים – טלוויזיה, עיתונים, רדיו ואתרי חדשות באינטרנט. אם סיכון מדווח בתקשורת, אנשים רבים לפתע הופכים מודעים אליו ומודאגים ממנו. כמו כן, אם הסיכון מופיע בחדשות אז כנראה שהוא אמיתי – לפי ההיגיון שמה שמדווח בתקשורת הוא אמיתי (Schmidt, 2004) ומתוך אמון ביכולתה של התקשורת לבחור את הנושאים הראויים לדיווח. יתרה מזאת, הופעה בתקשורת של גורם מוסמך, אשר מספק מידע חיובי לגבי סיכונים יכול להשפיע על תפיסת הסיכון בצורה שלילית. לדוגמה – אם גורם ממשלתי בכיר מופיע בחדשות ואומר שהמים ראויים לשתייה והאוויר נקי – הוא עלול לגרום לתופעה הפוכה של דאגה וחשד (Covello et al, 1987). ניתן להניח שסיכון אשר מכוסה בתקשורת משפיע על תפיסת הסיכון ומהווה גורם מגביר לעוצמת הסיכון. יחד עם זאת חשוב לציין שהתקשורת מושפעת גם מהציבור, ומכסה נושאים בכלל וסיכונים בפרט אשר מעניינים אותו (WBGU, 1998).

### **תפיסת סיכון בקרב מומחים לעומת לא-מומחים**

מומחים מוגדרים כאנשים מוכשרים ברמה גבוהה בתחום ידע או פעילות מוגדרת וספציפית. תפיסת הסיכון שלהם מושפעת בעיקר ממאפיינים קשים והערכותיהם תואמות במידה רבה את הנתונים הסטטיסטיים. לעומת זאת, בקרב לא-מומחים תפיסת הסיכון תושפע גם ואף יותר ממאפיינים רכים (WBGU 1998) וכתוצאה מכך שיפוטיהם עשויים להיות שונים משיפוטי המומחים.

התפיסה הרכה המבוססת על התנסות אישית, הינה דרך מהירה ואינטואיטיבית להערכת סיכונים וקבלת החלטות. לעומתה, התפיסה הקשה מבוססת על תהליכים איטיים ומחושבים של מדידה, ניתוח ועיבוד מידע (Slovic et al. 2004). עם זאת, כאשר מומחה מתבקש לחרוג מעבר לנתונים הזמינים לו ולבצע

הערכה סובייקטיבית, נמצא שגם מומחה מתבסס על אותם מאפיינים כמו לא-מומחה וישנה הסכמה רבה לגבי מאפיינים כגון הידע על הסיכון והשליטה בו (Kahneman et al. 1982, Henrion & Fischhoff 1986). מהסיבה הזו, ישנה חשיבות להערכת המאפיינים הרכים בתפיסת הסיכון, לא פחות ואולי אף יותר מהנתונים היבשים.

בתחום הסייבר, ניתן להגדיר כמומחים בעלי תפקידים בתחום זה או בתחומים משיקים כגון ניהול ופיתוח מערכות מידע, רשתות תקשורת וכדומה. דוגמא לכך ניתן לראות במחקר שנערך בקרב ארגונים שונים ברחבי ארה"ב להשוואת תפיסת הסיכון בין עובדים מומחים ועובדים לא-מומחים (Posey et al. 2014). המחקר מצא הבדל בהערכת המומחים והלא-מומחים לגבי רמת העוצמה והסוגים של הסיכונים המאיימים על הארגון ושל היכולת להתגונן מפניהם. בעוד שהמומחים דירגו את רשלנות העובדים הפנימיים כאיום הגדול ביותר על הארגון (35% מקרב המומחים), קבוצת הלא-מומחים דירגו את ההאקרים כאיום הגדול ביותר (39% מקרב הלא-מומחים). ממצאים אלו מבוססים על הערכה מקצועית של המומחים אשר מבינים שעובד פנימי בעל גישה והרשאות למערכות הפנימיות של החברה מהווה איום פוטנציאלי גדול הרבה יותר מאשר האקר התוקף את החברה מבחוץ. לעומת זאת, עובד לא-מומחה יעריך את ההאקר, כנראה על פי תחושה, כאיום רב יותר (Posey et al. 2014).

### **תפיסת סיכונים בתחום הסייבר**

בתחום הסייבר, כבתחומים אחרים, גדלה ההבנה שיש להעריך את הסיכונים לא רק בשיטות ממדעי המחשב והנדסת האלקטרוניקה הנמצאות בשימוש המומחים, אלא גם בגישות המבוססות על הבנת התפיסה, האמונה, המניעים וההתנהגות של קהל המשתמשים בטכנולוגיות המידע (Choobineh, 2007). מחקרים בתחום זה מציינים שמרבית בסיס הידע לגבי סיכונים הסייבר מבוסס על הערכה של מומחים אשר למעשה מנותקים מהידע של משתמשים "רגילים" הנחשפים לחולשות אבטחה במשימותיהם היומיומיות ותופסים את הסיכונים בתחום זה בצורה שונה (Albrechtsen et al. 2009). תפיסת הסיכון האישי משפיעה על מאמצי הארגון להגן על עצמו ובסופו של דבר על רמת האבטחה בפועל של המידע, רשתות התקשורת ומערכות המחשב (Albrechtsen, 2007). מסיבה זו, ארגונים נדרשים להבין את תפיסת הסיכון של המשתמשים הלא-מומחים על מנת להתאים לכך את המדיניות, שיטות ואמצעי אבטחת המידע ולשפר את האפקטיביות שלהם בארגון (Adams & Blandford, 2005).

העלייה באירועי גניבת זהות וניצול חולשות אנוש מעלות את החשש שהציבור אינו מספיק מודע לסיכונים הסייבר, לשיטות ולאמצעים אותן יוכל ליישם כדי להגן על עצמו (Jackson et al. 2005). משנת 2010 החלו להתבצע מחקרים המודדים את תפיסת סיכונים הסייבר. מחקר בסין (Huang et al. 2010) בדק את תפיסת הסיכון בקרב 602 נבדקים לא-מומחים שמשתמשים ביום-יום במחשבים וטלפונים סלולריים למשימותיהם היומיומיות. לנבדקים הוצגו 21 סוגים שונים של קוד זדוני ואיומים נוספים בתחום הסייבר. המחקר איחד לרשימה אחת של סיכונים את זהות התוקפים (האקרים, ארגוני טרור, מדינות וכדומה), כלי התקיפה (וירוסים, תולעים), בעיות התנהגויות (רשלנות, חוסר מקצועיות) וסוגים של תקיפות (מניעת שירות, האזנה לתעבורת מידע). נמצאו הבדלים מובהקים במאפייני רמת ההכרות עם הסיכונים, רמת העוצמה, חומרת הנזק, סבירות התממשות הסיכון והמודעות לסיכון. ששת הסיכונים אשר קיבלו את הציון המשוקלל הגבוה ביותר הינן נזקות (תוכנה מזיקה) מסוג דלת אחורית, סוס טרויאני ווירוסים וכן תוקפים מסוג האקרים.

עד כה סקרנו את סוגי הסיכונים בתחום הסייבר, מודלים למדידת תפיסת הסיכון, הבדלים בתפיסה בין מומחים ולא-מומחים ומחקר תפיסת הסיכון בתחום הסייבר. הפרק הבא מתייחס לאינטראקטיביות של גולשים לידיעות המפורסמות בעיתונות המקוונת (אתרי אינטרנט) ולאפשרויות להיעזר במופעים מסוג זה לצורך הערכת תחושת הציבור ביחס לסיכונים.

### אינטראקטיביות בטוקבקים בעיתונות מקוונת

מחקרה של פלמון (2013) מפריד בין נושאים טעונים ונושאים שאינם טעונים בכל הנוגע לטוקבקים בעיתונות מקוונת. המחקר הנוכחי הולך צעד אחד קדימה ע"י יישום מדרג לעוצמת סיכון סייבר המתואר בכתבה עיתונאית כסוג של מדרג טעינות.

מאפייני הטוקבקים לכתבות המפורסמות באינטרנט הינם שונים מתגובות למידע המפורסם בערוצי תקשורת אחרים כגון תגובות המפורסמות בעיתון או מאזינים העולים לשידור ברדיו (הכט 2003, אלקין-קורן 2003, Reich 2011). כמות הטוקבקים רבה יותר – עשרות ואף מאות לעומת תגובות בודדות בערוצים אחרים. בעיתונות המקוונת התגובות הן מיידיות וספונטניות, התיווך הוא מינימלי בסינון התגובות אשר מפורסמות – לעומת תגובות הנשלחות לדוגמא לעיתון. קיימים מאפייני שפה ייחודיים לכתבה באינטרנט לעומת ערוצים אחרים. ולבסוף, מנגנון התגובה באתר האינטרנט מאפשר צמידות בין זמן פרסום התגובות וזמן פרסום הכתבה וכן אינטראקטיביות בין התגובות עצמן.

אינטראקטיביות בטוקבקים באה לידי ביטוי בינם לבין הכתבה ובינם לבין עצמם כפי שמוסבר במחקרה של פלמון (2013) על בסיס הנחותיו של רפאלי (1988). לצורך מדידה, גובשו שלושה סוגי מסרים: א. מסר דקלרטיבי אשר אינו מתייחס לכתבה או למסרים אחרים ומהווה הצהרה של הכותב, ב. מסר ריאקטיבי אשר מתייחס לכתבה בפרט או לכותב הכתבה ודעותיו בכלל וג. מסר אינטראקטיבי אשר מתייחס לטוקבק קודם וכולל התייחסות לתכני הכתבה, הכתב או תכני טוקבקים קודמים. מסר יחשב לאינטראקטיבי אם הוא חלק מרצף של שלושה מסרים לפחות: כתבה – מסר ריאקטיבי – מסר אינטראקטיבי. לצורך כך, ניתוח התוכן בטוקבק יאפיין את סוג המסר ולא מיקומו הפיזי/כרונולוגי ברצף המסרים לכתבה. מדד נוסף הינו הצפיפות האינטראקטיבית המחושבת על ידי חלוקת מספר המסרים האינטראקטיביים בסך כל המסרים שהתקבלו לכתבה.

מחקרה של פלמון העלה שהמרחב הטעון הנלווה לכתבות בנושאים הקונפליקטואליים מעודד השתתפות ואינטראקטיביות ברמת שכיחות הטוקבקים (אך לא ברמת הצפיפות האינטראקטיבית) וזאת על בסיס התיאוריה שבמרחב הטעון קיים צורך גדול יותר של הגולשים לייצר אינטראקציה ואינטראקטיביות עם עמיתיהם. במחקר הנוכחי יושמה תיאוריה זו על מנת לבדוק איזה סוג של סיכון סייבר נחשב בעיני הגולשים כטעון יותר או פחות, עפ"י התגובתיות.

### השערות המחקר

מטרת מחקר זה הינה לבדוק תפיסת עוצמות שונות של סיכוני סייבר בקרב האוכלוסייה בישראל כפי שהן באות לידי ביטוי בהתאם למאפייני תפיסת הסיכון של הפרדיגמה הפסיכומטרית ובהתייחסות הקהל לפרסומים בתקשורת. עבור כל מאפיין סיכון נבדקו ההבדלים בין סוגי הסיכונים שתוארו בטבלה מספר 1. בנוסף, נבדקו ההבדלים בין קבוצת המומחים והלא-מומחים. טבלה מספר 2 מציגה את ההשערות שנבדקו.

טבלה 2: רשימת ההשערות למאפייני תפיסת הסיכון

מאפיין הסיכון	השערה
רמת ההכרות	H1.1: ככל שהסיכון מוכר יותר, כך הוא ייתפס כפחות עוצמתי
	H1.2: רמת ההכרות של הסיכונים בקרב המומחים תהיה גבוה יותר מזו של הלא-מומחים
אופטימיות נאיבית	H2.1: ככל שהאופטימיות הנאיבית גבוהה יותר, כך הסיכון ייתפס כפחות עוצמתי
	H2.2: רמת האופטימיות הנאיבית בקרב המומחים תהיה נמוכה יותר מזו של הלא-מומחים
נסיבות טבעיות	H3.1: ככל שהסיכון עלול להתרחש מנסיבות טבעיות, כך הסיכון ייתפס כיותר עוצמתי

H3.2: המומחים יעריכו ברמה נמוכה יותר את התממשות הסיכון בנסיבות טבעיות	
H4: ככל שהחשיפה לסיכון רבה יותר, כך הסיכון ייתפס כפחות עוצמתי	<b>היקף החשיפה לסיכון</b>
H5: ככל שניתן לבחור בסיכון, כך הסיכון ייתפס כפחות עוצמתי	<b>חופש בחירה</b>
H6: ככל שהתועלת מהסיכון רבה יותר, כך הסיכון ייתפס כפחות עוצמתי	<b>תועלת מהסיכון</b>
H7.1: ככל שניתן למנוע את הסיכון, כך הסיכון ייתפס כפחות עוצמתי	<b>מניעת הסיכון</b>
H7.2: המומחים יעריכו ברמה גבוהה יותר מהלא-מומחים את אפשרות מניעת הסיכון	

שלוש ההשערות הבאות נוגעות למאפייני אינטראקטיביות העולים מסוגי סיכונים שונים.

**H8:** שכיחות הטוקבקים לכתבה תעלה עם העליה ברמת העוצמה הנתפסת של הסיכונים

**H9:** שכיחות הטוקבקים האינטראקטיביים לכתבה תעלה עם העליה ברמת העוצמה הנתפסת של הסיכונים

**H10:** צפיפות הטוקבקים האינטראקטיביים לכתבה תעלה עם העליה ברמת העוצמה הנתפסת של הסיכונים

#### משתני המחקר

משתנים בלתי תלויים:

סוג הסיכון המתואר **בשאלון או בכתבה** עפ"י טבלה מספר 1

רמת המומחיות (מומחה/לא-מומחה) בתחום הסייבר

משתנים תלויים:

1. ציון בסולם של 1-4 למאפייני תפיסת עוצמת הסיכון בהתאם לפרדיגמה הפסיכומטרית: רמת ההכרות עם הסיכון, אופטימיות נאיבית, מימוש הסיכון גם בנסיבות טבעיות, היקף החשיפה לסיכון, חופש בחירה בסיכון, תועלת מהסיכון ואפשרות למנוע את הסיכון.
2. שכיחות טוקבקים כללית בכתבה.
3. שכיחות טוקבקים אינטראקטיביים בכתבה.
4. צפיפות האינטראקטיביות – שכיחות הטוקבקים האינטראקטיביים מסך כל המסרים בכתבה.

#### שיטת המחקר

המחקר נערך בשלושה שלבים. בשלב הראשון קבוצה של מומחים קיבלה כתבות עיתונות ובהן תיאור ארועי סייבר. המומחים סיווגו את הארועים לסוגי סיכון לפי טבלה 1 ודרגו את עוצמת הסיכונים. בשלב השני הועבר שאלון עוצמת סיכונים סייבר בהתאם לפרדיגמה הפסיכומטרית לקבוצת מומחים (אחרים) וכן לקבוצת לא-מומחים. בשלב ג' בוצע ניתוח תוכן כמותי לטוקבקים של כתבות עיתונות.

#### שלב א'

**מדגם:** 20 מומחים בתחום הסייבר, בעלי ניסיון מקצועי בתחום אבטחת מידע של לפחות 10 שנים.

**שיטת המחקר** – שאלון ובו שש ידיעות עיתונות, כאשר בכל עמוד מוצגת תמונת מסך של כתבה מאתר חדשות מקוון לגבי אירוע סייבר. המומחה מתבקש לתייג את סוג הסיכון המדווח בכתבה ובנוסף, כל מומחה מדרג את סוגי הסיכונים השונים לפי רמת עוצמתם בסולם של 1-6.

## שלב ב'

**מדגם:** 30 מומחים בתחום הסייבר (לא אותם נבדקים משלב א') ו-30 איש (מדגם נוחות) שעיסוקם אינו בתחום הסייבר ואף לא בתחום מערכות המחשב/תקשורת. כל הנבדקים היו מבוגרים בגילאים 30-60 בעלי השכלה גבוהה.

**שיטת המחקר** – שאלון מקוון הציג את האירועים כאשר עבור כל אירוע ענו הנבדקים על שאלות המבוססות על מאפייני הפרדיגמה הפסיכומטרית, כפי שנבדק במחקר ישראלי (זכאי, 1994). הפניה למשתתפים בוצעה במהלך יום אחד כאשר מיד לאחר הפניה נשלח הקישור לשאלון במייל. השאלון נשאר פתוח למענה במשך 24 שעות. בחלון זמן זה בוצע מעקב אחר אתרי החדשות על מנת לוודא שאין פרסום חריג של אירוע סייבר או אירוע משמעותי אחר (טרור וכדומה) אשר עשוי להשפיע על מענה הנבדקים. כל הנבדקים היו בעלי חשבון Gmail וכך ניתן להגביל את הנבדקים למענה אחד.

## שלב ג'

שיטת ניתוח התוכן מבוססת על מחקרה של פלמון (2013) לגבי האינטראקטיביות בטוקבקים וההבדלים בין נושאים טעונים ונושאים מתונים.

**מקורות המידע** – נאספו 192 כתבות בנושא אירועי סייבר מ-3 אתרי חדשות מתוך ה-10 המובילים בישראל לפי סקר TIM אשר בוצע ב-2013 (84 מ-Ynet, 66 מ-Walla ו-42 מ-Mako). הכתבות נאספו מהשנים 2013-2016 וכללו 6958 טוקבקים.

**אפיון ובחירת הכתבות** – הכתבות מתארות אירוע אשר התרחש בישראל או בעולם ורלוונטי לאחד מסוגי הסיכון בתנאי שהנושא העיקרי הינו אירוע סייבר ספציפי. כתבות הכוללות תכנים הקשורים לסייבר אך לא לאירוע ספציפי לא נכללו. לדוגמא: כתבה אודות מבצע צוק איתן בה מוזכר שהיה אירוע סייבר, לצד אירועי טילים, מנהרות וכדומה, סקירה כללית אודות תוקף מסוים כגון ארגון אנונימוס, כתבות המדווחות על מלחמה של תוקף בתוקף שלא משפיעה על האזרח כגון תקיפה של האקרים מוסלמים ע"י האקרים ישראלים וכיו"ב.

**שיטת ניתוח הכתבות** – בוצע ניתוח לטוקבקים בשיטה ידנית קרי ספירה של מספר הטוקבקים הכולל ומספר הטוקבקים האינטראקטיביים. סה"כ נמצאו 6958 טוקבקים בכתבות השונות. יש לציין שבחלק מהכתבות הופיעו גם טוקבקים המוזנים כעדכונים (post) מפייסבוק וגם הם נספרו. כמו כן, במקרים בודדים אותו טוקבק בדיוק חזר על עצמו שוב - אם בגלל הזנה כפולה בטעות ואם בכוונה. לצורך אחידות, נספרו גם התגובות הכפולות.

**בדיקת מהימנות** – בוצעה בדיקת מהימנות בין שופטים בכ-10% מהכתבות (20 מתוך 192). בנייתוח הממצאים נמצאה רמת מהימנות גבוהה של Cronbach's Alpha=0.99.

## תוצאות

### השלב הראשון – חוות דעת מומחים

המרכיב הראשון של השאלון שהועבר למומחים ( $n=20$ ) בדק את תיוג ששת האירועים לששת סוגי הסיכונים. לפי סולם של 1-6 התקבלו התוצאות המסוכמות בטבלה מספר 3.

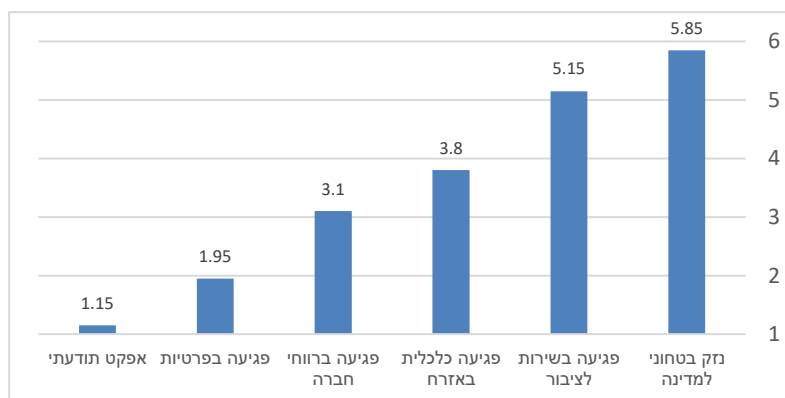
**טבלה 3: הערכת רמות הסיכונים של האירועים בקרב מומחים בסולם של 1-6. קשר חלש.**

אפקט תודעתי	נזק בטחוני למדינה	פגיעה כלכלית באזרח	פגיעה בפרטיות	פגיעה ברווחי חברה	פגיעה בשירות לציבור
האקרים שלחו SMS פוגעני	3.4	1.3	3.7	2.2	3.9
פריצה למערכת המחשב של סוללת פטריוט	5.9	2.3	1.1	3.2	3.3
האקרים גנבו כסף מלקוחות בנקים	1.9	5.6	3.6	3.4	3.3
חשיפת פרטי גולשים מאתר אשלי מדיסון	1.6	3.5	5.6	3.5	2.9
גנבת מידע מחברת SONY	1.6	2.3	3.2	5.7	3
פריצה והשבתת מערכות בבית חולים	2.8	2.5	3.2	3.4	5.4

האירועים המשויכים לכל סוג סיכון היוו את הבסיס לאיתור הכתבות בשלב השלישי של המחקר, כך שעבור סיכון של פגיעה תודעתית אותרו כתבות אודות מידע פוגעני אשר פורסם בערוצי תקשורת שונים (SMS, אתרי אינטרנט, רשתות חברתיות וכדומה), עבור נזק בטחוני למדינה אותרו כתבות אודות פריצה למערכות צבאיות וביטחוניות, עבור פגיעה כלכלית באזרח אותרו כתבות של גנבת כסף, עבור פגיעה ברווחי חברה אותרו כתבות של תקיפת מערכות מחשב של חברה, ועבור פגיעה בשירות לציבור אותרו כתבות של שיבוש או השבתת שירותים הניתנים לציבור הרחב.

איור מספר 1 מציג את דירוג עוצמת ששת סיכונים הסייבר בעיני המומחים. מאיור 1 ניתן לראות שהסיכון המוערך כפחות עוצמתי מכולם ע"י מומחים הינו אפקט תודעתי. דירוג זה מהווה מקור להשוואה למול עוצמת הסיכונים בהתאם למאפייני הפרדיגמה הפסיכומטרית שהתקבלה בשלב השני של המחקר.

**איור 1: דירוג עוצמת ששת סיכונים הסייבר לפי הערכה ישירה בסולם 1-6**



**השלב השני – תפיסת הסיכון לפי מאפייני הפרדיגמה הפסיכומטרית**

המדגם כלל 30 מומחים בתחום הסייבר ו-30 לא-מומחים אשר אינם עובדים בתחום הסייבר בפרט ובתחום מערכות מידע/מחשב בכלל. רמת העניין הממוצעת של המומחים בתחום הסייבר הינה גבוהה (ממוצע 3.76 בסולם 1-4, ס"ת 0.42) ושל הלא-מומחים הינה נמוכה (ממוצע 1.8, ס"ת 0.89). חלוקה מגדרית של המדגם הינה 60% גברים ו-40% נשים. טווח הגילאים הינו 30 עד 60 כאשר 35% בטווח 30-39, 50% בטווח 40-49 ו-15% בטווח 50-60.



### סטטיסטיקה תיאורית

עבור כל סיכון נבדקו שבעה ממאפייני תפיסת הסיכון בסולם 1-4. סיכום התוצאות מוצג בטבלה מספר 4. הסיכון נתפס כבעל עוצמה נמוכה יותר ככל ש:

רמת ההכרות גבוהה יותר, ככל שניתן למנוע את הסיכון, ככל שהתועלת מלקיחת סיכון גבוהה יותר, ככל שנתפס שיש חופש בחירה רב יותר לקחת את הסיכון, ככל שגורמים רבים יותר חשופים לסיכון, ככל שהסיכון נתפס כנסיבות טבעיות וככל שמאמינים ש"לי זה לא יקרה".

**טבלה 4: ממוצע הציון לסוגי הסיכונים השונים בחלוקה למומחים ולא מומחים**

רמת היכרות עם הסיכון	מניעת הסיכון	תועלת מלקיחת סיכון	חופש הבחירה בסיכון	חשיפה שווה לסיכון	נסיבות טבעיות	אופטימיות נאיבית		
לא מומחים	1.80	3.30	3.20	1.67	1.80	2.53	נזק בטחוני	לא מומחים
מומחים	3.27	2.23	3.23	1.27	1.50	1.37		מומחים
לא מומחים	2.03	1.97	3.73	1.43	2.43	2.33	שיבוש שירותים	לא מומחים
מומחים	3.47	2.13	3.57	1.30	2.30	1.73		מומחים
לא מומחים	2.27	2.60	2.80	401.	2.83	2.07	פגיעה כלכלית באזרח	לא מומחים
מומחים	3.63	3.16	2.37	1.37	2.97	1.50		מומחים
לא מומחים	2.37	3.03	3.57	1.30	2.97	2.17	פגיעה ברווחי חברה	לא מומחים
מומחים	3.73	3.10	3.63	1.27	2.93	1.47		מומחים
לא מומחים	3.33	1.53	2.30	2.67	2.80	1.77	פרטיות	לא מומחים
מומחים	3.93	3.53	2.00	3.07	3.10	751.		מומחים
לא מומחים	3.67	2.03	3.47	2.40	3.13	3.12	אפקט תודעתי	לא מומחים
מומחים	3.97	3.70	3.57	2.50	3.47	1.50		מומחים

ניתן לראות שרמת ההכרות של המומחים עם הסיכונים היא גבוהה משל הלא-מומחים בכל הסיכונים. בשתי הקבוצות הסיכון המוכר ביותר הינו מסוג של אפקט תודעתי והפחות מוכר הינו מסוג של נזק בטחוני. טווח הנתונים מעיד על רמת המומחיות כאשר אצל המומחים טווח התשובות לרמת ההכרות נע בין 3.27 ל-3.97 (הפרש 0.7) בסולם ההכרות מעיד על היכרות גבוהה עם כל סוגי הסיכון). אצל הלא-מומחים טווח התוצאות נע בין 1.80 ל-3.67 (הפרש של 1.87 בסולם ההכרות).

בקרב מומחים נתפס הסיכון של אפקט תודעתי כאפשרי ביותר למניעה והסיכון בעל הסיכוי הנמוך ביותר למניעה הינו שיבוש שירותים. לעומתם, הלא-מומחים העריכו שהסיכון האפשרי ביותר למניעה הינו נזק בטחוני והסיכון בעל הסיכוי הנמוך ביותר למניעה הינו פגיעה בפרטיות.

בקרב מומחים הסיכון בעל התועלת הגבוהה ביותר הינו פגיעה ברווחי חברה והתועלת הנמוכה ביותר הינו סיכון מסוג פגיעה בפרטיות. בקרב הלא-מומחים הסיכון בעל התועלת הגבוהה ביותר הינו שיבוש שירותים והסיכון בעל התועלת הנמוכה ביותר, בדומה למומחים, הינו פגיעה בפרטיות.

בסיכון מסוג פרטיות נמצא חופש הבחירה הרב ביותר בשתי הקבוצות. הסיכון עם חופש הבחירה הנמוך ביותר בקרב מומחים הינו נזק בטחוני ופגיעה ברווחי חברה ואילו לא-מומחים דרגו פגיעה ברווחי חברה כסיכון עם חופש בחירה נמוך.

בקרב שתי הקבוצות הסיכון, שנתפס כבעל החשיפה השווה ביותר, הינו אפקט תודעתי, ואילו הסיכון, שנתפס כבעל החשיפה הפחות שווה הינו נזק בטחוני. שתי הקבוצות תפסו שיבוש שירותים כסיכון גבוה למימוש בנסיבות טבעיות, ואת פגיעה פרטיות כסיכון בעל הציון הנמוך.

הציונים, בקרב מומחים, עבור כל הסיכונים, הינם נמוכים יותר מאשר הלא-מומחים במשתנה אופטימיות נאיבית. בקרב המומחים הסיכון בעל הציון הגבוה ביותר הינו פגיעה בפרטיות, והסיכון בעל הציון הנמוך ביותר הינו נזק בטחוני. בקרב לא-מומחים הסיכון שקיבל את הציון הגבוה ביותר הינו מסוג אפקט תודעתי, והסיכון שקיבל את הציון הנמוך ביותר הינו מסוג פגיעה בפרטיות.

### בדיקת השערות

בכל המשתנים לא נמצאה התפלגות נורמלית. לפיכך, בוצעו מבחנים א-פרמטריים: עבור כל ההשערות המתוארות בטבלה מספר 2 בוצע מבחן Kruskal-Wallis לבדיקת מובהקות להבדל בתפיסת סוגי הסיכונים. לצורך בדיקת הבדל בתפיסה בין קבוצת המומחים (n=30) והלא-מומחים (n=30) בוצע מבחן t למדגמים בלתי-תלויים, ולצורך ניתוח המשך לבדיקת מובהקות ההבדלים בין הסיכונים השונים, בוצע מבחן Wilcoxon.

### סיכום בחינת השערות

בפרק זה נחקרו שבעה מאפיינים של תפיסת הסיכון בשתי קבוצות – מומחים ולא-מומחים. בכל מאפיין נבדקו ההבדלים בתפיסה למול שישה סוגים של סיכונים שייבר. בנוסף, נבדקו ההבדלים בין קבוצת המומחים והלא-מומחים במאפיינים בהם צפוי היה הבדל מובהק עקב יתרונם של המומחים לאור היכרותם עם תחום הסייבר. טבלה 5 מרכזת את מימצאי בחינת ההשערות.

טבלה 5: ריכוז ממצאי ההשערות לשלב השני

מאפיין הסיכון	השערה	ממצאים
רמת ההכרות	H1.1: ככל שהסיכון מוכר יותר, כך הוא ייתפס כפחות עוצמתי	ההשערה <b>אוששה</b> בקרב המומחים והלא-מומחים הסיכון העוצמתי ביותר - נזק בטחוני הסיכון הפחות העוצמתי - אפקט תודעתי
	H1.2: רמת ההכרות של הסיכונים בקרב המומחים תהיה גבוהה יותר מזו של הלא-מומחים	ההשערה <b>אוששה</b>
אופטימיות נאיבית	H2.1: ככל שהאופטימיות הנאיבית גבוהה יותר, כך הסיכון ייתפס כפחות עוצמתי	ההשערה <b>לא אוששה</b> בקרב המומחים. ההשערה <b>אוששה</b> בקרב הלא-מומחים: הסיכון העוצמתי ביותר – פגיעה בפרטיות הסיכון הפחות העוצמתי – אפקט תודעתי
	H2.2: רמת האופטימיות הנאיבית בקרב המומחים תהיה נמוכה יותר מזו של הלא-מומחים	ההשערה <b>אוששה</b>
נסיבות טבעיות	H3.1: ככל שהסיכון עלול להתרחש מנסיבות טבעיות, כך הסיכון ייתפס כיותר עוצמתי	ההשערה <b>אוששה</b> בקרב המומחים: הסיכון העוצמתי ביותר – שיבוש שירותים הסיכון הפחות העוצמתי – פגיעה בפרטיות ההשערה <b>לא אוששה</b> בקרב הלא-מומחים.

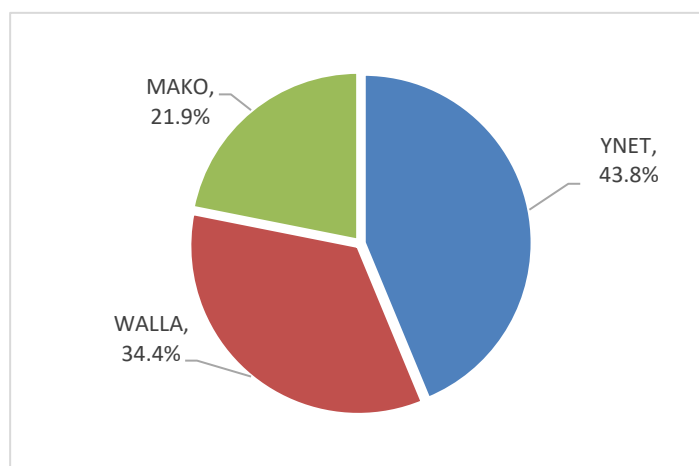
	H3.2: המומחים יעריכו ברמה נמוכה יותר את התממשות הסיכון בנסיבות טבעיות	ההשערה <b>אוששה</b> (למעט עבור הסיכון של שיבוש שירותים)
<b>היקף החשיפה לסיכון</b>	H4: ככל שהחשיפה לסיכון רבה יותר, כך הסיכון ייתפס כפחות עוצמתי	ההשערה <b>אוששה</b> בקרב המומחים והלא-מומחים הסיכון העוצמתי ביותר - נזק בטחוני הסיכון הפחות העוצמתי - אפקט תודעתי, פגיעה בפרטיות
<b>חופש בחירה</b>	H5: ככל שניתן לבחור בסיכון, כך הסיכון ייתפס כפחות עוצמתי	ההשערה <b>אוששה</b> בקרב המומחים והלא-מומחים הסיכון העוצמתי ביותר - נזק בטחוני, פגיעה ברווחי חברה הסיכון הפחות העוצמתי - פגיעה בפרטיות
<b>תועלת מהסיכון</b>	H6: ככל שהתועלת מהסיכון רבה יותר, כך הסיכון ייתפס כפחות עוצמתי	ההשערה <b>אוששה</b> בקרב המומחים והלא-מומחים הסיכון העוצמתי ביותר - פגיעה בפרטיות, הסיכון הפחות העוצמתי - שיבוש שירותים, פגיעה ברווחי חברה
<b>מניעת הסיכון</b>	H7.1: ככל שניתן למנוע את הסיכון, כך הסיכון ייתפס כפחות עוצמתי	ההשערה <b>אוששה</b> בקרב המומחים והלא-מומחים הסיכון העוצמתי ביותר - שיבוש שירותים, פגיעה בפרטיות הסיכון הפחות העוצמתי - אפקט תודעתי, נזק בטחוני
	H7.2: המומחים יעריכו ברמה גבוהה יותר מהלא-מומחים את אפשרות מניעת הסיכון	ההשערה <b>אוששה</b> (למעט עבור הסיכון של נזק בטחוני)

### ממצאי השלב השלישי – ניתוח אינטראקטיביות בכתבות

#### תיאור המדגם

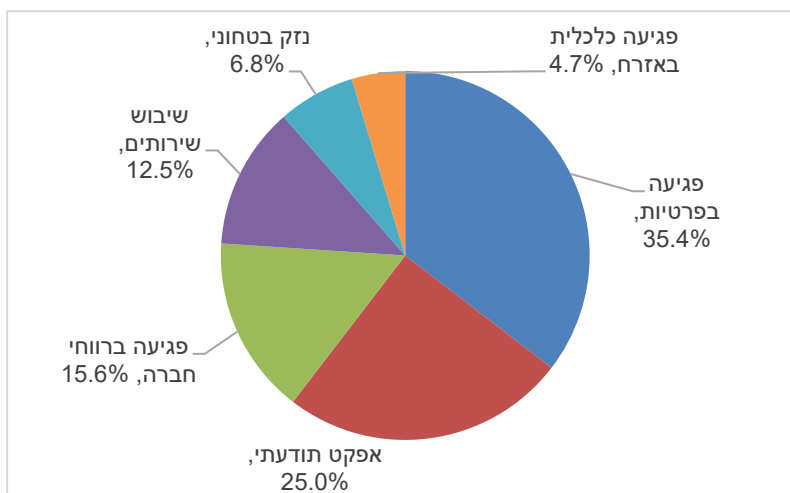
המדגם כלל את כל הכתבות (n=192) המתארות אירועי סייבר בשנים 2013-2016 מאתרי החדשות YNET, WALLA, ו-MAKO בהתאם לחלוקה המתוארת באיור מספר 2:

איור 2: שכיחות הכתבות אשר נבדקו בחלוקה לאתרי החדשות השונים



נמצא שוני במספר הכתבות אודות כל סוג סיכון - בהתאם לחלוקה המוצגת באיור 3.

**איור 3: שכיחות הכתבות בחלוקה לסוגי הסיכונים השונים**



מספר הכתבות הרב ביותר נמצא עבור אירועים, המתויגים כפגיעה בפרטיות (68), ומספר הכתבות הנמוך ביותר נמצא עבור אירועים, המתויגים כפגיעה כלכלית באזרח (9).

#### סטטיסטיקה תיאורית

טבלה 6 מסכמת את נתוני כלל הטוקבקים בחלוקה לסוגי הסיכונים.

**טבלה 6: סטטיסטיקה תיאורית למספר הטוקבקים בכתבות לפי סוגי הסיכונים**

סטיית תקן	מקסימום	מינימום	חציון	ממוצע	n	
59.68	339	0	12.5	32.38	68	פגיעה בפרטיות
35.38	183	0	14.5	27.3	48	אפקט תודעתי
28.2	91	1	8.5	22.03	30	פגיעה ברווחי חברה
28.75	93	0	21.5	28	24	שיבוש שירותים
111.77	382	8	41	97.6	13	נזק בטחוני
159.53	470	3	27	93.66	9	פגיעה כלכלית באזרח

ממוצע הטוקבקים הגבוה ביותר נמצא בכתבות מסוג נזק בטחוני. ממוצע הטוקבקים הנמוך ביותר היה בכתבות מסוג פגיעה ברווחי חברה. טבלה 7 מסכמת את נתוני הטוקבקים האינטראקטיביים בחלוקה לסוגי הסיכונים.

**טבלה 7: סטטיסטיקה תיאורית למספר הטוקבקים האינטראקטיביים בכתבות לפי סוגי הסיכונים**

סטיית תקן	מקסימום	מינימום	חציון	ממוצע	n	
17.33	87	0	3	9.6	68	פגיעה בפרטיות
9.11	63	0	2.5	6.16	48	אפקט תודעתי
10.1	38	0	1	6.4	30	פגיעה ברווחי חברה
12.71	53	0	4	8.66	24	שיבוש שירותים
23.54	72	1	14	23.23	13	נזק בטחוני
61.22	184	0	7	33	9	פגיעה כלכלית באזרח

ממוצע הטוקבקים האינטראקטיביים הגבוה ביותר נמצא בכתבות מסוג פגיעה כלכלית באזרח והנמוך ביותר נמצא בכתבות מסוג פגיעה ברווחי חברה. טבלה 8 מתארת את ניתוח צפיפות הטוקבקים האינטראקטיביים בחלוקה לסוגי הסיכונים.

**טבלה 8: סטטיסטיקה תיאורית לצפיפות האינטראקציה בכתבות לפי סוגי הסיכונים**

סטיית תקן	מקסימום (%)	מינימום	חציון (%)	ממוצע (%)	n	
20.16	70	0	21.11	22.39	68	פגיעה בפרטיות
19.9	100	0	14.29	19.26	48	אפקט תודעתי
19.17	62.35	0	8.89	17.29	30	פגיעה ברווחי חברה
24	100	0	17.71	23.29	24	שיבוש שירותים
9.7	38.24	8.33	26.63	24.58	13	נזק בטחוני
13.9	42.86	0	30.99	26.95	9	פגיעה כלכלית באזרח

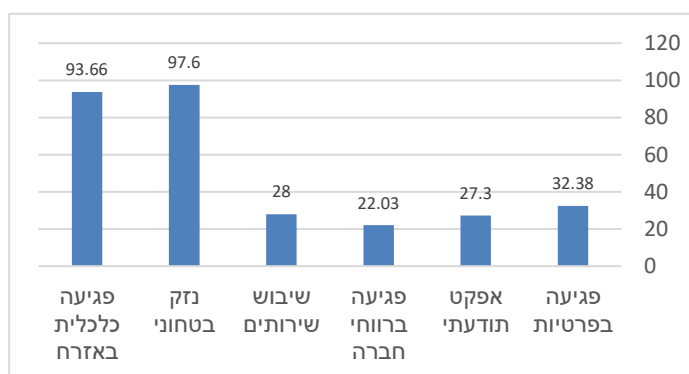
ממוצע הצפיפות הגבוה ביותר נמצא בכתבות מסוג פגיעה כלכלית באזרח והנמוך ביותר נמצא בכתבות מסוג פגיעה ברווחי חברה.

#### בדיקת השערות

#### H8: שכיחות הטוקבקים לכתבה תעלה עם העליה ברמת העוצמה הנתפסת של הסיכונים

ההשערה מניחה שיהיה הבדל בשכיחות הטוקבקים בין הכתבות אודות סוגי הסיכונים השונים, כאשר שכיחות טוקבקים הינו מאפיין, המצביע על נושא טעון/סוער יותר מנושאים אחרים. ממוצע שכיחות הטוקבקים בכתבה מתואר באיור מספר 4:

**איור 4: ממוצע שכיחות הטוקבקים בכתבה בחלוקה לסוגי הסיכון השונים**

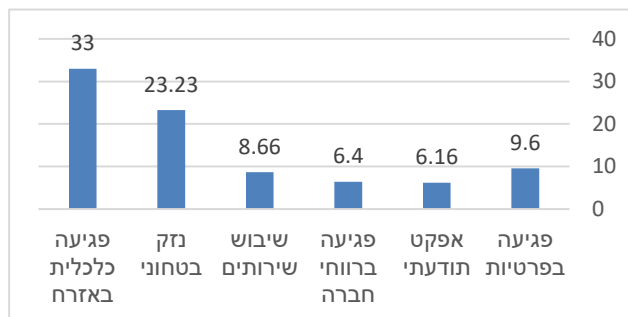


במבחן Kruskal-Wallis נמצא הבדל מובהק בין הכתבות בממוצע שכיחות טוקבקים בכתבה עם סוגי הסיכונים השונים ( $p < .05$ ). בניתוח המשך בוצע מבחן Bonferroni (ההתפלגות של כל סיכון במשתנה זה נמצאה נורמלית) ונמצאו הבדלים מובהקים ( $p < .05$ ) בין זוגות סיכונים. השערה H8 אוששה בכך שנמצא הבדל מובהק בין סוגי הסיכונים השונים ונמצא ממוצע שכיחות טוקבקים גבוה בכתבות אודות סיכון בעוצמה גבוהה מסוג נזק בטחוני ופגיעה כלכלית באזרח. כמו כן, נמצא ממוצע שכיחות טוקבקים נמוך בכתבות אודות סיכון בעוצמה נמוכה מסוג אפקט תודעתי ופגיעה בפרטיות.

#### H9: שכיחות הטוקבקים האינטראקטיביים לכתבה תעלה עם העליה ברמת העוצמה הנתפסת של הסיכונים

ההשערה מניחה שיהיה הבדל בשכיחות הטוקבקים האינטראקטיביים בין הכתבות אודות סוגי הסיכונים השונים, כאשר שכיחות טוקבקים האינטראקטיביים הינו מאפיין המצביע על נושא טעון/סוער יותר מנושאים אחרים. ממוצע הטוקבקים האינטראקטיביים מוצג באיור 5.

**איור 5: ממוצע שכיחות טוקבקים אינטראקטיביים בכתבה בחלוקה לסוגי הסיכון השונים**

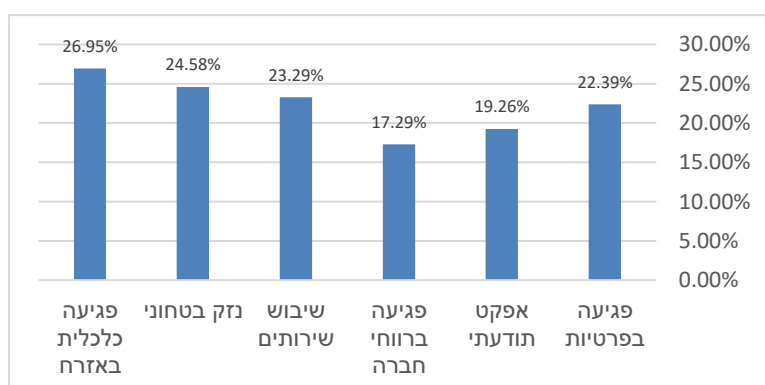


במבחן Kruskal-Wallis נמצא הבדל מובהק בממוצע שכיחות טוקבקים אינטראקטיביים בכתבה בין הכתבות עם סוגי הסיכונים השונים ( $p < .05$ ).  
 בנייתוח המשך בוצע מבחן Bonferroni (ההתפלגות של כל סיכון במשתנה זה נמצאה נורמלית) ונמצאו הבדלים מובהקים ( $p < .05$ ) בין זוגות סיכונים.  
 השערה H9 אוששה באופן חלקי מכיוון שנמצא הבדל מובהק רק בין סיכון פגיעה כלכלית באזרח, בו נמצא הממוצע הגבוה ביותר, ובין שאר הסיכונים.

**H10: צפיפות הטוקבקים האינטראקטיביים לכתבה תעלה עם העליה ברמת העוצמה הנתפסת של הסיכונים**

ההשערה מניחה שיהיה הבדל בצפיפות הטוקבקים האינטראקטיביים בין הכתבות אודות סוגי הסיכונים השונים, כאשר צפיפות טוקבקים האינטראקטיביים הינו מאפיין המצביע על נושא טעון/סוער יותר מנושאים אחרים. ממוצע צפיפות הטוקבקים האינטראקטיביים בכתבות מתחלק באופן הבא:

**איור 6: ממוצע צפיפות טוקבקים אינטראקטיביים בכתבה בחלוקה לסוגי הסיכון השונים**



במבחן Kruskal-Wallis נמצא שאין הבדל מובהק בין הכתבות עם סוגי הסיכונים השונים לגבי המשתנה של צפיפות טוקבקים אינטראקטיביים.

## דיון

המחקר בדק כיצד נתפסים סיכוני סייבר בקרב הציבור בישראל. לצורך כך נאספו ממצאים בשני צירי מחקר: הציר הראשון הינו שאלון המבוסס על מאפייני תפיסת הסיכון לפי הפרדיגמה הפסיכומטרית (Slovic, 1987). השאלון שימש גם לבדיקת ההבדלים בתפיסת הסיכון בין מומחים ולא-מומחים. ציר המחקר השני הינו ניתוח כמותי של מדדי האינטראקטיביות בכתבות אודות אירועי סייבר אשר התרחשו בשנים 2013-2016. שני צירי מחקר אלו אינם מנותקים אחד מהשני. ההנחה בבסיס מחקר זה היא שהכתבות המפורסמות באתרי החדשות מעלות את מודעות הציבור לאירועי הסייבר ומשפיעות על מאפייני תפיסת הסיכון ברמת ההכרות עם סיכונים אלו, אפשרויות המניעה, סוגי תוקפים (האקרים, מדינות וכדומה) ותחושת האופטימיות הנאיבית באם הסיכון יקרה לי אישית.

בשלב הראשון של המחקר, כשלב מקדים, הועבר שאלון שמטרתו לקבל חוות דעת מומחים בתיוג אירוע ספציפי המופיע בכתבה לסוג סיכון כפי שאופיין ברקע התיאורטי. כמו כן, קבלת חוות דעת בשאלה ישירה לגבי עוצמת הסיכונים השונים ודירוגם בסולם של 1-6. לצורך הדיון, יבוצע מדרג של שלוש רמות סיכון – גבוה, בינוני ונמוך, כמפורט בעמודה השמאלית של טבלה 9:

**טבלה 9: תיוג אירועים לסיכונים ורמת עוצמתם**

אירוע ספציפי	תיוג לסוג סיכון	עוצמת הסיכון	רמת סיכון קטגורית
פריצה למערכות שליטה בסוללת טילי פטריוט	נזק בטחוני	6	סיכון גבוה
השבתת מערכות בית חולים	פגיעה בשירות לציבור	5	
פריצה לחשבונות בנק	פגיעה כלכלית באזרח	4	סיכון בינוני
פריצה וגנבת מידע מחברת SONY	פגיעה ברווחי חברה	3	
חשיפת פרטי גולשים באתר אינטרנט	פגיעה בפרטיות	2	סיכון נמוך
שליחת SMS פוגעני	אפקט תודעתי	1	

תיוג האירועים לסיכונים וקביעת עוצמת הסיכון ע"י המומחים בוצע ככל הנראה לפי מאפיינים "קשים" (Slovic et al. 2004) המבוססים על ניסיונם והכשרתם המקצועית, ולא על בסיס תחושות בטן.

## דיון במאפייני תפיסת הסיכון

### כללי

ישום מודל הפרדיגמה הפסיכומטרית לתחום סיכוני הסייבר הינו יחסית חדש, ולכן ישנו אתגר בהסבת המאפיינים להיגדים רלוונטיים לתחום הסייבר וכן בחיזוי תגובות מומחים ולא-מומחים. מחקר זה מהווה המשך למחקרים קודמים אשר שימוש במודל זה בתחום סיכונים אחר כגון נפילת טילים על ישראל (זכאי, 1994) וכן מחקרים מועטים שעשו שימוש במודל בתחום הסייבר (Huang et al. 2010). האחרון, הגדיר את סיכוני הסייבר כ- 21 סוגים שונים של נזקות (וירוסים, תולעים, סוסים טרויאנים וכדומה), שיטות תקיפה (האזנה לתעבורת תקשורת, הנדסה חברתית, דיוג וכדומה) ואחרים (תקלות אנוש, נזקי טבע וכדומה). המחקר הנוכחי בדק את הסיכון מזווית אחרת - של הנזק הסופי של התקיפה, ולא של האופן בו היא בוצעה. הסיבה העיקרית היא שכך ניתן להתמקד במגוון המצומצם של הנזקים הסופיים - 6 סוגים כפי שהוגדר במחקר זה, לעומת המגוון הרחב מאוד של שיטות ואמצעי התקיפה. בנוסף, התמקדות בנזק ולא בשיטת התקיפה מאפשר שפה משותפת וחיבור עם הכתבות בנושא אירועי סייבר אשר אינן מפרטות את שיטת התקיפה (ולעיתים אף לא את סוג התוקף) אלא את הנזק הסופי.

## דיון בהשערות למאפייני הסיכון

עבור כל מאפיין של הפרדיגמה הפסיכומטרית נוסחה השערה לגבי ההשפעה של המאפיין על רמת עוצמת הסיכונים השונים. עבור 4 מאפיינים מתוך 7, נוסחו גם השערות הנוגעות להבדל צפוי בין קבוצת מומחים

ולא מומחים, כאשר ההנחה בבסיס מחקר זה היא שבמאפיינים בהם למומחים קיים ידע רב בהרבה מזה של לא-מומחים יהיה הבדל מובהק בממצאים. לעומת זאת, במאפיינים בהם למומחים אין ידע רב לא צפוי הבדל מובהק והם יעברו להערכה סובייקטיבית המבוססת על המאפיינים ה"רכים" על פיהם לא-מומחים פועלים (Kahneman et al. 1982, Henrion & Fischhoff 1986).

במאפיינים של רמת הכרות, היקף החשיפה לסיכון ואפשרות מניעת הסיכון נמצאו הבדלים מובהקים בין הסיכונים השונים הן בקבוצת המומחים והן בקבוצת הלא-מומחים. הסיכונים שהוערכו ברמת עוצמה גבוהה הינם נזק בטחוני ושיבוש שירותים והסיכונים שהוערכו ברמת עוצמה נמוכה הינם פגיעה בפרטיות ואפקט תודעתי. הבדלים אלו מאפשרים להסיק שמאפיינים אלו רלוונטיים לתחום סיכוני הסייבר. במאפיין של תועלת מהסיכון נמצאו הבדלים מובהקים כך שהסיכונים שדורגו ברמת עוצמה גבוהה הינם פגיעה בפרטיות ופגיעה כלכלית באזרח. זהו דירוג הפוך לזה שהתקבל בחוות דעת המומחים בשלב הראשון של המחקר. הסיבה לכך יכולה להיות ההבנה שעבור גורמים עסקיים, בטחונים וממשלתיים התועלת להשתמש במערכות מחשוב היא גבוהה ותידרש למרות הסיכון. לעומת זאת, עבור אדם פרטי, התועלת להשתמש בשירותי מחשוב אינה גוברת על הנזק הפוטנציאלי של פגיעה בפרטיותו או גנבת כסף מכיסו. יתכן, ששימוש במאפיין זה הינו רלוונטי במיקוד לסיכונים בהם אכן יש בחירה לאדם הפרטי כגון שימוש ברשתות חברתיות, פורומים, קניה מקוונת, שירותי ממשל זמין, שירותי ענן ושאר השירותים בהם אדם יכול לבחור אם להשתמש תוך הבנה שבכך הוא נחשף לסיכון שפרטיו יגנבו.

במאפיין של אופטימיות נאיבית נמצאו הבדלים מובהקים רק בקרב קבוצת הלא-מומחים. יתכן שעבור מומחים מאפיין זה אינו רלוונטי מכיוון שהערכתם וניסיונם המקצועי גובר על האופטימיות שאינה מבוססת על עובדות. כמו כן, יתכן שהמאפיין של האופטימיות הנאיבית אינו מספיק מדויק לתחום סיכוני הסייבר ונדרש מאפיין הנוגע לרמת הקרבה של האזרח אל הנזק הסופי. כלומר, ככל שהנזק יותר יקר לאדם באופן אישי כך הוא ייתפס כיותר עוצמתי. השערה מתוקנת זו יכולה להתאים לממצאים בהם עוצמת הנזקים המתרחשים לצבא, בית חולים וחברה עסקית מדורגים נתפסת כנמוכה יותר מעוצמת נזקים הנוגעים לפגיעה כלכלית באדם או חשיפת מידע פרטי שלו.

במאפיין של נסיבות טבעיות נמצאו הבדלים מובהקים רק בקרב קבוצת המומחים. יתכן שמאפיין זה דורש ידע מקדים והערכה מקצועית שאינה מספקת אצל לא-מומחים ולכן יתכן שמאפיין זה פחות רלוונטי עבור לא-מומחים לתחום סיכוני הסייבר. מעצם היותם מומחים, ניתן היה לשער שרמת היכרותם עם הסיכונים השונים תאפשר להם להעריך טוב יותר את הסיכוי שאלו יתממשו בנסיבות טבעיות. באירועים אשר הוצגו בשאלון התממש נזק המחייב התערבות של אדם – אם זה בגנבת מידע, העברת כספים או שינוי תכנים. רק באירוע של שיבוש שירותים נגרם נזק של השבתת מערכת מחשב – וזהו נזק שגם יכול להתממש בנסיבות טבעיות. הממצאים תומכים בכך – בכל הסיכונים מומחים העריכו ברמה נמוכה יותר מלא-מומחים את הסבירות שהסיכון יתממש בנסיבות טבעיות, למעט האירוע של שיבוש שירותים. בניתוח המשך נראה כי נמצאו הבדלים מובהקים רק בין שיבוש שירותים והסיכונים האחרים. ממצאים אלו מובילים למסקנה שמאפיין זה פחות רלוונטי להערכת הסיכונים בתחום הסייבר ובמידה ומיישמים אותו נדרש להציג אירועים אשר כולם עשויים להתממש מנסיבות טבעיות.

במאפיין של חופש בחירה בשתי הקבוצות סיכוני נזק בטחוני, שיבוש שירותים, פגיעה כלכלית באזרח ופגיעה ברווחי חברה דורגו בעוצמה גבוהה ללא הבדל מובהק ביניהם. הסיכונים פגיעה בפרטיות ואפקט תודעתי דורגו בעוצמה נמוכה ללא הבדל מובהק ביניהם. ממצאים אלו מביאים למסקנה שמאפיין זה נדרש להתאמה לצורך יישומו לתחום סיכוני הסייבר. גם מומחים וגם לא-מומחים מעריכים שישנה בחירה רבה יותר לשימוש פרטי במחשב ובאתרי אינטרנט לעומת חוסר בחירה של חברה עסקית, צבא או ממשל להשתמש במערכות מידע. יתכן, שבדומה למאפיין התועלת מהסיכון השימוש במאפיין זה הינו רלוונטי במיקוד לסיכונים בהם אכן יש בחירה לאדם הפרטי כגון שימוש ברשתות חברתיות, פורומים, קניה



מקוונת, שירותי ממשל זמין, שירותי ענן ושאר השירותים בהם אדם יכול לבחור אם להשתמש תוך הבנה שבכך הוא נחשף לסיכון שפרטיו יגנבו.

לסיכום, המאפיינים של רמת היכרות ותועלת מסיכון מתאימים לזיהוי סיכונים סייבר ואבחנה בין הציבור הרחב לבין מומחים. המאפיינים של נאיביות אופטימית וחופש בחירה אינם מסייעים לזיהוי סיכונים סייבר ואילו את המאפיין של חופש בחירה יש לחקור עוד ולהתאים לסביבת הסייבר.

### **דיון בהשערות לניתוח הכתבות**

בשלב השלישי של המחקר נבדקה התגובתיות של הציבור לאירועים שונים בתחום הסייבר כפי שהתפרסמו בעיתונות המקוונת (Mako, Walla, Ynet) בשנים 2013 – 2016. שלב זה מבוסס על מחקרים קודמים אשר קבעו שאינטראקטיביות בכתבות אודות נושאים טעונים הינה גבוהה יותר מהאינטראקטיביות בכתבות אודות נושאים יומיומיים (פלמון, 2013). ההנחה בבסיס מחקר זה הינה שסיכונים סייבר בעלי עוצמה גבוהה מהווים, מבחינת הגולשים, נושאים טעונים יותר מסיכונים סייבר בעלי עוצמה נמוכה ולכן מדדי האינטראקטיביות לגביהם יהיו גבוהים יותר.

עבור ההשערה שממוצע שכיחות הטוקבקים לכתבה תהיה גבוהה יותר בכתבות אודות סיכונים ברמת עוצמה גבוהה נמצא שהגולשים תופסים בסיכונים הנזק הביטחוני והפגיעה הכלכלית באזרח כסיכונים בעלי עוצמה גבוהה לעומת שאר הסיכונים. הסיכון נזק בטחוני הינו סיכון שדורג כבעל עוצמה גבוהה גם על ידי המומחים בשלב הראשון וגם בשלב השני (בשישה מתוך שבעת מאפייני הסיכון). סיכון הפגיעה הכלכלית באזרח דורג על ידי המומחים בשלב הראשון כבעל עוצמה בינונית. בשלב השני, דירגו אותו קבוצת המומחים ב-6 מתוך 7 המאפיינים ברמת עוצמה בינונית. מסקנה שניתן להסיק משלושת שלבי המחקר הינה ששני סיכונים אלו נתפסים כבעלי עוצמה בינונית עד גבוהה – הן על ידי מומחים והן על ידי לא-מומחים וקהל הגולשים (לגביו לא ניתן להסיק את רמת המומחיות).

עבור ההשערה שממוצע שכיחות הטוקבקים האינטראקטיביים לכתבה תהיה גבוהה יותר בכתבות אודות סיכונים ברמת עוצמה גבוהה נמצא הבדל מובהק רק בין הסיכון של פגיעה כלכלית באזרח ובין שאר הסיכונים. ממצא זה מעיד על כך שמבחינת הגולשים זהו נושא טעון יותר לעומת נושאים אחרים. ניתן להסביר ממצאים אלו בכך שסיכון הפגיעה הכלכלית באזרח מגלם נזק כלכלי אישי לאדם פרטי ולא לחברה או ממשל ולכן הגולשים יגיבו יותר לכתבה בכלל, ויגיבו יותר אחד לשני בפרט בבקשה למידע כיצד האירוע משפיע עליהם באופן אישי, כיצד ניתן למנוע זאת, האם יש יותר מידע לגבי זהות הנפגעים מאותו אירוע וכן בתשובות לשאלות אלו ופרשנות לגבי חומרת האירוע והתוקפים. מספר הכתבות המצומצם (4.7% אודות סיכון זה מתוך כלל הכתבות) מעיד על כך שזהו סיכון עם חשיפה מצומצמת לציבור, באופן יחסי לסיכונים אחרים. ולכן כאשר כבר מתפרסמת כתבה אודות סיכון זה כנראה שישנה תגובתיות רבה יותר בבקשות למידע, שאלות, תשובות ותגובות נוספות. חיזוק לכך ניתן למצוא במאפיין רמת ההכרות בפרדיגמה הפסיכומטרית על פיו ככל שרמת ההכרות נמוכה יותר כך הסיכון ייתפס כעוצמתי יותר. לפיכך, סיכון שמתפרסם מעט ולכן מוכר פחות לציבור, ייתפס כטעון יותר ובהתאם תופיע בו תגובתיות רבה יותר.

עבור ההשערה שצפיפות הטוקבקים האינטראקטיביים לכתבה תהיה גבוהה יותר בכתבות אודות סיכונים ברמת עוצמה גבוהה נמצא שסיכון הפגיעה הכלכלית באזרח ממוקם ראשון מבין שאר הסיכונים במשתנה הנבדק אך לא נמצא הבדל מובהק בין סוגי הסיכונים השונים. הסבר לכך יכול להיות טמון בעובדה שאמנם מספר הטוקבקים האינטראקטיביים היה גבוה יותר בסיכון זה יחסית לסיכונים אחרים, אך גם כמות הטוקבקים הריאקטיביים והדקלרטיביים הייתה גדולה עד כדי כך שבחישוב הצפיפות, ההבדל בין הסיכונים היטשטש. מסקנה שניתן להסיק מכך היא שההבדלים בין נושאים טעונים במשתנה זה, לעומת נושאים אחרים, הינם פחות מובהקים או כלל לא ויש לבדוק משתנים נוספים.

### **תרומת המחקר להעשרת התיאוריה הרלוונטית**

ככלל, מאפייני הפרדיגמה הפסיכומטרית טרם יושמו בצורה נרחבת למדידת תפיסת הסיכונים בתחום הסייבר. במחקר זה, כנראה לראשונה, נחקרו סיכונים אלו מהזווית של הנזק הפוטנציאלי והתקבלו מספר מסקנות אשר חלקן נוגעות ליישום שיטות המחקר בהן נעשה שימוש בתחומי מחקר אחרים (תפיסת מאפייני הסיכון וניתוח התגובתיות) וחלקן נוגעות לממצאים הספציפיים אשר התקבלו במחקר זה.

**מסקנה ראשונה היא שניתן ליישם, באופן חלקי, את מודל הפרדיגמה הפסיכומטרית לתחום הסייבר.** התיאוריה של מדידת סיכונים במאפיינים ה"רכים" של הפרדיגמה הפסיכומטרית הינה גישה המתאימה לציבור שחסר ידע בתחום סיכונים מסוים. שימוש במודל זה, תוך ביצוע ההתאמות שהוצעו, יאפשר להצביע על פערי הידע של הציבור בישראל לגבי הסיכונים אליהם הוא חשוף ולהכווין לאמצעי ושיטות האבטחה אשר עומדות לרשותו כדי להתגונן. הבנה זו יכולה לסייע במיקוד פעילותם של הגורמים המתאימים בישראל האמונים להגנה על מרחב הסייבר הישראלי.

**מסקנה שניה היא שניתן לחקור את תפיסת סיכוני הסייבר לפי סוג הנזק.** זהו יישום שונה של מחקר קודם שבדק את תפיסת הסיכונים לפי מודל הפרדיגמה הפסיכומטרית מהזווית של הגורם לנזק, קרי אמצעי ושיטת התקיפה (Huang et al. 2010). יישום המודל במחקר הנוכחי לפי סוג הנזק מאפשר להבין את תפיסת הסיכונים מזווית נוספת ובכך לקבל תמונה רחבה יותר של תחום זה.

**מסקנה שלישית היא שחשוב לחקור את השוני בין מומחים ולא-מומחים גם בתחום הסייבר.** במחקר זה נמצאו הבדלים מובהקים בתפיסת הסיכון בין מומחים ולא-מומחים. ממצאים אלו מחזקים את התאוריה לגבי ההבדלים בתפיסת סיכון בין מומחים ולא-מומחים (Posey et al. 2014) ומעשירים את המחקרים המועטים, יחסית, שבוצעו לגבי סיכונים בתחום הסייבר.

**מסקנה רביעית היא שדירוג הסיכונים שונה בין מומחים ולא-מומחים.** מומחים דירגו גם בשלב הראשון של המחקר וגם בשלב השני את הנזק הביטחוני ושיבוש שירותים כבעלי עוצמה גבוהה, את פגיעה ברווחי חברה ופגיעה כלכלית באזרח כבעלי עוצמה בינונית ואת פגיעה בפרטיות ואפקט תודעתי כבעלי עוצמה נמוכה. לא-מומחים דירגו את פגיעה כלכלית באזרח, פגיעה בפרטיות ושיבוש שירותים כבעלי עוצמה גבוהה, את נזק בטחוני ופגיעה ברווחי חברה כבעלי עוצמה בינונית ואפקט תודעתי כבעל עוצמה נמוכה.

**מסקנה חמישית היא שניתן לעשות שימוש בחקר התגובתיות לכתבות לצורך הערכת עוצמת סיכון.** התאוריה הקיימת עוסקת בחקר התגובתיות כלפי נושאים טעונים ונושאים מתונים (פלמון, 2013). במחקר זה בוצע, כנראה לראשונה, שימוש בתאוריה זו לבדיקת ההבדל בין סוגי סיכונים שונים כאשר בסיס ההנחה היא שסיכונים שנתפסים בעוצמה גבוהה מהווים נושאים טעונים וסיכונים שנתפסים בעוצמה נמוכה מהווים נושאים מתונים. לוגיקה זו מרחיבה את השימוש בחקר התגובתיות לתחום מחקר תפיסת הסיכונים ומשלבת ביניהם.

**מסקנה שישית היא שניתן לעשות חיבור בין ממצאי מחקר תגובתיות ובין מחקר תפיסת הסיכונים.** במחקר זה, כנראה לראשונה, בוצע מחקר בשתי שיטות שונות לאותו תחום של סיכוני סייבר תחת בסיס ההנחה שהמאפיינים ה"רכים" של תפיסת הסיכון מושפעים מרמת הידע של הנבדק, וזו מושפעת במידה רבה מהחשיפה לאירועים המתפרסמים באתרי החדשות. זהו כיוון מחקרי חדש המחבר בין שתי דיסציפלינות שונות ויכול להרחיב את ההבנה לגבי עוצמת התגובתיות מחד ותפיסת הסיכונים מאידך.

**מסקנה שמינית היא שהסיכון של פגיעה כלכלית באזרח נתפס כבעל העוצמה הגבוהה ביותר בקרב הציבור.** במחקר זה נמצא שבסיכון זה נמצאה הרמה הגבוהה ביותר של תגובתיות גולשים, באופן מובהק, לעומת הסיכונים האחרים שדווחו בכתבות. המשמעות היא שהציבור רואה את האירועים שדווחו בתקשורת אודות סיכון זה כנושא טעון יותר לעומת אירועים אחרים. בכך ישנה התאמה לממצאי השלב השני בקרב קבוצת לא-מומחים אשר דירגה את סיכון הפגיעה הכלכלית באזרח כבעל העוצמה הגבוהה ביותר. הממצאים הדומים משני כלים שונים אלו (מאפייני הסיכון וניתוח תגובתיות) מאפשרים להבין טוב יותר מאיזה סיכון

בתחום הסייבר הציבור מוטרד ביותר. הבנה זו יכולה לקדם את מאמץ ההסברה מול הציבור - גם בכך שיינתן יותר מידע מקצועי אודות הסיכונים המטרידים אותו ביותר וגם בכך שיינתנו כלים ושיטות אבטחה להתמודד עם סיכונים אלו.

### **מגבלות המחקר והצעות למחקרים עתידיים**

המגבלות העיקריות של המחקר נוגעות להיקף איסוף הנתונים. המדגם ששימש לשאלון היה מצומצם יחסית (60 נבדקים) ולא נבנה באופן שמייצג את כלל האוכלוסייה. טוקבקים נבדקו רק באתרי חדשות בעוד שאנשים נוהגים להגיב גם בפורומים, בלוגים ואתרים אחרים. באופן טבעי, מחקר עתידי יכול להתבסס על איסוף נתונים נרחב יותר שיאפשר זיהוי תפיסת סיכון בסקטורים שונים במשק.

מחקר עתידי יכול לפתח את תפיסת הסיכון והאופן בו נבדק מגיע לאירוע בשיטות נוספות כגון משחק סימולציה אשר מציג אירועים שונים בפני הנבדק ותגובתו נמדדת לפי מדדים פיזיולוגיים המייצגים מתח וחרדה. באופן זה ניתן להבין מזוויות נוספות את תפיסת הסיכונים.

במחקר זה כל מאפיין נבדק בשאלה אחת. ניתן להעמיק ולבדוק כל מאפיין במספר שאלות המנוסחות אחרת, בודקות ממספר זוויות את אותו מאפיין, ממחישות אותו בצורה שונה וכך עשויים לקבל ממצאים מדויקים ומפורטים יותר.

במחקר המשך ניתן לבדוק כיצד קבוצה נתונה תופסת את סיכוני סייבר לעומת סיכונים אחרים – סיכונים טכנולוגיים דומים (כגון השבתת מערכות בגלל תקלת מחשב) או סיכונים שונים לגמרי (כגון אסונות טבע). מחקר כזה יוכל לשפוך אור נוסף לגבי מידת ההבנה והמודעות של הציבור בתחום הסייבר ובהמשך להוות בסיס לתוכנית הכשרה והכנה, כפי שמבוצע בתחום ההערכות לחירום מפני טילים של פיקוד העורף. בנוסף, מוצע לבדוק ע"י ניתוח תוכן איכותני האם ניתן לזהות תגובות ייחודיות לסיכוני סייבר כחלק מהתרעה לגבי סף הסובלנות של הציבור לארוע מסוג מסויים.

### **סיכום**

מטרתו של מחקר זה הייתה לחקור את תפיסת סיכוני סייבר בקרב הציבור בישראל. לצורך כך בוצע שימוש בשתי גישות תיאורטיות ושיטות מחקר. האחת בדקה את תפיסת סיכוני סייבר על ידי שימוש במאפייני הפרדיגמה הפסיכומטרית. השנייה, ניתוח תגובות של גולשים לכתבות באתרי חדשות אודות אירועי סייבר. שתי גישות אלו יושמו לראשונה בישראל לתחום סיכוני סייבר. יתרה מזאת, ככל הנראה נכון לכתובת מחקר זה, טרם יושם מודל הפרדיגמה הפסיכומטרית לצורך בדיקת סיכוני סייבר מבחינת הנזק הפוטנציאלי שלהם. נמצא שחלק ממאפייני תפיסת הסיכון אינם מתאימים לבדוק סיכונים בתחום הסייבר ולפיכך יש לבצע כיוונון וניסוח מחדש בעת מחקר נוסף בתחום זה.

הציבור תופס באופן שונה ממומחים את סיכוני סייבר – בעוד למומחים ראייה מערכתית רחבה שמייחסת עצמה גבוהה לסיכונים בטחוניים, הציבור הרחב קרוב אצל עצמו ורואה באירועים של פגיעה כלכלית באזרח (כגון גנבת כסף מחשבון בנק, סחית כסף באמצעות כופרה המשתלטת על המחשב, פעולות לא מורשית בכרטיס אשראי וכדומה) את הסיכון העוצמתי ביותר. מימצא זה עלה בשתי הגישות המחקריות שננקטו כאן. מאחר שתובנה זו עלתה מהגישה הפסיכומטרית ניתן להעריך כי העיתונות אינה מביאה להבלטה מיוחדת של התקיפות הכלכליות ובכך מזמינה יותר תגובות, אלא רחשי הלב של הציבור הם כאלה שמושכים את הקשב הציבורי לכיוון הכלכלי. הממצאים מצביעים על כך שלציבור בישראל חסרה הבנה מספקת לגבי סיכוני סייבר השונים והיקף האיומים. ככל הנראה, המצב כיום הוא שהציבור ניזון בעיקר מדיווחים בתקשורת בכלל ומכתבות בעיתונות המקוונת בפרט כמקור מידע עיקרי על הסיכונים המאיימים עליו. המידע המפורסם בתקשורת אינו מהווה מקור מספק להסברה אודות האיומים השונים בתחום הסייבר. זהו תחום משתנה ודינמי לעומת תחומי סיכונים אחרים (כגון אסונות טבע, פיגועי טרור, נפילות

טילים וכדומה) ולכן יש צורך בהזרמת מידע עיתית ומהימנה מגופים ממשלתיים אשר יכול להסבר על רמת העוצמה של הסיכונים השונים ובעיקר את דרכי ההתמודדות. בנוסף, יכולים גופים ממשלתיים לתדרך את התקשורת לגבי סיקור אירועי סייבר כדי לשקף את עצמתם באמצעות הדיווחים.

### רשימת מקורות

אבן ש. וסימן-טוב ד. (2011), לחימה במרחב הקיברנטי: מושגים, מגמות ומשמעויות לישראל, המכון למחקרי בטחון לאומי, מזכר 109.

אלקין-קורן נ. (2003), המתווכים החדשים ב'כיכר השוק' הווירטואלית, *ממשל ומשפט*, כרך ו', גיליון 2, עמ' 381-420.

הכט י. (2003), השיח המקוון כמתווך חברתי. אתר *יעקב הכט*. אוחר מ: <http://jacobhecht.com>  
זכאי ד. (1994). תפיסת סיכון, התנהגות צייתנית וחרדה מצבית של נוער ישראלי בעת מלחמת המפרץ. *מגמות*, כרך 4, עמ' 325-343.

סיבוני ג., כהן ד. רוטברג א. (2013), איום ארגוני הטרור במרחב הסייבר, מרחב הסייבר והבטחון הלאומי, *צבא ואסטרטגיה*, כרך 5, גיליון 3, עמ' 3-25.

פלמון י. (2013). אינטראקטיביות בטוקבקים בעיתונות המקוונת בישראל, *אוניברסיטת חיפה*.

Adams, A., and Blandford, A. "Bridging the gap between organizational and user perspectives of security in the clinical domain," *International Journal of Human-Computer Studies* (63: 1-2) 2005, pp. 175-202.

Albrechtsen, E., and Hovden, J. "The information security digital divide between information security managers and users," *Computers & Security* (28: 6) 2009, pp. 476-490.

Albrechtsen, E. "A qualitative study of users' view on information security," *Computers & Security* (26: 4) 2007, pp. 276-289.

Brenner J. F. (2013), Eyes wide shut: The growing threat of cyber attacks on industrial control systems, *Bulletin of the Atomic Scientists*, v. 69, n. 5, p. 15-20.

Chertoff M. (2008), The U.S. National Infrastructure Protection Plan, *the U.S. Department of homeland security*.

Choobineh, J., Dhillon, G., Grimaila, M.R., and Rees, J. "Management of information security: Challenges and research directions," *Communications of the Association for Information Systems* (20: 1) 2007, pp. 958-971.

Davy B. 1996. Fairness as compassion: towards a less unfair facility siting policy. *Risk: Health, Safety and Environment*. v. 7, n. 2, p. 99-108.

Deseriis M. (2013), Is Anonymous a New Form of Luddism? A Comparative Analysis of Industrial Machine Breaking, Computer Hacking, and Related Rhetorical Strategies. *Radical History Review*, v. 117, p. 33-48.

Eagly, A. H. & Chaiken S. (1993). The psychology of attitudes. *Harcourt Brace Jovanovich College Publishers*.

Filshtinskiy S. (2013), Privacy and Security: Cybercrime, Cyberweapons, Cyber Wars: Is There Too Much of It in the Air? Where reality stops and perception begins. *communications of the acm*, v. 56, n. 6, p. 28-30.

- Gabriel I. J. & Nyshadham E. (2008). A Cognitive Map of People's Online Risk Perceptions and Attitudes: An Empirical Study. *In Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual*.
- Green C. H. & Brown R. A. (1980). Through a glass darkly: Perceiving perceived risks to health and safety. *Research paper, School of Architecture, Duncan of Jordanstone College of Art, University of Dundee, Scotland*.
- Huang, D. L., Rau, P. L. P., & Salvendy, G. (2010). Perception of information security. *Behaviour & Information Technology, 29(3)*, 221-232.
- Jackson, J., Allum, N. and Gaskell, G. (2005). Perceptions of Risk in Cyber Space, In: R. Mansell, & R. Collins, (Eds.), *Trust and Crime in Information Societies*. Edward Elgar, London.
- Johnson E. J. & Tversky A. (1983). Affect, generalization, and the perception of risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 45, n. 1, p. 20-31.
- Lerner J. S., Gonzalez R. M., Small D. A. & Fischhoff, B. (2003). Effects of fear and anger on perceived risks of terrorism a national field experiment. *Psychological science*, v. 14, n. 2, p. 144-150.
- Posey, C., Roberts, T. L., Lowry, P. B., & Hightower, R. T. (2014). Bridging the divide: a qualitative comparison of information security thought patterns between information security professionals and ordinary organizational insiders. *Information & management, 51(5)*, 551-567.
- Reich Z. (2011). User Comments: The transformation of participatory space. In J. B. Singer et al. (Eds.), *Participatory journalism: Guarding open gates at online newspapers*. p. 96-118. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell,
- Sargent R. & Brooks D. J. (2010). Terrorism in Australia: A psychometric study into the Western Australian public perception of terrorism. *Edith Cowan University*.
- Sattath S. & Tversky A. (1977). Additive similarity trees. *Psychometrika*, v. 42, n. 3, p. 319-345.
- Schmidt, M. (2004). Investigating risk perception: a short introduction. Chapter 3 in: Schmidt M. 2004. Loss of agro-biodiversity in Vavilov centers, with a special focus on the risks of genetically modified organisms (GMOs). *PhD Thesis*, Vienna, Austria
- Sjöberg L. (2000). Factors in risk perception. *Risk analysis*, v. 20, n. 1, p. 1-11.
- Sjöberg L. (2005). The perceived risk of terrorism. *Risk Management*, p. 43-61.
- Slovic P. (1987). Perception of risk. *Science*, v. 236, n. 4799, p. 280-285.
- Slovic P. Fischhoff B. & Lichtenstein S. (1986). The psychometric study of risk perception. *Risk evaluation and management*. Springer US, p. 3-24.
- Slovic, P., Fischhoff, B. & Lichtenstein, S. (1982). Why study risk perception. *Risk analysis*, v. 2, n. 2, p. 83-93.
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2004). Risk as analysis and risk as feelings: Some thoughts about affect, reason, risk, and rationality. *Risk analysis*, 24(2), 311-322.
- Soyer H. (2013). Internet Science Risk, Risk Perception, and Cyberwar. *Network Architectures and Services*, p. 113-120.

WBGU 1998. World in Transition: Strategies for global environmental risks. *Annual report of the German Advisory council on global change* (WBGU).

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## חוקרים בתחילת דרכם

### החשיבות של כלים להערכת מורים

### בתהליך הפיכת מקצוע ההוראה לפרופסיה בישראל

סרגיי טלנקר<sup>23</sup>

#### תקציר

המטרה של המאמר הנוכחי היא לבחון את ההשפעה של קודים אתיים וכלים להערכת הוראה בישראל על מעמד ההוראה כפרופסיה. המחקר הוא תיאורטי והוא מתבסס על ניתוח של תפיסות שונות של מושג המקצוענות ושל בחינת ההיסטוריה של ניסיונות קודמים להציע נורמות ואידאלים למקצוע ההוראה בישראל. המחקר מצביע על כך, שכלים להערכה בשילוב פיתוח מקצועי של מורים אמורים לתרום לכך, שהוראה תיתפס כפרופסיה בישראל. הניתוח מציג את התפיסה שקוד אתי או התנהגותי בהוראה לא יוכל לספק את כל הצדדים המעורבים ועל כן יידחה על ידי קהילת המורים או הממסד. המאמר אמור לתרום להבנת התהליכים, המשפיעים על הפיכת מקצוע ההוראה לפרופסיה והחשיבות של הערכה והתפתחות מקצועית לתהליכים אלה. מסקנת המאמר היא, ששיפור איכות ההוראה והלמידה הם אלה שיקבעו בסופו של דבר אם הוראה תיתפס כפרופסיה בישראל.

#### מבוא

נהוג לחשוב כי לכלים להערכת הוראה יש שתי מטרות: הבטחת איכות ולמידה מקצועית (גוטרמן, 2014; Danielson, 2007). ברצוני לציין מטרה נוספת: קידום מעמד מקצוע ההוראה (Talanker, 2018). במאמר הנוכחי אתמקד בכלי שפותח ע"י ראמ"ה (הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך) להערכת מורים. הכלי יצא לראשונה בשנת 2011 ועומד להתעדכן בשנת 2018. הוא נוצר בעקבות כישלונות חוזרים להציג תפיסה אתית, שתספק את הצדדים הרלוונטיים, ותפקידו הוא לקדם תפיסה של מקצוע ההוראה כפרופסיה. מרכיב חיוני לתפיסה זו הוא התפתחות מקצועית סדורה, בנוסף להכשרה פורמלית הקודמת לעיסוק בהוראה (הרטף, אברהמי-רטנר, בלר 2011; טלנקר, 2013). הכלי של ראמ"ה מציג את החזון של מורה כאיש מקצוע, המתפתח על-פני מכלול ההיבטים של עיסוק בהוראה. עיסוק בהוראה באופן מקצועי, במדינה דמוקרטית בעידן הפוסט-מודרני, החל מהסף המוצב בפני פרחי ההוראה ועד הרף הנשגב של אומן ההוראה. המאמר הנוכחי עוסק במשמעות של חזון זה למעמד ההוראה כמקצוע.

החלק הראשון של המאמר יתמקד במתן מענה לשאלות הבאות: מהי מקצוענות? מהם קודים אתיים ומה הבעייתיות המלווה את יישומם? מהם כלים להערכת הוראה ומהם היתרונות שלהם? החלק

<sup>23</sup> ד"ר טלנקר הוא חבר סגל בחוג לחינוך במכללה האקדמית גליל מערבי.

השני יציג: את ארבעת הכישלונות ליישום תפיסה אתית במערכת החינוך בישראל, את החזון העומד מאחורי הרפורמות במערכת החינוך ואת הכלי של ראמ"ה כביטוי של חזון זה. לסיכום חלק זה תוצג הביקורת על תהליך ההערכה באמצעות כלים סגורים ואת האתגר, שאתו מערכת החינוך צריכה להתמודד, על מנת להביא לכך שמקצוע ההוראה יהפוך לפרופסיה.

## המאפיינים של המקצוענות החדשה

### מקצוענות מהי?

בעברית, אנחנו משתמשים במונח 'פרופסיה' במקום "מקצוע", על מנת להדגיש את הדמיון או הקרבה של עיסוק למקצועות החופשיים והיוקרתיים כגון עריכת דין ורפואה. בעבר, מקצוע ההוראה לא הוכר בעולם כפרופסיה (Campbell, 2000). במאה השנים האחרונות עושים ארגוני המורים בעולם מאמצים, על מנת להעלות את סטטוס ההוראה למעמד של פרופסיה, אם כי בהצלחה מעורבת. מחקר של חברת מקנזי, אשר התפרסם לפני יותר מעשור (Barber and Mourshed, 2007), הצביע על החשיבות העליונה של העלאת מעמד המורה לשיפור מערכת החינוך ברמה הלאומית. לשאלה העוסקת בסטטוס מקצוע הוראה ומעמד המקצועי של המורים יש השלכות מעבר לעניין של גאווה בלבד. מאחר שמדובר בשאלת של סטטוס, מקצוע יתפס כפרופסיה רק אם הציבור הרחב יתפוס אותו ככזה. לשם כך, אמור מקצוע ההוראה להציג את הסממנים המזוהים עם מושג הפרופסיה. לסטטוס החברתי של מקצוע חשיבות רבה וניתן לדבר על סטטוס חברתי כהון חברתי וסימבולי (Bourdieu, 1986). הון סימבולי נצבר כתוצאה של השקעה נבונה של עמל ומאמץ, שחברי המקצוע משקיעים בעמידה בסטנדרטים, שהחברה דורשת מחברי הפרופסיה. סטטוס מייצג את המחיר, שמשלמים בשביל להשיג אותו. במילים אחרות, אם ציבור המורים רוצה שיתייחסו אליו כמקצוענים, עליו להתנהג עפ"י הנדרש ממקצוענים.

על פי פרנדרייס וורץ (Frendreis & Vertz, 1988), כאשר העוסקים במקצוע מסוים מבקשים, שיתייחסו אליהם כאל אנשי פרופסיה, יש לכך משמעות סימבולית. מבחינה מסוימת ניתן לראות פרופסיה כקונספירציה, כלומר, רצון של קבוצת אנשים למנוע מקבוצת חוץ לקבל גישה לתחום פעילות, המקנה לעוסקים בו סטטוס חברתי מסוים. ואומנם, לא כל קבוצה המצהירה על עצמה כ"פרופסיה", תיתפס כפרופסיה הן ע"י הציבור והן ע"י הממסד. בעיני הציבור, לפרופסיה יש מאפיינים שעל-פיהם היא מוכרת, כגון: הסתמכות על גוף ידע תיאורטי ספציפי; מיומנויות המבוססות על השכלה פורמלית, הכשרה סטנדרטית וניסיון בתחום; סינון מועמדים; קוד אתי; תחושה של יעוד ומחויבות לטובת הציבור אצל העוסקים במקצוע; התארגנות מערכתית ורגולציה פנימית. על מנת להפוך לפרופסיה, מקצוע חייב לעבור תהליך מוגדר. קודם כל נדרש עיסוק בתחום במשרה מלאה; הקמת מוסד הכשרה לעיסוק בתחום; התאגדות מקצועית; זכיה בתמיכה של הממסד והחוק בצורה של תעודות ורישיונות לעיסוק במקצוע; ולבסוף, קוד אתי פורמלי. כל עוד המקצוע לא השלים את התהליך, הסטטוס שלו כפרופסיה מוטל בספק. פרנדרייס וורץ מוסיפים עוד סממן לכך. שמקצוע ייחשב בגדר פרופסיה, והוא השאלה האם חוות הדעת המקצועית של מקצוע לא אכפת מהפרקטיקה של הקולגות שלהם ולא מייחסים חשיבות לביקורת של עמיתיהם, הרי שלא מדובר בפרופסיה.

### המקצוענות החדשה

לטענת אוונס (Evans, 2008), העידן הפוסטמודרני מתאפיין במתח בין הגדרות שונות של מקצוענות. תפיסת המקצוענות, במובנה הקלאסי, המתואר לעיל, מתחרה על הלגיטימיות מול תפיסת ה"מקצוענות החדשה", שהיא יותר ממוקדת בלקוח, נותנת דין וחשבון לסוכנויות חיצוניות, פתוחה יותר לביקורת ציבורית, מודעת



יותר להשפעה של כוחות השוק, ומאופיינת על ידי שאיפה למצוינות. ציבור המורים, מעוניין כמובן שיכירו בהם כאנשי פרופסיה ושהציבור יתייחס אליהם כאנשים אחראים מספיק כדי לפעול באופן אוטונומי בקבלת ההחלטות שלהם. בעוד שציבור המורים שואף לסטטוס שישקף את האחריות והאוטונומיה שלו ללא צורך בביקורת ציבורית, הרי שהציבור והממסד מעדיפים להציג את המקצוענות כאמורה להיות שקופה לפיקוח ולביקורת, העונה לסטנדרטים ברורים ומרוכזת בשירות ללקוח. מדובר אם כן, במאבק כח, שניתן להגיע בו לפשרה. העוסקים במקצוע, המעוניינים בסטטוס, ובאוטונומיה ובאקסקלוסיביות המאפיינת פרופסיה, הם חייבים להיות מוכנים לענות על דרישות מסוימות של הציבור והממסד על מנת לקבל הכרה בתור כאלה. אם הם לא יהיו מוכנים לכך – הם יישארו מקצוענים רק בעיני עצמם. במילים אחרות, בתקופתנו, אם במדינה זו או אחרת מורים ירצו שיכירו בהם כפרופסיונלים, הם יצטרכו להציג סממנים חיצוניים של מקצוענות. אחרת – הם יפסידו במאבק על הלגיטימיות של תפיסתם את עצמם כמשתייכים לפרופסיה.

בדרך כלל, ככל שהסינון שהמועמדים עוברים על מנת להיכנס למקצוע מסוים הוא נוקשה יותר, כך תהליך הלמידה של אותו מקצוע הוא תובעני יותר, הסטנדרטים לעיסוק במקצוע והרף להשגת מצוינות הם גבוהים יותר, כך יתפס המקצוע כיוקרתי יותר. מקצועות שונים נאבקים על הסטטוס שלהם ואם המורים מעוניינים בסטטוס זה, הם יצטרכו לעשות את מה שהאחרים עושים. תפיסת המקצועיות מתפתחת עם הזמן וניתן לראות בהגדרה של מקצועיות המאפיינת תקופה מסוימת את המחיר שקבוצת העוסקים במקצוע חייבת לשלם על מנת להיחשב לאנשי פרופסיה. למשל, בעבר, מקצוע שלא אימץ קוד אתי לא יכול היה להיחשב לפרופסיה.

אחד המאפיינים החשובים של מקצוענות פוסט-מודרנית היא התפתחות מקצועית. אם המקצוענות ה"ישנה" מתאפיינת בהכשרה סדורה של הנכנסים למקצוע, המקצוענות ה"חדשה" מתאפיינת בהתפתחות מקצועית מתמדת. דרישה זו משקפת את התקופה הנוכחית המתאפיינת בקצב גבוה של שינויים, טכנולוגיים ואחרים, המשנים את אופני העיסוק במקצוע. המשמעות של מקצוענות בתקופה הנוכחית היא עמידה בקצב השינויים והתאמה מתמדת של פרקטיקה לתנאים החדשים (Hargreaves, 2000). ממד ההתפתחות המקצועית הוא זה שהופך את המקצוע לעיסוק אתי: עיסוק הדורש שאיפה למצוינות על פני הממדים השונים של המקצוע. המונח "אתיקה" בהקשר של אתיקה מקצועית מתייחס לשאיפה לאידאל המקצועי מוסדר (כשר, 1993). פיתוח מקצועי מאפשר למורה לממש שאיפה להצטיין בכל היבטי העיסוק במקצוע באופן מוסדר.

### סוגי קודים אתיים

נהוג להבחין בין קודים אתיים מקצועיים לבין קודים של התנהגות. לדברי סטיוארט גילמן (Gilman, 2005), קודים אתיים מקצועיים מאפשרים לאנשי מקצוע לטעון כי הם משתייכים לפרופסיה. קודים מכילים רשימה של מחויבויות שאנשי הפרופסיה לוקחים על עצמם והם לעתים קרובות מציגים חזון של מצוינות.

גילמן מדגיש את ההבחנה בין הקודים של אתיקה לבין קודים של ההתנהגות. קודים של אתיקה קובעים את המשימות הנשגבות של עובדי ציבור. הם מתבססים על ההנחה כי לעובדים יש מעמד מוסרי גבוה, הם בעלי מוטיבציה גבוהה ורוצים להצטיין בעבודתם שאותה הם יודעים לבצע. מעבר לתפקיד הסימבולי, התפקיד העיקרי של קודים אתיים הוא להנחות אותם במצבים המורכבים העולים במסגרת עבודתם.

קודים של התנהגות נועדו לחזות ולמנוע התנהגות שליליות כגון ניגוד עניינים, ניצול יחסי מרות, שוחד ומעשים בלתי הולמים. הם נועדו להגן על המוניטין של העובדים ושל הארגון. רוב קודי ההתנהגות מתמקדים במצוות "לא תעשה": פעולות ספציפיות שאיש מקצוע צריך להימנע מהן. גילמן מציין שרוב

הקודים הם למעשה היברידיים, ובמקרים מסוימים, קודים אתיים משלימים קודים של התנהגות. "קוד אתי" משמש לעתים קרובות כמושג מטריה, המתייחס לכל שלושת סוגי הקודים: האתיים, ההתנהגותיים והיברידיים.

שני מונחים המוכרים לעוסקים באתיקה בארץ ממשנתו של אסא כשר (1993), הרף וחסף, יכולים לעזור להבין את ההבדל בין קוד אתי להתנהגותי. קוד התנהגותי מציב את הסף הנמוך ביותר של התנהגות מקצועית. ירידה מתחת לסף פירושה – הפרה של נורמות המקובלות במקצוע ודינה – הדחה מהמקצוע. קוד אתי מציב את הרף הגבוה או את האידאל של התנהלות מקצועית שאיש פרופסיה שואף לקראתו. קוד אתי, כאמור, יוצא מנקודת הנחה שלהיות מקצוען – פירושו לשאוף להצטיין בתחום העיסוק. קוד אתי, אם כן, אמור לסייע למורה הנמצא בשטח האפור בין הסף הרף בהיבט מסוים של פעילות מקצועית, להתעלות לכיוון הרף.

לפי בנקס (Banks, 2003), קודים אתיים ממלאים שלוש פונקציות: לקדם את המעמד המקצועי ע"י הסדרת מערכת יחסים עם הציבור וקידום אמון הציבור; ליצור ולתחזק זהות מקצועית על ידי התייחסות למאפיינים אשר מצפים ממורים שיפגינו; ולאפשר רגולציה.

### האם הוראה היא פרופסיה?

אליזבת קמפל (Campbell, 2000) מצטטת את שר החינוך של אונטריו, שטען כבר ב-1915 כי: "שום פרופסיה לא יכולה להתקיים ללא קוד אתי שינחה את התנהגות חבריה לרופאים, לעורכי דין ולאנשי כמורה יש קודים אתיים, אבל קשה לומר שיש למורים קוד כזה. עד שהם יפתחו רוח מקצוענות, המאופיינת בנאמנות לאמות המוסר מוכרות, הם אינם יכולים להימנות עם המקצועות המלומדים". בעיני קמפל, אם כן, על מנת שמורים בקנדה או בכל מקום אחר יזוהו כאנשי פרופסיה, הם חייבים לאמץ קוד אתי.

על פי קמפל, הכדאיות של אימוץ קוד אתי ע"י מורים היא רב-ממדית. היא מונה שש בעיות עיקריות, שקודים יכולים לעזור בפתרוןן. ראשית, הבעיה של רלטיביזם מוסרי. אנשים שונים מחזיקים בערכים שונים, ובעוד זו לא בעיה בפני עצמה, זו בעיה בהקשר של שירות מקצועי. היא מצטטת את סולטיס (Soltis, 1986), שטוען כי רלטיביזם מוסרי "מוציא את הטעם מתוך הוראת אתיקה מקצועית מלכתחילה. זה לא הגיוני ללמד עקרונות של התנהגות מקצועית אם הם שרירותיים או סובייקטיביים". סולטיס טוען שלסובייקטיביות האתית אין מקום באתיקה מקצועית משום שתמורת חברות במקצוע, אדם מוותר על חופש הבחירה שלו. שנית, קוד אתי יכול לזהות ולאזן עקרונות אתיים חיוביים ושלייליים: הוא אומר מה אסור לעשות ולאן יש לשאוף. שלישית, קוד אמור לספק מצד אחד, מנגנון מתן דין וחשבון לציבור וכללי משמעת פנימית, כדי לקדם את המקצוענות. מצד שני, הוא צריך לספק משאב שימושי ולספק את הצורך בהדרכה ותקנים. לכן, קוד אתי טוב צריך מחד להיות ספציפי מספיק, כדי לספק סטנדרטים שימושיים ורלוונטיים לפעולה, ומאידך רחב מספיק, כדי להקיף את רוב המצבים בדרך כלל ישים. רביעית, הקוד אמור למנות את היחסים הרלוונטיים למורים (עם התלמידים, ההורים, העמיתים, המקצוע ועוד) ואת המחויבויות שלהם בהקשר של היחסים האלה. חמישית, קוד צריך להעלות את המודעות של המורים לדילמות מוסריות. שישית, הוא צריך לתרגם ערכים מופשטים לעקרונות קונקרטיים, שניתן ליישם הלכה למעשה.

### החסרונות של קודים אתיים בהוראה וכיצד ניתן להתגבר עליהם

בשנת 1998 פרסם אוואלד טרהארט (Terhart, 1998) הערכה שלילית על קודים אתיים בארה"ב (NEA, 1975), גרמניה (השבועה הסוקראטית, 1993) ושווייץ (תזות של ארגוני המורים השווייצריים, 1994). כותרת המאמר: "קודים פורמליים לאתיקה למורים: בין אוטונומיה מקצועית לבקרה ניהולית" חושפת את דאגתו העיקרית של המחבר. הוא טוען, כי מאחר שאין אפשרות לאחד אוטונומיה מקצועית ושליטה מנהלית, הרי

קודים אתיים במקצוע ההוראה נידונים להיכשל. או שהקוד מציב אידיאלים בלתי ניתנים להשגה לגבי הייעוד של המורים, שאינם מבוקרים על ידי רשות חיצונית, כמו במקרה של הקוד הגרמני, או שהם מציבים כללים נוקשים, תקנים ותקנות הנכפים על ידי רשות חיצונית, ואין בהם מקום לאוטונומיה, כמו במקרה של קוד NEA. בכל מקרה, קוד קבוע הוא חסר תועלת בסביבת בית הספר המשתנה.

טרהארט מציע כמה רעיונות לגבי הדרך, בה אפשר ליצור קודים שימושיים. ראשית, הם צריכים לשמש ככלים להערכה של המורים, ואין להפריד בין המרכיב האתי לבין היבטים אחרים של תפקוד המורה. במקום זאת, יש לשלב את שלושת ההיבטים של ההוראה: הקוגניטיבי (לדעת מה), המוסרי (לדעת למה) והמעשי (לדעת איך), המספקים הערכה משמעותית של יכולת המורה; שנית, ההכשרה והדרכה המקצועית של המורים צריכים להיבנות לאורך שלושת הממדים הללו. מורים צריכים להיות מאומנים להתאים ביצועים מתאימים למצבי ההוראה השונים; ושלישית, על המורים להתחייב לדוקטרינה מסוימת, המתבטאת בקוד, שיש לאכוף אותה בקפידה.

### מעבר מקודים אתיים לכלים להערכת הוראה

הפרדת האתיקה מהיבטים אחרים של הוראה מיטבית אינה טבעית. לתשובה לשאלה "מהי הוראה טובה?" בהכרח יש גם משמעות אתית, גם משמעות קוגניטיבית וגם משמעות פרקטית. מבחינת האתיקה המקצועית, טיפול לא מיומן לא מהווה רק בעיה טכנית, אלא גם בעיה אתית חמורה (Talanker, 2018). הטענה הזאת נתמכת ע"י כל גישה אתית מקובלת: תועלתנית, דאונטולוגית או אתיקה של דאגה<sup>24</sup>. אם כן, קיים צורך להרחיב את הקודים אתיים מעבר לשאלות האתיות בלבד. הרעיון המרכזי מאחורי תקני הוראה (Teachers' Standards) המקובלים בבריטניה<sup>25</sup> ואוסטרליה<sup>26</sup> הוא הרחבת הקוד האתי גם להיבטים הקוגניטיביים והפרוצדורליים של ההוראה. המורים צריכים לשאוף להוראה הטובה ביותר שאפשר על ההיבטים שלה ולהימנע מהתנהגות ברמת ביצוע נמוכה בכל ההיבטים של ההוראה. מורה מקצועי חייב להיות גם מבריק מבחינה קוגניטיבית, גם בעל ידע רב בחומר, שאותו הוא מעביר במיומנות, ומנהיג אהוב בכיתה, המתמודד בניהול מהלכים בכיתה באופן מיומן ויעיל. מורים חלשים מבחינה קוגניטיבית אשר מנהלים את כיתותיהם בצורה לא יעילה יהיו חייבים להשתפר או לפרוש, בדיוק כמו מורים לא אתיים, אם מקצוע ההוראה עתיד להפוך לפרופסיה.

אם תקן הוראה הוא בחזקת קוד אתי מורחב להיבטים קוגניטיביים ופרוצדורליים של הוראה, הרי שכלים להערכת ההוראה הם בחזקת תקני הוראה מורחבים לסולם ההתפתחות המקצועית של המורה. כלי אפקטיבי להערכת הוראה אמור לבוא לידי ביטוי במטריצה, כשהשורות שלה הם מדדים או מרכיבים של הוראה והעמודות הן שלבים של התפתחות מקצועית: מתחת לכשיר, כשיר, מיומן, מצטיין. כלים להערכת הוראה בדרך כלל כוללים שלושה או ארבעה ממדי-על של מיומנויות המורה. ממדי-על אלה הם, כאמור, הממד האתי (המחולק בכלי של ראמ"ה לשניים: תפיסת התפקיד ואתיקה מקצועית, ושותפות בקהילה מקצועית), הקוגניטיבי והמעשי. הממד המעשי מתחלק לפעמים לשני מרכיבים: ניהול התנהגות התלמידים וארגון תהליך ההוראה. כל ממד-על כולל מספר ממדים, הכוללים תיאורים של התנהלות של מורה ברמות ביצוע שונות על הרצף בין התנהלות בלתי קבילה להתנהלות אידיאלית. היות והמורה מתפתח בכל ממד על פני הרצף, ניתן להציג פיגומים או שלבים בהתפתחות של מורה. כאשר יש לבחור בין קביעת סטנדרטים

<sup>24</sup> תועלתנות היא תורה פילוסופית, הנוגעת לתחום האתיקה וקובעת כי ערכה של פעולה נקבע על פי תרומתה לתועלת הכללית. דאונטולוגיה היא תאוריה אתית, אשר לפיה לפעולות מסוימות ישנו ערך מוסרי חיובי או שלילי כשלעצמן, הנפרד מן הערך המוסרי של תוצאותיהן.

<sup>25</sup> אתיקה של דאגה היא תאוריה מוסרית, הטוענת שמערכות יחסים ותלות בין בני אדם הנם מרכיבי יסוד בחברה ובעלי חשיבות מוסרית עליונה.

<sup>26</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/teachers-standards>

<sup>26</sup> <https://www.aitsl.edu.au/teach/standards>

מינימליים או מקסימליים, או את שניהם, כמו בקוד התנהגות או בקוד אתי, כל בחירה היא בעייתית. הפיגום מאפשר להציג ביחד את הסטנדרטים המקסימליים והמינימליים. בנוסף, פיגום מאפשר להתאים תכנית להתפתחות מקצועית של כל מורה על פי אומדן השלב ההתפתחותי שבו הוא נמצא בממד זה או אחר של הוראה.

### **החיבור בין הערכה באמצעות כלים להתפתחות מקצועית**

עקרונית, כלים להערכת הוראה יכולים לשמש גם להערכה מסכמת וגם להערכה מעצבת. הערכה יכולה להוביל לפיתוח מקצועי, המבוסס על הצרכים של המורה כפי שהם מאובחנים בכלי, או שהיא יכולה להביא להחלטה אדמיניסטרטיבית, ענישה או תגמול. בסקירתו על תהליכי הערכת מורים בארץ ובעולם, מציין שפרלינג (2015), שארגון ה-OECD קורא לכל המדינות לחבר בין הערכה לפיתוח מקצועי.

שפרלינג קובע, כי חיבור בין שימוש בכלי הערכה לבין פיתוח מקצועי של מורים עדיף על חיבור ישיר בין הערכה להחלטות אדמיניסטרטיביות לגבי מורים ספציפיים. הערכה באמצעות כלים היא חשובה הן לפיתוח מקצועי הן לשאלות של ענישה או תגמול, אבל היא מתאימה יותר למודלים מנהליים המבוססים על פיתוח מקצועי. הוא מציין שהערכה מסודרת מזהה עבור המורים את האספקטים החזקים ואת האספקטים טעוני השיפור בהוראה שלהם. משוב אפקטיבי, המבוסס על הערכה, מאפשר להם להתפתח ולשפר את המיומנויות שלהם בתחומים ספציפיים, הדורשים התייחסות, ומשפר את האופן שבו מורים מתקשרים עם תלמידיהם.

החיבור בין פיתוח מקצועי לכלי הערכה הוא חיוני לקידום התפיסה של מקצוע ההוראה כפרופסיה בהקשר הפוסט-מודרני. קוד אתי היה חיוני לתפיסה המודרנית של פרופסיה, אבל הוא לא משתלב היטב עם התפיסה הפוסט-מודרנית. קוד אתי מניח שאיש הפרופסיה בא מוכן לתפקיד ישירות ממוסד הלימודים, וכתוצאה הוא מציב דרישות סטטיות לגבי פעילות המורה. לעומת זאת, התפיסה הפוסט-מודרנית של פרופסיה נשענת על כלי להערכת הוראה. כלים להערכת הוראה באים ביחד עם תפיסה של איש מקצוע שלא רק עומד בסטנדרט מסוים של התנהגות, אלא גם שואף לקראת אידאל מוסכם של מקצוענות, במילים אחרות, הוא מתפתח מבחינה מקצועית. על פי גישה זו הדרישות של הכלים להערכת הוראה הן דינמיות והן שונות בשלבים השונים של ההתפתחות המקצועית. דבר נוסף, שמבחין בין קוד אתי לכלי להערכה, הוא ריבוי הממדים של הכלים. אם קוד אתי מניח שאיש המקצוע למד את המקצוע במוסד לימודי, ובמידה וניתן לסמוך על המוסד הלימודי, אין סיבה להניח שהמורה לא יבצע את עבודתו שלא כראוי, אם הוא יתייחס במלוא הרצינות לחובותיו כאיש המקצוע. בתקופה הפוסט-מודרנית, אנחנו לא מניחים שאיש מקצוע יודע את העבודה שלו רק משום שהוא קיבל תעודה מתאימה ממוסד לימודי. הסביבה הדינמית של העבודה בתקופה הפוסט-מודרנית אינה מתבססת על גוף ידע קבוע ובלתי מעורער, אלא מדגישה יכולות להתאים את העבודה להקשר, ליחסים עם האנשים ועוד, וגישה זו באה לידי ביטוי בכלים להערכת ההוראה.

חשוב להדגיש בנקודה זו, כי תהליך של פיתוח מקצועי, שלא ישען על כלי להערכה, יכול להיתפס כשרירותי ואינו יכול להדגיש כלפי חוץ את המחויבות והאחריות של מורים להוראה איכותית. שפרלינג גם מציין, שתהליך נראה (וויזיבילי) של הערכת מורים מתמרץ ומתגמל מורים בגין כישוריהם וביצועיהם, ובתמורה הוא מאפשר להם להתמודד עם אתגרים הנוגעים למידת האטרקטיביות של מקצוע ההוראה, לסטטוס המורה ולתדמית שלו בעיני הציבור, ולשינויים בתפיסות המורים באשר לחשיבות ולמעמד של מקצוע ההוראה. נקודה זו חשובה ביותר, כי ללא תהליך גלוי זה, מורה יהיה בעל סטטוס גבוה וחיוני רק בעיני עצמו. לבסוף, הערכה מקצועית שיטתית של מורים יכולה לאשר מחדש למורים, שהם מבצעים עבודה ראויה תוך כדי ידוע קהלים נוספים, כמו הורים לתלמידים בנוגע לביצועי המורים. הפומביות של כלים להערכה גם מאפשרת למורים לסגור על עצמם, אם הם מרגישים שהערכתם היא לא הוגנת.

תרומה נוספת של הכלים להערכה ולגיבוש תפיסת המקצוענות היא קידום ראייה מקצועית אחידה. לפסטיין וסנל (Lefstein & Snell, 2011) בהתבסס על גודוויין (Goodwin, 1994) מדברים על ראייה מקצועית כתכונה המאפיינת את המקצוענים. אנשי מקצוע לא רק רואים את המצבים הרלוונטיים לעיסוק המקצועי שלהם אחרת מאנשים מן השורה, אלא באופן טוב ונכון יותר, במובן שהיא יכולה להועיל להשגת מטרות שלמענן נועד המקצוע. מקצוענים בהוראה יודעים לאן להסתכל וכיצד להציג את מה שהם רואים. ההבדלים בין ראייה מקצועית ללא מקצועית באים לידי ביטוי בקידוד הנצפה באמצעות שפה ומערכת סמלים האופייניים למקצוע, הבחנה בין עיקר לתפל לעיסוק המקצועי, ואופן מסוים של הצגה מוחשית של הנצפה. כלי ההערכה יכול לעצב שפה משותפת לקידוד המתרחש בכיתה, הוא מדגיש את הדברים החשובים בהוראה ומאפשר הצגה של הפעילות של מורה כמטריצה של מדדים ושלבים.

לפסטיין וסנל אומנם מזהירים שראייה מקצועית היא ראייה מיוחסת מבחינה פוליטית, והלגיטימיות שלה נובעת מכבוד שהציבור רוכש למקצוע. לטענתם, במקרים של התנגשות בין הראייה המקצועית של מורים עם זו של המפקחים והמדריכים לפיתוח מקצועי, ראייה מקצועית של מורים עלולה להתבטל רק בגלל שהוראה נתפסת כעיסוק פחות יוקרתי יחסית. אם כן, כלי ההערכה יכול לספק שפה ותפיסה מקצועית משותפת ומוסכמת עם בין המורים ולמפקחים ולאפשר דיאלוג שוויוני ובונה בין הגורמים השונים.

### **כלי ההערכה של ראמ"ה כתרומה למאבק על הזהות המקצועית של מורים בישראל**

הזהות המקצועית של מורים בישראל היא עדין בתהליך התהוות. מצד אחד, קיים רצון של משרד החינוך, ארגוני המורים והמורים עצמם לראות את ההוראה כפרופסיה, מצד שני, המורים לא מוכנים לשלם כל המחיר תמורת הסטטוס והכבוד. ניתן לראות את התהליך כמשא ומתן על השאלה מה המורים אמורים לעשות על מנת שיכירו בהם בתור מקצוענים. נכון לעכשיו, המגמה היא חיובית, כי הצדדים קרובים אחד לשני.

ניתן לדבר על שלושה שלבים בתהליך. בשלב הראשון, משרד החינוך ונציגי המורים הציעו "עסקאות" בצורה של קודים אתיים, אשר פירטו, מה המורים אמורים לעשות על מנת שיכירו בהם בתור אנשי פרופסיה. מתוך ארבע ההצעות אשר הוגשו, אף אחת לא התקבלה, כי הצדדים היו מאוד רחוקים בתפיסות שלהם.

בשלב השני, הסכמי שכר בין נציגי המורים למשרד החינוך הכילו שיפור בתנאי ההעסקה של מורים, אקדמיזציה של ההוראה והסדרה של כניסה למקצוע, וכן הערכה באמצעות כלי ההערכה לצורכי קידום ופיתוח מקצועי מתמשך. כל אלה, כמובן לא יכולים להתפרש אלא כסממנים לעליה במקצוענות של מורים. מצד שני, ישנם סממנים לכך שהמעמד של הוראה בישראל ממשיך להישחק. זה בא לידי ביטוי באלימות כלפי עובדי הוראה מצד ההורים והתלמידים (ברקוביץ', צפריר, אנוש, 2017). ניתן לומר שהציבור אינו "קונה" את הסיפור של עליה במקצוענות של מורים.

בשנים האחרונות אנחנו נכנסים לשלב חדש, המסתמן בהסכמי שכר חדשים. בין הסממנים יש לציין את הכלי החדש של ראמ"ה העתיד לצאת בשנת 2018 המכוון להערכה מעצבת (אתר ראמ"ה<sup>27</sup>). תהליכי הקידום המקצועי וההתפתחות המקצועית יהפכו לידידותיים יותר כלפי מורים, מה שאמור להבטיח את העלייה ברצון המורים להשתתף בתהליכים של הערכה ופיתוח מקצועי. שיפור איכות ההוראה והלמידה הם, בסופו של דבר, התנאי לקבלה של הוראה בתור פרופסיה.

[http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/Haarachat\\_Morim/Haaracha\\_Klali.htm](http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/Haarachat_Morim/Haaracha_Klali.htm)<sup>27</sup>

### ארבעה קודים אתיים שכשלו: (1979 – 1998)

ארבע הצעות לקודים אתיים במקצוע ההוראה כשלו במהלך השנים 1979-1998. כישלון זה של ארבע ההצעות לקודים אתיים חושף את החסרונות של קודים אתיים במקצוע ההוראה. אף אחת מההצעות הנ"ל לא התקבלה, ונכון לשנת 2018 מתקיימים דיונים בנושא לגבי ניסוח הצעה נוספת. ארבעת הקודים אשר הוצעו, היו אמנם דומים מאד בצורה ובתוכן, אך תכליתו של כל אחד מהם הייתה לספק את הצד שלמענו הוא נכתב. כתוצאה, אף אחד מהם לא יכול היה להוות בסיס להסכמה בין הצדדים, שהאינטרסים שלהם מנוגדים. המאבק על הגדרת המקצוענות בהוראה בישראל התחיל ברגל שמאל. ב"הצעה לעקרונות אתיקה מקצועית לעובדי הוראה בישראל", אשר הוצעה ע"י ועדה ממלכתית לבדיקת מבנה החינוך ומעמד עובדי ההוראה בראשות השופט ד"ר משה עציוני בשנת 1979. ניתן לראות בפעילות זו ניסיון ראשון לקודד תפיסה של הוראה כמקצוע. מבנה ההצעה דומה לקוד אתי של ארגון המהנכים הלאומי האמריקאי (NEA), שגרסתו אשר יצאה בשנת 1975 עדין נמצאת בשימוש בארה"ב.

הקוד המוצע מחולק לשישה פרקים. החלק הראשון, המבוא, מפרט את הנימוקים לצורך בקוד: *"...הגיעה הוועדה לכלל מסקנה, כי מן הראוי לעצב קודקס של אתיקה מקצועית שיחייב את כלל עובדי ההוראה בישראל, כמקובל לגבי המקצועות החופשיים הקלאסיים: עריכת דין, רפואה, עיתונאות".* לקוד כזה היו אמורים להיות ארבעה יתרונות: הבטחת אוטונומיה לארגוני מורים; הבטחת אמון המורים במערכת ובמגמה להבטיח את זכויותיהם; חיזוק מובהק של מעמד ההוראה כמקצוע חופשי, כפרופסיה; העלאת הרמה המוסרית של מקצוע ההוראה. לשם כך, הקוד מפרט את החובות של מורים: 12 חובות יסוד, 20 חובות כלפי תלמידים, 6 כלפי עמיתים ו-7 כלפי הורים. הפרק האחרון עוסק בהקמה, סמכויות ופעילות של מוסדות לענייני אתיקה מקצועית ושיפוט משמעתית, האמורים להבטיח את מילוי החובות ע"י המורים. הרעיון הוא שמורים יעמדו בהתחייבויות והציבור יעריך את המאמץ שלהם.

ההצעה, אשר כאמור הכילה ארבעה פרקים של חובות של מורים, לא כללה שום התייחסות לזכויות מפורשות של המורים, בעוד שזכויות הילד הוזכרו שלוש פעמים במסמך. המסמך נכתב בלשון של "המורה יימנע מ..." , לעתים מאוד ספציפיים כמו לא לאחר ולהחזיר עבודות ומבחנים בזמן, ולעתים מאוד כוללים ומנוסחים כמשפטים חיוביים שמשמעותם במידה זו או אחרת היא שלילית: "עובד הוראה ישמור על כבוד מקצוע הוראה, ויימנע מכל מעשה או מחדל העלול לפגוע בכבוד המקצוע ובטוהר העבודה החינוכית". בעבירות אלה, כלליות וספציפיות ידונו ועדות אתיקה ובתי-משפט משמעתיים.

ככל הנראה המורים לא הרגישו, שאיום מתמיד בביזיון פומבי יקדם אותם בעיני הציבור: "...לצו על פרסום פסק הדין, כולו או מקצתו, בציון שמו של עובד ההוראה הנאשם או בלי ציון שמו, הכל לפי שיקבע בית הדין". במילים אחרות, המחיר שהמורים היו אמורים לשלם עבור אמון הציבור והכרה בהם בתור אנשי המקצוע במובן הקלאסי היה כבד מדי. היתרונות אשר צוינו במבוא לא היו מאזנים את החסרונות של הפרק האחרון. מעבר לזה, לא ברור אם וכיצד מילוי החובות היה מוביל לאותם היתרונות.

ההצעה השנייה או תקנון אתיקה מקצועית לעובדי הוראה אשר הוצעה ע"י משרד החינוך בשנת 1984 הכילה את כל הפרקים של הצעת עציוני למעט המבוא, כי היה ברור שהוא עומד בסתירה מוחלטת לשאר המסמך. הבדל נוסף הוא ביטול הרעיון של בית-דין משמעתית והשארה של ועדות אתיקה בלבד. בפרקים של חובות מספר הסעיפים ירד. הסעיפים שנשארו, ברובם נלקחו מהגרסה של עציוני והניסוח השלילי נשאר שלילי, אם כי עודן. למשל, "עובד הוראה ישתמש בחומרי ההוראה שברשותו, ובמקורות הספרות וממצאי המחקר המדעי והחינוכי שהוא מביא לפני ותלמידיו, ביושר אינטלקטואלי ראוי לשמו וללא פרשנות מעוותת", הוחלף ב"עובד הוראה ישתמש בחומרי ההוראה שברשותו ובמקורות הספרות וממצאי המחקר המדעי והחינוכי שהוא מביא לפני עמיתיו ותלמידיו ביושר אינטלקטואלי ובאיזון מרבי". במילים אחרות, משרד החינוך ניסה למכור למורים את אותו הקונספט, אבל בניסוח מעודן יותר.

הצעת-נגד של הסתדרות המורים משנת 1985 הייתה זהה במבנה שלה לזו של משרד החינוך ורק מספר הסעיפים ירד. ניתן לראות בהצעה זו ניסיון מיקוח בלבד. עצם העובדה שגם הצעה זו לא הובילה לשום מקום יכולה להתפרש כסממן לכך שמהות המחלוקת הייתה לא על סעיף זה או אחר, אלא כי הקונספט היה שגוי מיסודו. כאשר הוויכוח הוא רק על גודל המקל ואין אפילו אזכור לגור, יש סיבה לחשוב שהחמור יעדיף לברוח מכל העסק. ההצעה הבאה הגיעה לאחר יותר מעשור.

ההצעה של עמותת המורים לקידום ההוראה והחינוך מיסודה של הסתדרות המורים משנת 1998, למרות ששמרה על המבנה של ההצעות הקודמות ואף חלק ניכר מהסעיפים, מייצגת שינוי מוחלט של פרדיגמה. להבדיל מכל הגרסאות הקודמות, אין בה אזכור לא לוועדה ולא לבית-דין משמעותי. המבוא חזר, אם כי בניסוח מאוד שונה מזה של עציוני. המבוא הדגיש את היעוד המקצועי של עובד ההוראה, חשיבותו ותרומתו לתלמידים ולחברה, ואת המעמד הפרופסיונלי של מי שעושה עבודה כה חשובה בצורה מיטבית. גוף המסמך כתוב בצורה חיובית ומכיל בסך הכל שתי מחויבויות יסוד של מורים: לעשות כל שביכולתם לקידום התפתחותם התקינה ורווחתם של תלמידיהם, למנוע פגיעה והתעללות בגופם ובנפשם ולהבטיח תנאי התפתחות הולמים לכל אחד מהם, תוך התחשבות וקבלת השונה ודאגה לקידום של תלמידים מתקשים; ולפעול לקידום וביסוסם של ערכי יסוד הומניסטיים ודמוקרטיים ולהנחלת המורשת. תפקיד המורה, על פי לשון הצעה זו, הוא לקדם ולפתח דברים מסוימים ולמנוע דברים אחרים. יש הבדל עצום בין תפיסת המורה כמונע פגיעה לבין המורה בתור נמנע מפגיעה. במקרה הראשון הוא מציל, במקרה השני הוא עבריין פוטנציאלי. לשון ההצעה הופכת את המורה לאחראי על התפתחות תקינה של הילדים ונותן לו קרדיט על קידום של הילד. המורה אפריורי מייצג ערכים דמוקרטיים והומניסטיים חיוביים.

הפרק הבא, של 10 סעיפים, המתייחס לראשונה לחובות של אנשי חינוך והוראה כלפי המקצוע עצמו, מכיל סעיפים, שנכללו בגרסאות הקודמות בחובות יסוד. ההבדל הוא משמעותי והוא מודגש בלשון החיובית יותר. רק בשני סעיפים מופיעה לשון של הימנעות, אבל יש לשים לב להבדל בין: "...לנהוג באופן ההולם את ייעודם המקצועי, להימנע מכל מעשה או מחדל, שעלולים לפגוע בכבוד המקצוע, ולשמש דוגמה אישית לאותן איכויות שהעשייה החינוכית פועלת לטיפוחן" לבין: "עובד הוראה ישמור על כבוד מקצוע הוראה, ויימנע מכל מעשה או מחדל, העלול לפגוע בכבוד המקצוע ובטוהר העבודה החינוכית".

ההצעה מכילה 10 הסעיפים המוקדשים לחובות כלפי התלמידים, כולם מנוסחים בצורה חיובית; 4 סעיפים של חובות כלפי הורים; ו-4 של חובות כלפי עמיתים המכילים סעיף אחד שלילי. במילים אחרות, להבדיל משלוש ההצעות הקודמות, אשר ייצגו קוד התנהגותי, הצעה זאת ייצגה קוד אתי. הקוד לא מציב מספיק קוים אדומים להתנהגות לא הולמת ואינו מציע שום מנגנון פיקוח ואכיפה. אין זה מפתיע שגם ההצעה הזאת לא התקבלה, אומנם הסיבות לדחייתה היו שונות מהפעמים הקודמות.

### הרפורמות של שנות האלפיים

הרפורמות של שנות האלפיים, "אופק חדש" ו"עוז לתמורה", מתבססות על תפיסות מסוימות לגבי מהות ההוראה ורצון של הממסד לנתר ולפקח על מימוש התפיסה הזאת בשטח. הסכמי שכר בין נציגי המורים למשרד החינוך הכילו שיפור בתנאי ההעסקה של מורים, אקדמיזציה של ההוראה והסדרה של כניסה למקצוע, וכן הערכה באמצעות כלי להערכה לצורכי קידום ופיתוח מקצועי מתמשך. התפיסה מאחורי הרפורמה, הייתה מקובלת על ארגוני המורים, יחד עם הפיקוח המלווה לתפיסה זאת.

מונח המפתח כאן הוא "פיתוח מקצועי" מבוסס הערכה. המונח כבר הוזכר בתור מאפיין של מקצוענות פוסט-מודרנית. הנקודה היא, שלא רק שזמנו של המונח הגיעה, אלא שפיתוח מקצועי מהווה פתרון לניגוד האינטרסים בין המורים לממסד. המוסד מקבל אפשרות לפקח על התנהגות המורים; חזון ואידאל של המורה המקצועי; ניתוב המורה לקראת האידאל. מצד שני, המורים מעדיפים להתפתח במקום

להיענש. מורים מעדיפים תפיסה, על-פיה הטעויות שלהם הן הזדמנויות למידה ולא עבירות משמעת. הרעיון של ועדת האתיקה או בית הדין המשמעתי אשר לא היו מקובלים על מורים הוחלפו בהתפתחות מקצועית. מצד שני, משרד החינוך קיבל אפשרות להציב סטנדרט התנהגותי, לדרוש ולוודא אם המורה עומד בו.

חשוב להדגיש שהחיבור בין הכלים השונים להערכה של ראמ"ה לתהליך פיתוח מקצועי מסודר אינו מקרי והוא נובע מתפיסה כוללת של רפורמות ההוראה של שנות האלפיים בישראל. כלי ההערכה מבהיר מה מצופה ממורה בישראל, מציב סטנדרטים גבוהים ומתווה מסלול להתפתחות אישית ומקצועית. היבט זה עלה ממנהלים, אך גם, במידה רבה, ממורים צעירים, רבים מהמורים החדשים אמרו שהכלי מבהיר להם היטב את האופקים שאליהם הם יכולים לקדם את עצמם ואת איכות הוראתם, וכן את ההתפתחות המקצועית המצפה להם (הרטף, אברהמי-רטנר, בלר, 2011).

התכלית המרכזית של הכלי היא להציע שפה משותפת בין מורים, מנהלים, מפקחים ואנשי המטה של משרד החינוך (טלנקר, 2013). אם כן, למה, לפתח שפה משותפת? התשובה היא - הכלים להערכת מורים ומנהלים משמשים כמנוף להתפתחות המקצועית של כלל עובדי ההוראה, ומאפשרים לזהות צרכים ברמת הפרט, בית הספר והמערכת כולה (טלנקר, 2013). בסופו של דבר, תכליתם של הכלים היא באמצעות פיתוח מקצועי לשפר את ההוראה והלמידה מצד אחד ולפתח את הזהות המקצועית של המורים. הנחת היסוד, העומדת בבסיס פיתוח כלי ההערכה ותהליכי הערכה אחידים במערכת החינוך, היא שתהליך זה, תוך שיתופם ומעורבותם הפעילה של המורים והמנהלים, יסייע לשפר את איכות ההוראה, לקדם את הלמידה, את החינוך ואת רווחת התלמידים ולפתח את זהותם המקצועית של המורים ([אתר ראמ"ה](#)).

### **ביקורת על הכלי להערכת מורים של ראמ"ה**

קובי גוטרמן (2014) מדבר על פיתוח מקצועי כעל החוליה החסרה בהערכת מורים. הוא טוען, ובצדק, שהערכת מורים היא כמו מדחום, אשר מודד חום אבל לא מרפא חולים. גוטרמן מתייחס כאן לטענה שעצם תהליך מדידה בכלי סגור משפר ביצועים של מורים, כפי שזה נצפה בארה"ב (Taylor and Tyler, 2012). ברור שכמו מדחום, תפקיד הכלי הוא למדוד ולאחר קשיים, והמחקר בארץ (משכית, ליבמן ואקרמן-אשר, 2015), ובעולם (Ho & Kane, 2013) מצביע על כך שהוא עושה זאת. המדידה היא חיוניות לתהליך מורכב של ריפוי מחלות ושיפור ביצועים. גוטרמן טוען, כי תהליך של הערכה מסכמת, עתירת סיכונים באמצעות כלי להערכת מורים, פוגע בתהליך של הלמידה המקצועית של מורים. אם נמשיך במטפורה של מדחום, המדידה היא תהליך פולשני, לא נעים, מפחיד והורס אמון. אומנם הכלי יוצר שפה משותפת לדיון בתהליכי ההוראה, אולם השפה של הכלי מגבילה את שיקול דעתם של מורים והכלי פוגם בהזדמנות לעסוק בדיאלוג ישיר ובשיח רפלקטיבי על דרכי הוראה-למידה. השאלה היא, אם היתרונות של הכלי מצדיקים את השימוש בו? אם אכן פיתוח מקצועי, המבוסס על שיח רפלקטיבי ללא הערכה באמצעות כלי, מתגלה כיותר יעיל מאשר פיתוח מקצועי מבוסס כלי, יש לחשב מחדש את הערך של הכלי או את אופני השימוש בו.

הביקורת של גוטרמן על כלים להערכה, המבוססים על תיאורי התנהגות, היא בשני מישורים. המישור הראשון הוא הפרגמטי: *"דייון בתוצאות התצפית מתוך התבססות על כלי הערכה פוגם בהזדמנות לעסוק בדיאלוג ישיר ובשיח רפלקטיבי על דרכי הוראה-למידה"* (גוטרמן, 2014). המישור השני הוא ערכי: *"מנהלים חייבים להישמר מפני שימוש בכלי הערכה שהופכים למעשה למנגנונים של בקרת איכות, ובמקום זאת לקדם את הזהות המקצועית של מורים המשלבת אידאלים חינוכיים ומחויבות אישית שתלמידים באמת צריכים"* (גוטרמן, 2014). במישור הראשון, התשובה לביקורת של גוטרמן אמורה להיות פרגמטית גם כן: הפרקטיקה של פיתוח מקצועי, המבוסס על כלי להערכה, אמורה להוכיח את עצמה כיעילה יותר מאשר פרקטיקה שלא מבוססת על כלי להערכה. הכלי החדש להערכה מעצבת ותכניות לפיתוח המקצועי המתחברות אליו אמורים או להוכיח את עצמם או להיעלם. במישור השני, יש להראות שהכלי של ראמ"ה



מקדם תפיסה של זהות מקצועית של עובדי הוראה יותר חזקה מזו שאליה מצביע גוטרמן. יש לציין שהמחקר בארץ מצביע על מתאמים מובהקים בין תפיסת ההוראה כפרופסיה לבין ציון העמדה כלפי שינויים פדגוגיים, לפחות אצל הגננות (משכית ופירסטטר, 2014).

גוטרמן מציין שהוראת תלמידים יום אחרי יום, לעתים לנוכח קשיים עצומים, מעיד על רמה של מחויבות אישית ומעורבות, שקטגוריות של "בקיאות בתחום הדעת", "ניהול השיעור וארגונו" ו"מיומנות פדגוגית", המנוסחות במחווני הערכה לא מביאות בחשבון. הכלי, התצפית והשיח הפדגוגי לקידום ההוראה, שגוטרמן מקדם מנסה להיות "חף משיפוט וביקורת", ולא מתמקד באישיותו של המורה. השאלה היא, האם קידום התפיסה שעצם העיסוק בהוראה אפריורי מצביע על מעורבות ומחויבות אישית מקדם את הזהות המקצועית או לא? קשה להאמין שהציבור "קונה" את ההוראה כפרופסיה ונותן כבוד למקצוע ההוראה בלי שהמקצוע יציג לציבור מסמך מסודר המעיד על כך שהמורים מחויבים לעמוד בסטנדרטים ולהתקדם לאידאל מוסכם, בתהליך שקוף ומסודר. כלים להערכת הוראה, המחברים לתהליך מוסדר של התפתחות מקצועית, נותנים בסיס לגיטימציה של הוראה כפרופסיה. יש לציין, כמובן, שאם התפתחות מקצועית על בסיס הערכה באמצעות כלי כזה או אחר תתקע, הלגיטימציה לא תתעלה מעל רמה בסיסית ביותר.

## האתגר

האתגר, נכון לעכשיו (2018), הוא לא לגרום למורים להצטרף לרפורמה (הם כבר הצטרפו), אלא לאמץ את השפה, לקבל את החזון ולקחת חלק יותר פעיל ויזום בהתפתחות המקצועית. על כן, בעקבות ההסכמים העדכניים (2016), הנושא של הערכה מעצבת מקודם בגרסה החדשה של הכלי של ראמ"ה, העתיד לצאת בשנת 2018.

כזכור, שפרלינג מציין שארגון ה-OECD קורא לכל המדינות לחבר בין פיתוח מקצועי להערכה. חשוב, אומנם, לסייג שלא רק בארץ תהליך של הערכה מעורר תגובות מעורבות בקרב המורים ובלי שהמורים מקבלים את כל השלבים של פיתוח מקצועי המוצע להם, התהליך כולו ייתקע. אם כן, בהערכה מסודרת חשוב להדגיש את ההיבטים המעצבים שלה. בקוריא, למשל, עם קבלת התוצאות של הערכה, המורה בעצמו כותב תכנית לפיתוח מקצועי.

ההנחיות החדשות בהחלט מצביעות על שינוי בכיוון הזה:

*מנהלי בתי הספר אחראים על תהליך ההערכה. התהליך נפתח בשיח עם המורה, שמטרתו תכנון משותף של תהליך ההערכה השנתי, כולל בחירת הממדים להערכה, זירות ההערכה, שותפי ההערכה, לוח זמנים שנתי וצומתי המשוב. ניתן לבחור את ממדי ההערכה בהם יוערך כל מורה, בהתאמה למאפייניו, לניסיון הקודם ולתפקידיו (לא נדרשת הערכה בכל הממדים בכלי). כחלק מתפיסה של הערכה מעצבת, חשוב כי המורה יקיים במהלך השנה הערכה עצמית בממדים שנבחרו יחד עם מנהל בית הספר, תוך הסתכלות על צורכי התפתחותו המקצועית (אתר ראמ"ה).*

בסופו של דבר, כאמור, הוראה תהיה פרופסיה בישראל אם הציבור יכיר בשיפור באיכות ההוראה והלמידה. ניתן לראות שנעשים צעדים בכיוון זה, אבל מבחן התוצאה הוא זה שיקבע.

## ביבליוגרפיה

[אתר משרד החינוך http://edu.gov.il](http://edu.gov.il)

[אתר ראמ"ה http://www.education.gov.il/rama](http://www.education.gov.il/rama)

- ברקוביץ', ר., צפריר, ש., אנוש, ג. (2017). חשופים בצריח: אלימות כלפי מורים בבית הספר. רבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, 2(2), 7-31.
- גוטמן, ק. (2014). בדרך למנהיגות חינוכית: החוליה החסרה בהערכת מורים. החינוך וסביבו, ל"ו, 141-160.
- הרטף, ת., רטנר-אברהמי, ע., בלר, מ. (2011). תהליך הערכת מורים בישראל: צעדים ראשוניים ומחשבות לעתיד.
- טלנקר, ס. עורך, (2013). איך מורים לומדים מצילומי שיעורים: דוח פעילות. ירושלים: היזמה למחקר יישומי בחינוך, האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים.
- כשר, א. (1993). מהי אתיקה מקצועית, "מתוך סוגיות אתיות במקצועות הייעוץ והטיפול הנפשי", עורכים גבי שפיר, יהודית אכמון, גבריאל וייל, ירושלים: מגנס, 15-29.
- משכית, ד., פירסטטר, א. (2014). תפיסת ההוראה כפרופסיה - ועמדות של גננות כלפי שינויים פדגוגיים. רב-גוונים 14, 111-134.
- משכית, ד., ליבמן, צ., אקרמן-אשר, ה. (2015). ממתמחה למורה: מה ניתן ללמוד מתהליכי ההערכה של מתמחים בתום שנת עבודתם הראשונה במקצוע ההוראה? עיונים במינהל ובארגון החינוך, 34, 81-110.
- עציוני, מ. ועדה (1997) אתיקה מקצועית לאנשי חינוך והוראה <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units?Staj/PituachMiktzoai/KodEti.htm>
- שפרלינג, ד. (2015). [סקירת מידע בנושא הערכת מורים](#). מכון מופ"ת. <http://www.mofet.macam.ac.il/infocenter/reviews/pdf/הערכת20מורים.pdf>
- AITSL Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011). [Australian Professional Standards for Teaching](#). [http://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/apst-resources/australian\\_professional\\_standard\\_for\\_teachers\\_final.pdf](http://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/apst-resources/australian_professional_standard_for_teachers_final.pdf)
- Banks, S. (2003). "From Oaths to Rulebooks: a Critical Examination of Codes of Ethics for the Social Professions". *European Journal of Social Work* 6(2), 133-144.
- Barber, M. & Mourshed, M. (2007). [How the World's Best-performing School Systems come out on Top](#), New York: McKinsey & Company.
- Bourdieu, A. (1986) in J. E. Richardsun (ed.), *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press.
- Campbell, E. 2000. Professional Ethics in Teaching: Towards the Development of a Code of Practice. *Cambridge Journal of Education* 30(2), 203-221.

- Danielson, C. 2007. *Enhancing Professional Practice: A Framework for Teaching*. Alexandria, VA:ASCD.
- Department of Education (England). 2013. [Teachers' Standards, Guidance for School Leaders, School Staff and Governing Bodies](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/301107/Teachers_Standards.pdf).  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/301107/Teachers\\_Standards.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/301107/Teachers_Standards.pdf)
- Evans, L. (2008). Professionalism, Professionalism and the Development of Education Professionals. *British Journal of Educational Studies*, 56(1), 20-38.
- Freud, J. P. & Vertz, L. L. (1988). A Model of Decision Making and the Public Service Professional. *Political Behavior*, 10(1), 77-93.
- Goodwin, C. (1994). Professional vision. *American Anthropologist*, 96(3), 606-633.
- Hargreaves, A. (2000). Four Ages of Professionalism and Professional Learning. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 6(2), 151-182.
- Ho, A. D. & Kane, T. J. (2013). *The Reliability of Classroom Observations by School Personnel*, Research Paper, MET Project, Bill & Melinda Gates Foundation.
- Lefstein, A. & Snell, J. (2011). Professional vision and the politics of teacher learning. *Teaching and Teacher Education*, 27, 505-514.
- NEA (National Education Association of the United States) (1975) [Code of Ethics of the Education Profession](http://www.nea.org/home/30442.htm). <http://www.nea.org/home/30442.htm>
- Pianta, R., K. La Paro, and B. Hamre. 2008. *Classroom Assessment Scoring System*. Baltimore, MD: Brooks Publishing.
- Soltis, J. (1986). "Teaching Professional Ethics". *Journal of Teacher Education* 37(3): 2-4.
- Talanker S. (2018) Teaching Evaluation Tools as Robust Ethical Codes, *Ethics in Education*, 13(2): 221-233.
- Taylor, E. S. & Tyler, J. H. (2012). Can Teacher Evaluation Improve Teaching? *Education Next* 12(4), pp. 78-84.
- Terhart, E. 1998. "Formalised Codes of Ethics for Teachers: Between Professional Autonomy and Administrative Control". *European Journal of Education* 33(4): 433-444.
- Internet Encyclopedia of Philosophy, Ethics <https://www.iep.utm.edu/ethics/#SSH1b.iii>
- Internet Encyclopedia of Philosophy, Care Ethics <https://www.iep.utm.edu/care-eth/>

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## מדור ניהול פרויקטים

### שותפות העובדים בבניית קוד אתי ארגוני

#### במרכז הרפואי פדה - פוריה

הלן מלכה-זאבי<sup>28</sup>, ארז און<sup>29</sup>, שמעון סבח<sup>30</sup>, מאיר רוח<sup>31</sup>

#### תקציר

בעקבות איבחון ארגוני, שבוצע ביוזמת הנהלת המרכז הרפואי פדה פוריה, יזמה ההנהלה בשנת 2018 הגדרה ופיתוח של תהליך אסטרטגי שייתווה את היעדים של המרכז הרפואי לשנים הבאות. ההנהלה החליטה על בניית קוד אתי כשלב ראשון בתהליך. צעד זה נועד לחזק את השדרה הניהולית וליצור שותפות ואמון הדדי בין ההנהלה לעובדים. הליך בניית הקוד האתי ארך כחצי שנה ונטלו חלק בכתיבתו כ-300 עובדים מכלל הסקטורים, חולים, משפחות ומתנדבים של המרכז הרפואי. כל העובדים ציינו "גאוות יחידה" שחשו על כך שהם שותפים לתהליך יחד עם הנהלת המרכז הרפואי, שראתה חשיבות בכך שתהליך כזה יתקיים על ידי כוחות פנימיים מתוך הארגון. התוצר הסופי של הקוד האתי הוצג בפני הנהלה מורחבת של המרכז הרפואי ומנהלי דרג הביניים לאישור סופי ולבניית תהליך הטמעה של הקוד האתי בארגון. בניית הקוד האתי הוא שלב מקדים בתהליך אסטרטגי, שכולל בניית חזון וקביעת יעדים של הארגון. הנהלת המרכז הרפואי ממשיכה ופועלת להטמעת תרבות של למידה ארגונית, והטמעת השימוש בקוד האתי בהתנהגות האישית והמקצועית של כלל העובדים.

#### רקע ורציונל לבניית הקוד האתי

המוטיב העיקרי, בתכנית העבודה של הנהלת המרכז הרפואי פדה פוריה לשנת 2018, הוא בניית אסטרטגיה ניהולית. השלב הראשון שהוחלט עליו הוא גיבוש הקוד האתי הארגוני, שבאמצעותו יקודמו שני יעדים: האחד, פיתוח וחיזוק המנהיגות הניהולית, האתית והקלינית והשני, מתן אפשרות להקשבה ואמפטיה למטופל ולמטפל כאחד. הנהלת המרכז רואה בהטמעת קוד אתי ארגוני בבית החולים מנוף לחיזוק איתנות ארגונית. גיבוש קוד אתי ארגוני בשיתוף העובדים, המטופלים והקהילה, אמור למקם את העובד והמטופל במרכז העשייה, ולארגן את המערכת סביב צרכי המטופל, תוך קידומו כשותף פעיל בתהליך הטיפול. בסיכומו של התהליך, הפרויקט יקדם בנוסף את אחד משישה עמודי האש שמתווה מדיניות משרד הבריאות, שהוא המטופל במרכז.

בהובלת ההנהלה הקודמת של המרכז הרפואי בשנת 2012, במסגרת הכנת המרכז הרפואי למבדק הסמכה של תקן JCI לאיכות ובטיחות (Joint Commission International), גובש חזון ארגוני ללא שיתוף העובדים. החזון כלל יעדים המתמקדים במטופל, במטפלים, בארגון ובקהילה. בשנים 2014-15 נבחרה הנהלה חדשה, שבחנה את השגת יעדי החזון הארגוני והתאמתו לרוח החדשה בארגון. בעקבות ממצאי מחקר

<sup>28</sup> עוי"ד הלן מלכה-זאבי, מנהלת הסיעוד המרכז הרפואי ע"ש ברוך פדה פוריה HMalka@poria.health.gov.il  
<sup>29</sup> ד"ר ארז און, מנהל המרכז הרפואי ע"ש ברוך פדה פוריה Eonn@poria.health.gov.il  
<sup>30</sup> מר שמעון סבח, מנהל אדמיניסטרטיבי המרכז הרפואי ע"ש ברוך פדה פוריה Ssabach@poria.health.gov.il  
<sup>31</sup> ד"ר מאיר רוח, עוזר רפואי למנהל המרכז הרפואי ע"ש A ברוך פדה פוריה Mruach@poria.health.gov.il

שבוצע במרכז הרפואי ע"י מכללת כינרת<sup>32</sup>, שבדק את האקלים הארגוני על כל רבדיו בתחומים שונים, זוהה הצורך לגבש קוד אתי ארגוני ייחודי למרכז הרפואי פדה פוריה בהתאם לרוח המיוחדת המשפחתית של עובדי המרכז. ההנהלה גיבשה תכנית לשיתוף העובדים, החולים ומשפחותיהם ומתנדבים בכתבת הערכים החשובים לארגון, שיהוו בסיס לגיבוש הקוד האתי ארגוני המשלים את הקודים המקצועיים של עובדי המרכז, לבנות תכנית אתיקה ארגונית ולרענן את החזון הארגוני.

## סקירת ספרות

### חשיבות שיתוף העובדים בפיתוח קוד אתי ארגוני

ארגונים נמצאים כיום בתהליך מתמיד של שינויים בתחום הטכנולוגי, בתחום משאבי האנוש ובתחומי הניהול. שינויים אלה מלווים גם בשינויים בארגון וניהול העבודה, ובציפיות העובדים ממקום העבודה. בנוסף לצפיות ה'רגילות' לשכר הוגן, לתנאי עבודה טובים, לביטחון תעסוקתי ולזכויות סוציאליות, הם מצפים, שתינתן להם אפשרות להשתמש בכישוריהם האישיים בעבודה, ושיוכלו להיות שותפים להחלטות ולמעשים הקובעים את גורלם האישי ואת גורל מקום העבודה בו הם עובדים. אחד הגורמים החשובים בשיפור איכות העבודה טמון בפיתוח מודלים המטפחים מעורבות גבוהה של עובדים, אשר משפרים את מידת ההשפעה שיש לעובדים על תהליך העבודה (Lawler, 1986). בטווח רחב של מחקרים נמצא, כי מעורבות רבה יותר בקבלת החלטות יכולה לשפר שביעות רצון בעבודה ומחויבות העובדים וכי אוטונומיה משופרת יכולה לטפח אצל הפרט תחושת אחריות לתוצאות (לדוגמא: Ashton and Sung, 2002; Parker, 2014).

מחקרים נוספים מצביעים על כך, כי שיתוף עובדים בניהול מהווה אמצעי להגברת ההרמוניה במערכת יחסי העבודה ולהקטנת פוטנציאל החיכוך במקום העבודה (Amah & Ahiauzu, 2013). שיתוף אמיתי הכולל מעורבות פעילה של העובדים בתהליך קבלת החלטות מביא להקטנת ההתנגדות לשינוי ולהגברת המוטיבציה (Ahmad, Rizvi, & Bokhari, 2017). הצורך של העובדים להיות שותפים בתהליכי קבלת החלטות הקובעות את גורל הארגון הוא משמעותי. נראה, כי בחוסר הבנת הרצון הפשוט הזה, לכאורה, טמון כישלון של החלטות מרכזיות וחשובות של מנהלים, המבקשים להניע את ארגוניהם לכיוונים חדשים.

בשנים האחרונות מנסים ארגונים רבים לפתח קודים אתיים ולהטמיע אקלים אתי בארגון. מחקרים רבים מצביעים על כך, כי אחת הבעיות המרכזיות בפיתוח והטמעה של קודים אתיים היא "ההנחתה מלמעלה", שמובילה את תהליך הפיתוח והיישום של הקוד האתי. מנהלי ארגונים מכתיבים גישות, שמעדיפות את האליטות יחסית לרב העובדים אשר ב"חפירות ובתעלות". כתוצאה כתוצאה מכך, אנתם מנהלים מנסים לעתים קרובות להנחות את ההתנהגות אתית של עובדי הארגון על ידי כתיבת מערכת של קודים אתיים, המוצגים לעובדים בבחינת "ראה וקדש" ולא מתוך ניהול שיח ומתן אפשרות לעובדים להביע את דעתם (Feldman & Ng 2007). הבעיות שנוצרות בתהליך פיתוח הקודים בסגנון הני"ל נובעות מחוסר הבנה של ההיבט הדינמי, האינטראקטיבי והמערכתי של החיים הארגוניים (ראו: Frederick 1995, 1998). מכאן עולה, שהפיתוח של קוד אתי צריך לייצר דיאלוג, כך שהערכים יתרמו לכל הצדדים המעורבים. תהליך זה תפקידו לזהות את האינטרסים החופפים ואת האנטרסים הנמצאים בקונפליקט (Hill et al., 2007) ולהדגיש את הצורך בהשתתפות של כל חברי הארגון בתהליך הגדרת מערכת הערכים, שתתרום לאקלים אתי ארגוני בריא. נילסן ומסה (Nielsen & Massa, 2013) טוענים, שבתהליך פיתוח קוד אתי "מלמעלה למטה" (Top – down) קיימת התעלמות מערכים חשובים, אלא אם כן הגדרת הערכים הם תוצר של חברי הארגון כקולקטיב. העדפת תהליך זה מבוססת על האמונה כי תחושת הצדק המוסרי לא באה

<sup>32</sup> המחקר בוצע ע"י ד"ר יריב איצקוביץ המחלקה לניהול משאבי אנוש מכללת כינרת ופרופ' סיביל היילברן המחלקה למדעי ההתנהגות מכללת כינרת

מאינדוקטרינציה של עקרונות מופשטים אלא כתוצאה מהגדרה אוטנטית של חברי הארגון. האלטרנטיבה היא להעצים את חברי הקהילות הארגוניות לשקול ולבטא את ערכיהם המוסריים האישיים והקבוצתיים לטובת הארגון. היל ורפ (Hill & Rapp, 2014) טוענים, כי שיתוף הפעולה של עובדים בכל הרמות הוא הכרחי לפיתוח וליישום קוד אתי חדש. הלין וסנדסטרום (Helin & Sandstrom, 2007) טוענים כי אין גבול ברור בין תהליך פיתוח הקוד לבין המוצר הסופי וכי התהליך שבו בוחר הארגון ישפיע גם על תוכנו. על מנת שהקוד יעמוד בקריטריונים של תוקף אתי ויהפוך למסמך ארגוני חי, תהליך פיתוח הקוד צריך להיות שיתופי (Schwartz, 2005). מסיקומר וקירקה מציגים עמדה נחושה הגורסת כי: "ללא השתתפות מלאה של חברי הארגון, לא יזוהו סוגיות אתיות חשובות והתוצאה תהיה מוצר פחות שימושי להנחיית התנהגות אתית, וככזה שהעובדים יתפסו אותו כלא רלוונטי לנסיובם האישי" (Messikomer & Cirka, 2010, p.60). נראה אם כן, כי תנאי הכרחי להצלחת פרויקט פיתוח קוד אתי ארגוני הוא שיתוף העובדים ביצירתו.

### **מנהיגות אתית, קוד אתי ואקלים אתי**

נושא האתיקה עולה מעת לעת לסדר היום הציבורי בעקבות מעשי שחיתות, עבריינות, ואירועים שונים בניגוד לחוקים, תקנות וחוזרים מנהליים. מנהיגות אתית מובילה ומקיימת ארגון אתי ולהנהלה יש תפקיד עיקרי בקידום אקלים אתי בארגון. הטמעת אקלים אתי, מחייבת טיפוח מנהיגות ערכית, בניית חזון ארגוני, קידום ערכי הארגון ובניית קוד אתי. תרבות אתית ארגונית מבוססת על הנחות יסוד, תפיסות, אמונות וערכים משותפים של העובדים בארגון לגבי מה מותר ומה אסור, מה ראוי ומה אינו ראוי (Sims, 1992).

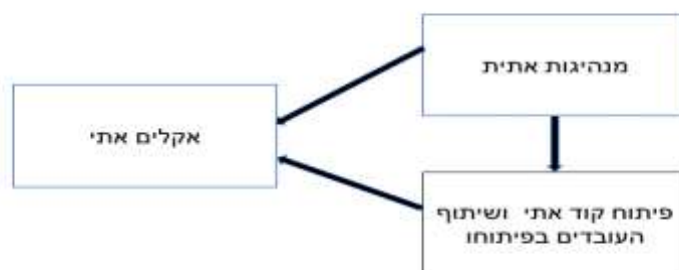
**אתיקה** היא תורת המידות הטובות והמוסר, המגדירה רף של התנהגות ראויה, להבדיל מהמשפט הקובע מהי התנהגות אסורה. כללי האתיקה נקבעים ע"י חבורת אנשים, הקובעת לעצמה, מבלי שקיבלה לכך סמכות מהמדינה, את ההתנהגות הראויה באותה חברה (זמיר 2009). **כללים אתיים** נגזרים ממערכות מוסר, ו**קוד אתי** נוצר כדי להסדיר יחסי עבודה ולשמור על אינטרסים של חברים בגילדות מקצועיות שונות. **קוד אתי לארגון** מבטא את הצורך בשפה אחידה בין חבריו (שפיר 2006, כשר 2003). **קוד אתי** כולל רשימת ערכים, שמציגים מה בגדר הראוי כמו מקצועיות, וכללים מעשיים בתחום ההתנהגות הראויה. יש לגזור מהחזון של הארגון מערכת כללים בדבר התנהגות ראויה בהקשרים השונים של הפעילות בארגון ולהציג אותם באופן ברור, מסודר ומחייב. קוד אתי מוצלח מכווון את ההתנהגות לעבר הסטנדרטים של ההתנהגות הראויה, יותר משהוא מרחיק מההתנהגות הלא ראויה או הפלילית, והוא בעל ערך רב בשמירה על החוק (בוקשפן וכשר 2005, גרוס 2010).

בארי ושות' (Beeri et al., 2012) מבחינים בין משאבי אתיקה לתוצאות ארגוניות של תכניות האתיקה. משאבי אתיקה נתפסים בעיניהם כגורמים המהווים תנאי הכרחי להצלחת תכנית האתיקה בארגון ביניהם: קיום קוד אתי ומודעות העובדים לקיומו ומנהיגות אתית של מנהלי הארגון. שני אלה אמורים להשפיע על הטמעת אקלים אתי שהוא המטרה של הפעלת תכנית אתיקה בארגון. **מנהיגות אתית** נחשבת כגורם מפתח ביצירת האקלים הארגוני האתי. מנהיגות אתית מוגדרת כהפגנה של נורמות התנהגות הולמת באמצעות פעולות אישיות ויחסים בין אישיים, והשפעת התנהגות זו על קהל החסידים באמצעות תקשורת דו-כיוונית, תגמול וקבלת החלטות (Brown et al, 2005). נמצא קשר חיובי בין מנהיגות אתית לטיפוח אקלים אתי בארגון (Shin, 2012). לאקלים אתי השפעות נרחבות על העובדים כפי שמצאה דיין (2009) במחקר שנערך בישראל. ממצאי מחקרה מעלים כי למנהיגות אתית יש תרומה משמעותית לטיפוח האתיקה בארגון, אשר משפיעה על עמדות העובדים והתנהגותם. מנהיגות אתית קשורה למודעות העובדים לקוד האתי, לשיתוף העובדים בקבלת החלטות אתיות, לאקלים האתי בארגון, למחויבות הארגונית ולאיכות החיים בעבודה.

**אקלים אתי** נותן ביטוי לתפיסות המשותפות של העובדים בנוגע לתוכן האתי בתחומי המדיניות, הנהלים וההתנהגות בארגון (Victor & Cullen, 1988). אקלים אתי משפיע הן על קבלת ההחלטות והן על התגובות ההתנהגותיות לדילמות אתיות, אשר משליכות על מגוון תוצאות ארגוניות (Simha & Cullen, )

2012). האקלים האתי מהווה את הבסיס למענה עבור השאלות של מה נכון ולא נכון מבחינה אתית הן מבחינת התוכן – ההתנהגות הנכונה והן מבחינת התהליך – אופן טיפול הארגון בסוגיות אלו. מממצאי מחקרים עולה כי מתוך 9 הממדים לתאור האקלים האתי שהציעו ויקטור וקהאלן במאמרם המקורי מ-1988 זהו 6 ממדים המגדירים סוגי אקלימים אתיים: **מקצוענות (professional)** – העובדים מזדהים ומצייתים לקודים אתיים מקצועיים. המקור להכוננת ההתנהגות היא באמצעות כללים המוגדרים מחוץ לארגון. **דאגה (caring)** – העובדים מתעניינים ופועלים למען שלומם ורווחתם של העובדים בתוך הארגון ומחוצה לו. הצוות הוא גורם משפיע. **כללים וחוקים (rules)** – העובדים מצופים לפעול על פי הכללים והנהלים הארגוניים וחוקי המדינה. **חומרי (instrumental)** – העובדים ממוקדים באינטרסים האישיים שלהם. **יעילות (efficiency)** – פעילות הארגון מכוונת על פי שיקולים של יעילות ורווח. **עצמאות (independence)** – העובדים פועלים על פי ערכיהם ומצפונם המוסרי.

התרשים הבא מציג את הקשרים בין שלושת הגורמים הנ"ל :



### תכלית הקוד האתי

Ken Frazier נשיא חברת Merck & co (2009) היטיב להגדיר את צורך בקוד האתי: "מה שמדיר שינה מעיניי, זו הדאגה שבאיזשהו מקום בחברה שלי, ישנו עובד שניצב בפני דילמה אתית ולא יודע למי לפנות לעזרה. כמנהל אני כעת מחויב באופן אישי לתוצאות של ההחלטה שלו" (קיי 2009).

קוד אתי אמור לפרט את החזון, הייעוד, הערכים והכללים האתיים המשותפים לכלל עובדי המרכז הרפואי במכלול תפקידיהם ומקצועם. מטרתו, להתוות את דרך ההתנהגות הראויה והמצופה מעובדי המרכז הרפואי, מבחינה מקצועית ואתית. הוא מאפשר לכל עובד בכל מקצוע או משרה לבצע באופן מיטבי את תפקידו ולדעת להתמודד בכל דילמה אתית מקצועית המתעוררת במהלך ביצוע תפקידו בארגון. גרוס (2010) ציין במאמרו את היתרונות הרבים לאימוץ קוד אתי בארגון והצורך להטמעתו ויישומו בארגון.

### כתיבת הקוד האתי היא עצמה תהליך רב ערך. בניסוחו מומלץ שכל הגורמים בארגון כולל העובדים,

מגבשים יחד ערכים החשובים לארגון. סוגיות וקונפליקטים אתיים בתחומים שונים הינם חלק מסדר היום של כל ארגון לרבות ארגוני בריאות, וכל ארגון צריך לבחון את החלטותיו בסוגיות אלו בעבר כדי ליישם בעתיד. בחלק גדול מהמקרים, ברור מה "נכון" ומה "לא נכון", ותשובה לבעיה שאינה פשוטה, מחייבת הליך סדור של קבלת החלטות, שמושפע ממשנתנים כמו מוטיבציה, חשש, פחד, מחויבות, זמן, אנרגיה, והבנת התנהגות האדם שמקבל ההחלטה. כדי להקל על ההליך, הרבה ארגונים מיסדו קוד אתי ייחודי משלהם שכולל סט הנחיות שמסייעות בהליכי קבלת החלטות יומיומיות (Dean 1992). מקצוע האחות לדוגמה פיתח כללים אתיים מקצועיים עוד מימיה של פלורנס נייטנגל אשר הנחו אחיות במעשיהם ובהחלטותיהם, ובד בבד שיקפו לאחרים את הערכים והסטנדרטים של מקצוע הסייעוד. הקוד האתי חשוב, כי הוא מסייע בפתרון בעיות ומעודד התפתחות מקצועית ועצמאות האחות בטיפול (Numminen, 2009). קהילה מקצועית או ארגונית יכולה להתנהל אתית, מבלי שיהיה לה קוד אתי. קהילה כזו, שזיהתה בעיה אתית חמורה, לא תפתור

את הבעיה בכתיבת קוד אתי. קוד אתי אינו תרופה למחלה. קוד אתי נועד לשעה שגרתית של בריאות מקצועית (כשר 2009). קוד אתי הוא מסמך הצהרתי, רשמי, הכולל את מכלול הערכים, הנורמות, הסטנדרטים המקובלים בארגון ומובילים להתנהלות מוסרית תקינה ותכליתו, הנחלת סטנדרטים גבוהים להתנהגות אתית. הקוד מטפח תרבות ארגונית המבוססת על יושר, יושרה ואחריות חברתית. נותן כלים לזיהוי וטיפול בבעיות אתיות, וקובע מנגנון דיווח על התנהגות שאינה אתית ולמי לפנות במקרה של סוגיות אתיות. הקוד האתי הוא מעין תעודת זהות אידיאלית של הארגון, וגם תעודת זהות מעשית המנחים את הארגון כולו בחיי היומיום שלו, בפתרון מחלוקות בעבודה, קידום ערכים חברתיים, לשוויון הזדמנויות בעבודה, לסיוע קהילתי ואיכות הסביבה (יזרעאלי ושילה, 2000; גרוס, 2010).

### **הערכים בקוד האתי של ארגונים**

האתיקה הארגונית מבוססת על מערכת הערכים של הארגון ודנה בכללי התנהגות נורמטיביים בארגון בתחומים שונים כמו: בין עמיתים, בין ממונים וכפופים, בין עובדים ללקוחות ולספקים ובמחויבות העובדים לארגון. הקוד האתי הארגוני משלים את הקודים המקצועיים, המייצגים את מקצועות המרכז הרפואי פדה פוריה וכולל את הערכים הבאים: סודיות וחסיון, עשייה לפי חוק, לפעול ביושר בעת משא ומתן ללא אינטרסים מנוגדים, לכבד את רווחת האדם, לכבד חופש, להנהיג טיפול מתאים, נאמנות, היענות, כבוד, הוגנות, צדק, פרטיות, חמלה, תמיכה ודאגה למטופל, חיסיון, תקשורת ואמון, ביטחון, שיוויון, שותפות, איכות, לפעול ללא ניגוד עניינים, פרטיות, מניעת אפלייה, שמירה על זכויות אדם, שמירה על קניין רוחני, אחריות חברתית, שקיפות, יציבות הארגון, בריאות ובטיחות, "ראשית, אל תזיק" (Primum Non Nocere), מצויינות, אחריותיות, יושרה וכנות, מודעות לאיכות הסביבה, תחרות הוגנת ושמירה על נכסי הארגון (Dean, 1992; Ahmad, 2013; Numminen, 2009).

### **חקיקה אתית בארץ ובעולם**

בארה"ב קשה למצוא תאגיד או מלכ"ר ללא קוד אתי וללא תכנית אתיקה ליישום החוק. רשויות השלטון בארה"ב פועלות בתחום זה, כדי לעודד ארגונים לבנות וליישם תכניות אתיקה ארגונית הכוללת הטמעה, פורום מייעץ, מדריך ואוכף בגיבוי גלוי ושותפות של ההנהלה. החוק Federal Sentencing For Organizations משנת 1991 המכונה חוק "המקל והגזר", מפרט הנחיות פדראליות לענישה של ארגונים. פרק 8 לחוק מציע תגמול או עונש בהתאם למידת אפקטיביות תכנית אתיקה ארגונית (יזרעאלי 2000).

בישראל אין חקיקה אתית לארגונים. המדינה אינה רוצה, בהיבט העקרוני והמעשי, להסדיר בחקיקה את כל דרכי ההתנהגות של כל אדם בכל תחומי החיים בחברה (זמיר 2009). התנהגויות מסוימות נתפסו על ידי החברה כהתנהגות בלתי ראויה על פי כללי האתיקה כמו, תופעת קבלת מתנות מאנשים נזקקים לצורך קבלת שירות ציבורי עד לחקיקת החוק שירות הציבור (מתנות) משנת 1979, שהתנהגות כזו מהווה עבירה פלילית. במהלך השנים חוקקו חוקים שונים כדי להיאבק בהתנהגות פסולה ולעודד התנהגות ראויה, כמו החוק לשמירת הניקיון 1984, החוק למניעת הטרדה מינית 1998 והחוק לא תעמוד על דם רעך, 1998, שהראו שינוי במגמה מהתנהגות לא ראויה להתנהגות לא חוקית עם עונש פלילי בצידה (זמיר 2009).

הצעת החוק לטיפול אתיקה בארגונים, התשס"ד-2004 הונחה לראשונה על שולחן הכנסת בשנת 2003 ופעמיים נוספות בשנת 2004 ו-2012. מטרת הצעת החוק, לעודד הטמעה של כללי אתיקה בארגונים, לאמץ קוד אתי שיכוון את התנהגותם של מנהלי חברות ועובדיהם בארגון, חשיבות מינוי נאמני אתיקה בארגון, על ידי חינוך והסברה בסדנאות, על העדפה מובהקת לעובדים שמקרינים יושר ונאמנות, על הפעלת אמצעים סבירים לשם אכיפת הקוד האתי, ולעדכן את הקוד באורח קבע (ארבל The Marker 13.11.2005, בוקשפן וכשר 2005).



## פסיקה אתית

**ועדה סטטורית** - במרכזים רפואיים פועלות ועדות אתיקה מכוח חוק זכויות החולה 1996. ועדת האתיקה המוסדית מוסמכת להכריע בסוגיות הקשורות בזכויות מטופלים על פי הוראות מספר חוקים כמו חוק זכויות החולה, חוק מידע גנטי, פקודת בתי הסוהר ועוד. לועדה יש מעמד של "גוף מעין שיפוטי" ולהחלטתה יש תוקף משפטי כמו החלטת של בית משפט.

**פורום אתי** - הוא גוף הכולל חברים מועדת האתיקה המוסדית, אשר מקיים דיון פתוח ומגשר בסוגיות אתיות העולות מתוך עבודת המטופלים במוסד הרפואי, לצד הליכים מקצועיים וטיפוליים אחרים. לפורום מוצגים סוגיות רבות ומגוונות הנוגעות ליחסי מטפל- מטופל, יחסי מטפל- מטפל כמו: בדיקת חולים ע"י סטודנטים, כניסת סוכני ציוד רפואי לניתוחי חולים, סירוב חולים לקבל טיפול ממטופלים שונים על רקע דתי, תרבותי ומיגדרי (גבר דתי שמסרב שאחות תטפל בו, או בעל שמסרב שאשתו תיבדק ע"י רופא), סוגיות הנוגעות לטיפול בסוף החיים, יולדת שמסרבת לידע את בעלה על היותה נשאת איידס, יולדת פרודה מבעלה שמסרבת שהוא יראה את התינוק בטרם הוסדרו הליכי משפט, וכן מקרים שבהם חולים מבקשים להחליט רק לאחר התייעצות עם הרב פיהרר או רב קהילתם.

הפורום מקיים רב שיח עם הצוות הרב מקצועי הקשור לסוגייה ומנסה למצות את הליכי השכנוע של המטופל, לשמור על האיזון בין רצון המטופל וטובתו מחד וכבוד המטופלים והמטופלים מאידך בהתאם למשאבים הקיימים. חברי הפורום שוחחו עם המטופלים, המשפחה, המטופלים ואנשי דת והכול כדי להגיע לפתרון הולם ומתאים לכולם כאחד: במקרים מסויימים הפורום יגבש את הסוגייה, דרכי הפתרון ויציגה לועדת האתיקה לקבלת החלטה.

**בית המשפט** - מאז שנות השמונים נרתמו משרד מבקר המדינה ומערכת בתי המשפט בישראל לשיפור רמת המוסר בשירות הציבורי בישראל בהתייחס לאתיקה, מוסר, שחיתות וטוהר המידות. מערכת המשפט החלה בשורה של פסקי דין ותקדימים. ריבוי מקרי עובדי ציבור המואשמים במעשי שחיתות, קבלת שוחד והפרת אמונים גרמו לבתי המשפט להחמיר בעונשיהם שהיוו גורם חשוב בקביעת נורמות התנהגות ראויה לעובדי ציבור (ורנר 1998).

באקלים ארגוני שבו מתקיימים ציות לסמכות ללא עוררין, לחץ קבוצתי לקונפורמיות ולקבלת דעת הרוב, פיזור אחריות, הזדהות מוחלטת עם תפקיד, שימוש בשפה "נקייה" והעברת אחריות, יהיו סיכויים סבירים להתעלמות העובדים מבעיות מוסריות. כאשר עובד ציבור פועל במצב של ניגוד ענייני בניגוד לחוק, הוא עלול לקיים את יסודות עבירת הפרת אמונים ועבירת השוחד (גרוס 2010).

ד"ר ולדימיר יקירביץ (ע"ש 739/96), שימש כמנהל ניתוחי לב בביה"ח איכילוב בין השנים 1990-1996, והורשע בדין בשורת עבירות, מן החמורות בחוק העונשין, הריגה, נטילת שוחד, עשיית מעשי פיזיות ורשלנות, גניבה וסחיטה באיומים. במעשיו, גרם למות חולים כתוצאה מעזיבתו את חדר הניתוח לפני סיום הניתוח והשארת רופאים מחוסרי ניסיון. רישיונו הותלה בעקבות מעשים אלו. (ת"פ 54/98). פרשה נוספת שנדונה בביהמ"ש, שבה פרופ' גדעון אורצקי מביה"ח איכילוב הואשם כי אינו ראוי מוסרית וציבורית לתפקיד, עקב פרשות שבהן בוצעה גבייה אסורה של תשלומים מחולים בעבור יעוץ רפואי, והתקשרות פסולה לכאורה עם חברת תרופות גדולה, מרמה והפרת אמונים (עבירה לפי ס' 284 לחוק העונשין) והתניית ניתוחים בתשלום. גביית כספים עבור ניתוח פרטי במסגרת ציבורית מהווה עבירת שוחד של עובד ציבור (ע"פ 2567/97, בג"ץ 7536/06). מקרה חמור נוסף התרחש במרכז הרפואי לגליל שבו ד"ר ריחני מנהל מחלקת עיניים הורשע ביצוע עבירות שוחד, שנחשפו ע"י תחקירנית "כלבוטק", השופט זאיד פלאח כתב בפסיקתו: "קבלת שוחד כמוה כהכרזת מלחמה על שלמות החברה ופגיעה באנשיה ההגונים" (ת"פ ח 3693-08-08).

**קודים אתיים מקצועיים במערכת הבריאות ונציבות שירות המדינה**

במערכת הבריאות קיימים מקצועות רבים, שעובדים יחד ולחוד לטובת המטופל, משפחתו והקהילה ולהם קודים אתיים מקצועיים. הקודים האתיים מחדדים את המודעות לסוגיות שונות, אך אינם פוטרים את איש המקצוע משימוש בשכל הישר ובערכיו האישיים (רובין 2003). הקודים האתיים המקצועיים במערכת הבריאות עוסקים באינטראקציה בין מטפל ומטופל, שהם פונקציה של הסטנדרטים, שנקבעו ע"י החברה שביססה נורמות וחוקים למפגש זה. פורמלית, קשרי מטפל-מטופל הינם שתי צלעות במשולש והבסיס הוא מסגרת העבודה, הנקבעת ע"י החברה. המטופל – הטיפול הינו לטובתו וחובה לכבד את האוטונומיה שלו. המטפל- יכולת ומודעות עצמית, הגבלת האינטרס האישי. החברה – אחריות, פתיחות וצדק (רובין 2003). קוד אתי מקצועי, נועד לעצב את דמות המקצוע כלפי הקהילה המקצועית, וכלפי הלקוחות והציבור. הקוד מתווה כללים לשמירת טוהר המידות המקצועי, מכיל עקרונות מנחים המשקפים את ערכי המקצוע, מגדיר את אמות המידה לבחינת פעולות איש המקצוע, ואחריותו בעבודתו. (קוד האתיקה של הפסיכולוגים 2017).

**שבועת הרופאים או שבועת היפוקרטס** היא שבועה, שלפי המסורת רופאים לוקחים על עצמם. השבועה מכילה מספר קווי הנחייה אתיים לעוסקים במקצוע הרפואה. השבועה כוללת בתוכה: דת, גילדות, ערכים חברתיים, אמות מידה מוסריות, הגנת המטופל, מקצועיות ופטרנליזם (רובין 2003). **שבועת הרופא העברי** שחברה על-ידי דר' ליפמן היילפרין (1952) מהווה ברית וחווה בין הרופא למטופל.

מקצועות הבריאות שלהם יש קוד אתי הם קוד האתי של הרופאים 2014, הקוד האתי של האחיות והאחים בישראל 2017, קוד האתיקה של העובדים הסוציאליים 2006, הקוד האתי לרוקחים, קוד האתיקה המקצועית של הפסיכולוגים בישראל 2017, הקוד האתי של קלינאי התקשורת בישראל 2014, הקוד האתי של מקצוע הפיזיותרפיה בישראל 2014, הקוד האתי בריפוי בעיסוק 2013 ועקרונות הקוד האתי לדיאטניות.

**קוד אתי בשירות המדינה** חשוב, כיוון שרמתו המוסרית של השירות הציבורי גבוהה ממדינות דמוקרטיות אחרות, אך הוא היה ונשאר פגיע לכוחות פוליטיים ותרבותיים המשפיעים עליו לשלילה. ב-1987 פורסמו כללי האתיקה לעובדי המדינה, העוסקים במכלול היחסים בין העובד למדינה ולשירות, שמירת רכוש המדינה, יחסים בין העובד לממונה עליו, העובד והציבור, העובד והמידע, ניגוד אינטרסים וטוהר המידות, איסור על קבלת הנאה ועוד (ורנר 1998). בשנת 2013 מונתה ועדה לגיבוש קוד אתי לעובדי המדינה, במטרה לשפר את תפקוד שירות המדינה. הקוד כולל ערכים של ממלכתיות, מקצועיות, טוהר המידות, מערכתיות, שירותיות ואחריותיות. המלצות הועדה כללו מדריך עזר להתמודדות עובד המדינה עם דילמה (כללי האתיקה של נציבות שירות המדינה 2017).

### **תכנית רצויה להטמעת אתיקה בארגונים**

כתיבת קוד אתי אינה מספיקה והדבר מחייב תכנית הטמעה מובנית וסדורה, בה יהיו שותפים הנהלת הארגון ועובדיו, שמשקפת את מחויבות ההנהלה לתהליך אכיפת החוק וכללי האתיקה בקרב כל העובדים. תכנית אתיקה היא תכנית הדרכה, המסבירה לעובדים את משימות וערכי הארגון, מסבירה את הוראות הקוד האתי ואופן השימוש בו ומהווה כלי עזר להטמעת תרבות התנהגותית רצויה. ארגון שיש לו תכנית אתיקה, הליבה שלה הוא הקוד האתי. הכללים האתיים המחייבים את כל הדרגים החל מן הבכירים ביותר ועד לבעלי התפקיד הזוטר ביותר. קוד אתי ללא תכנית אתיקה ליישום והטמעה בקרב העובדים, אינו יכול להשפיע על התרבות הארגונית (יזרעאלי ושילה, 2000; גרוס, 2010).

Adobe (2006) ציין, שארגונים רבים ממשכים להטמיע ולשפר תכנית אתיקה ארגונית ואת החשיבות והאפקטיביות של תפקיד נושא משרה של מנהל אתיקה בכל ארגון, שתפקידו לפתח ולכוון התנהגות אתית בארגון, ולהבטיח מנהיגות שמטמיעה אסטרטגיה אתית. חשוב ליצור מנגנון לבחינת הצלחת תכנית אתיקה וזאת בהתאם ליכולת העובדים להתמודד עם סוגיות אתיות. יש למנות ועדת אתיקה מוסדית

ונאמני אתיקה האחראים על יישום ועדכון מתמשך של הקוד האתי אשר יפחית סכנות להתנהגות בלתי חוקית במסגרת הארגון (יזרעאלי ושילה, 2000; הצעת החוק לטיפול אתיקה, 2009).

### **מבנה רצוי של קוד האתי**

1. הקדמה ודברי פתיחה, הצגת הקוד, מטרתו והסיבות לכתיבתו.
2. תיאור תפקיד הארגון בקהילה, ומטרותיו, מחויבות כלפי לקוחותיו, חשיבות שביעות רצון של הלקוחות, יחסי גומלין ועבודה עם גורמים שונים.
3. ערכי היסוד של הארגון ועקרונותיו.
4. תפיסת הארגון וערכיו שעלולים להיות נוגדים: סודיות מול שקיפות, פרטיות מול ציבוריות, תפיסה משפחתית מול יחסי עבודה.
5. ערכי יסוד של חברה דמוקרטית: חיי וכבוד האדם, יושר, צדק, הגינות, אחריות חברתית.
6. הארגון והקהילה – תרומתו לקידום בריאות ופעולה לפי סטנדרטים סביבתיים ובטיחותיים.
7. חובת התנהגות ראויה ודוגמאות להתנהגות וחובת זהירות של התנהגות שאינה ראויה.
8. מערכות תומכות הקוד בארגון כמו ועדה ייעודית ומחויבות ההנהלה
9. הצהרה הנוגעת לאחריות אישית של כל עובד בארגון והבנת דרישות הקוד (יזרעאלי ושילה 2000, הצעת חוק 2009).

### **תכנית גיבוש והטמעת פרויקט הקוד האתי במרכז הרפואי פדה פוריה**

**מסגרת תיאורטית להטמעת תרבות אתית ארגונית בבית החולים פדה-פוריה**  
התכנית להטמעת הקוד האתי התבססה על מודל שמציע שלושה משאבי אתיקה: מודעות לקוד האתי, מנהיגות אתית ושיתוף בקבלת החלטות. הטמעת תכנית אתיקה בארגון, תשפיע על האקלים האתי, המחויבות הארגונית ועל איכות חיי העבודה בארגון (בארי וחבריו 2010).

#### **צעדים לבניית קוד אתי של המרכז הרפואי פורייה**

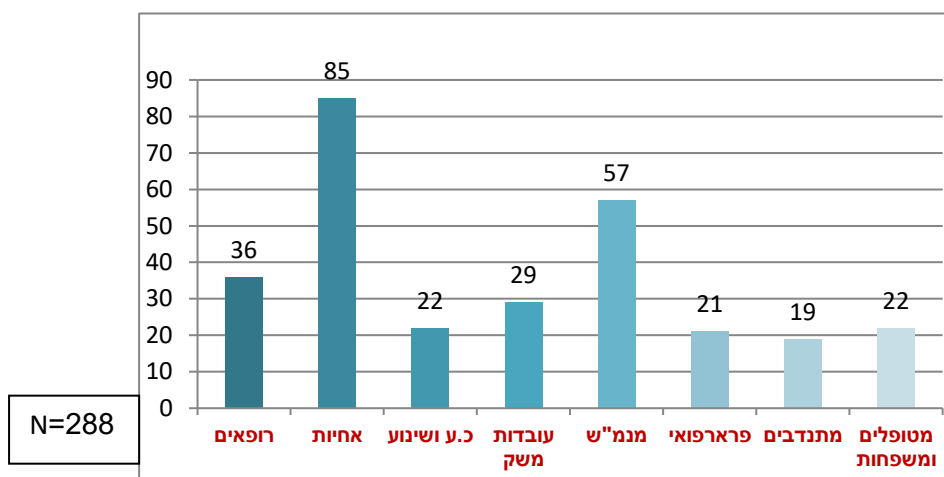
**מינוי ועדת היגוי**, הכוללת את מנהלת הסיעוד- יו"ר, עוזר רפואי למנהל המרכז הרפואי, נציגי מקצועות הבריאות ומשאבי אנוש, פרסום לכלל העובדים והכרזה על בניית הקוד האתי בקיץ 2017.  
**בניית הקוד האתי** בשיח פתוח / דיון בשולחנות עגולים על הרציונל והחשיבות בשותפות עובדי המרכז ב-25 קבוצות עבודה הטרוגניות או הומוגניות שכללו עובדים, שנבחרו מכלל התפקידים ע"י מנהל הסקטור בארגון וכן עובדים מהשורה, מטופלים כרוניים - אונקולוגיים וכן חולים ומשפחותיהם ממחלקות אשפוז, מתנדבים והנהלת המרכז הרפואי. תוצרי הקבוצה הראשונה היוו בסיס לעבודה של הקבוצה הבאה וכן הלאה. קבוצת הנהלה ומנהלי דרג הביניים היתה האחרונה ודנה בקוד האתי שגובש ע"י העובדים.  
**פרסום הקוד האתי** באתר המרכז הרפואי, בחוברת קליטת עובד חדש.  
**בניית תכנית אתיקה ארגונית** לבדיקת הטמעת הקוד האתי ואכיפתו באופן מדיד.

#### **סדנאות לגיבוש הקוד האתי – דיון בשולחנות עגולים**

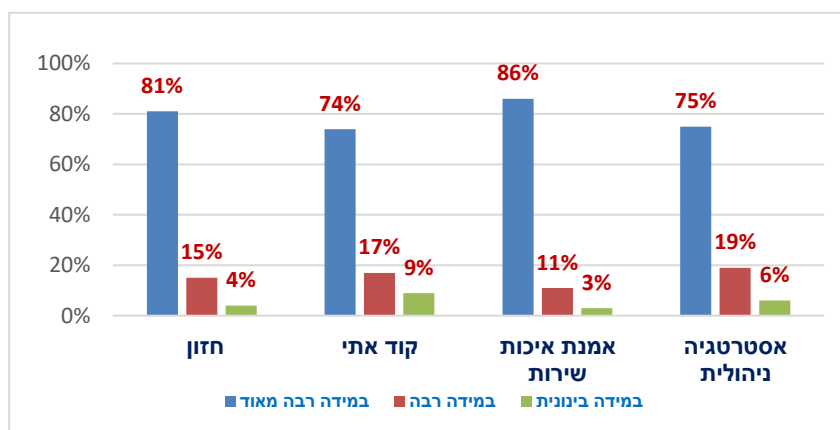
הסדנאות התקיימו במשך כחצי שנה והשתתפו בהן 247 עובדים, 19 מתנדבים, 22 חולים ומשפחות, סה"כ 288 משתתפים. הסדנא, בת כשלוש שעות, הובלה ע"י ועדת ההיגוי של הקוד האתי, וכללה הרצאה 'הקוד האתי של הארגון – מה זה אומר?' ועבודה משימתית בקבוצות להגדיר את ערכי הארגון וכללי התנהגות לפי

עובדים וגימלאים, חולים, משפחות, מבטחים, צה"ל, סורים, מתנדבים, ספקים, מתחרים וקהילה. כל קבוצה הציגה את תוצריה ועל בסיס זה נבנה הקוד האתי. המשתתפים נשאלו בתחילת הסדנא באמצעות שאלון מובנה, לגבי החזון הארגוני שנבנה בשנת 2012 והממצאים הראו ש-40% מהם לא זכרו דבר מהחזון, 13% זכרו נושא אחד בחזון, 15% זכרו שני נושאים, 23% זכרו 3 נושאים ויותר. 9% ציינו נושא שכלל לא הופיע בחזון.

### כלל המשתתפים בסדנאות



### עד כמה חשוב שיהיו בארגון התחומים הבאים?



### הטמעה אפקטיבית של הקוד האתי עד לאחרון העובדים

שותפות עובדים בכתיבת הקוד האתי תורמת לגיבוש העובדים, יצירת אחווה בתהליך כתיבת הקוד, בחירה מיטבית של הערכים הנכונים והחשובים ביותר לארגון והטמעה של הקוד האתי. ביוני 2017 פרסם השר בנט את הקוד האתי של האקדמיה, שנכתב לבקשתו ע"י פרופ' כשר שנדחה ע"י המרצים וועד ראשי האוניברסיטאות בעיקר עקב אי שיתוף העובדים בתהליך (ירדן סקופ 2017).

הטמעה אפקטיבית בארגון משמעותה להגדיר את תפקידו של הקוד האתי בהחלטות העובד והפיכת הקוד האתי לכלי ניהולי מקצועי, שמנחה בבחירה בין חלופות בתהליך קבלת החלטות. קוד אתי משול למצפן ולא מספיק שהוא קיים. כדי שתהייה לו השפעה על חיי הנווט, עליו להכיר את המצפן, להבין אותו, להשתכנע בערכו, לדעת להשתמש בו, ולהרגיל את עצמו לעשות בו שימוש כראוי. לכן, בקהילה מקצועית, על כל אנשי המקצוע להכיר את הקוד, להבין את התפיסה, להשתכנע בצדקתו, ללמוד להשתמש בו ולהפנים את תוכנו

(כשר 2003). מעבר לכך מוגדרת בקוד האתי חובת העובדים כלפי המטופלים והמשפחות. הטמעת הקוד האתי מאפשרת פיתוח ושימור יכולות העובדים לקיים שיקול דעת מקצועי, לבחור, להחליט ולהתנהג באופן ראוי על פי אמות המידה של הקוד האתי. הקוד האתי מהווה נדבך נוסף לחוק, שנותן מענה לעובד (אבשלום 2009). להמשך הטמעת הקוד האתי יש להדריך את העובדים בשימוש בו והנחלתו לארגון, להקים פרום אתי, שתפקידו לנטר, לבקר, ולשמור על גבולות ההתנהגות הראויה, ולתחזק אותו ע"י פעילות למידה ודיון בסוגיות אתיות שמחייבות קבלת החלטות של עובדי הארגון ברמה המקצועית. לכן, יש לנקוט מהלכים בארגון שיקדמו את הטמעת הקוד האתי :

**הקמת פרום אתי של המרכז הרפואי**, שימונה ע"י מנהל המרכז הרפואי וחבריו יהיו נציגי כלל הסקטורים. מטרת הפרום לוודא הטמעת הקוד האתי באמצעות מנהלי דרג הביניים, להגיב אתית ולטפל בפניות שהינן הפרה של הקוד האתי, במטרה לשפר את ההתנהגות המקצועית, ולאכוף התנהגויות פסולות שמנוגדות לכללי הקוד האתי בשיתוף ההנהלה. יש לעשות הפרדה ראויה בין עולם המשפט לעולם האתיקה ולא להגיב בעונש, שאין לו מקום בעולם האתיקה (כשר 2003).

**הדרכה והכשרת עובדים להבנה ושימוש בקוד האתי** – Adam and rachman-moor (2004) בדקו במחקרם שבוצע בקרב 812 עובדים בהייטק, את הגורמים להטמעת קוד אתי בארגון. הם מנו נורמות אתיות בארגון, נורמות חברתיות, אמצעי אכיפה, ערכים אישיים והדרכה, כגורמים מסייעים בתהליך ההטמעה. הדרכה תנותב לעובדים ותיקים בישיבות צוות באחריות מנהלי דרג הביניים, ולעובדים חדשים בתכנית קליטת עובד חדש.

#### **ערכים בקוד האתי של המרכז הרפואי ע"ש ברוך פדה פוריה**

מבנה הקוד האתי הסופי כלל את מערכת הערכים, פירוט כל ערך והגדרת הפעילויות ליישום הלכה למעשה של הערך בטווח הקצר והארוך. הפרקים של הקוד האתי מתייחסים ל:

**עובדים** – כבוד, יחס נאות וזכויות עובדים, בריאות ורווחת העובד, יושרה אישית ומקצועית, מניעת ניגוד עניינים, מחוייבות לארגון, מקצועיות אישית וצוותית, דאגה ואיכפיות של הארגון לעובדיו.

**מטופלים** – שמירת בריאות המטופלים ע"י מתן שירות רפואי, איכותי ומקצועי, שוויוניות בטיפול, בטיחות הטיפול ושמירה על רצף המידע והטיפול, יחס אישי ואנושי, שירות זמין, אמין ויעיל, שמירה על אוטונומיה של המטופל וזכויותיו, פרטיות, כבוד, אמון, שקיפות ויושרה.

**קהילה** – קידום בריאות האוכלוסייה, חיזוק הקשר בין המרכז הרפואי והקהילה ושמירת הרצף.

**ספקים** – הוגנות, יושר, שקיפות ושיוויוניות.

**מתנדבים וגימלאים** – הוגנות, יושרה, כבוד, מחוייבות הדדית, מניעת תופעת ה"שקופים".

**בטבלה להלן מוצגת דוגמא לערך בכל פרק בקוד האתי: עובדים, מטופלים, קהילה, ספקים ומתנדבים/גימלאים**

ערכים	פירוט הערך	פעילויות ליישום הערך
<b>עובדים:</b>	לכבד את העובד כאדם	כל עובד יפנה לכל עובד באופן מכבד, סובלני, שוויוני וענייני.
<b>כבוד</b>	הדדיות - עובדים יכבדו, יפרגנו, יתמכו ויקבלו אחד את השני כשווה וכשווה בין שווים	שיחות בענייני עבודה יתקיימו בשפה שכל הנוכחים מבינים.
	לכבד את הדת, התרבות, המגדר, השפה ונטייה מינית.	עובד מדינה לא יביע דעות פוליטיות בארגון וברשתות חברתיות ובכלל לא בפייסבוק הפרטי. עובד לא יתבטא נגד המרכז הרפואי ומשרד הבריאות.
	למגר תופעת "עובדים שקופים" שמירת פרטיות העובד	העובד ידע שמכירים אותו בשמו, שואלים בשלומו בעת מחלה, שמחה ועצב. לאפשר לכל עובד לחגוג את החגים בהתאם לצרכים, ולתת מידע על החגים.
<b>מטופלים:</b>	צמצום פערים בבריאות בין המרכז לפריפריה.	לקדם פתיחת שירותים חדשים ולהנגישם לאוכלוסייה.
<b>שוויוניות בטיפול ובשירות בהתאם לתרבות המטופל</b>	טיפול מותאם אישית לצרכי המטופל לדתו ולתרבותו	חינוך לשוויוניות.
	מתן שירות שווה בין שונים מתאים והוגן ללא אפליית גזע, מין, גיל, דת, סוציאקונומי.	הנגשה סביבתית, תרבותית ולשונית.
	טיפול והתמודדות עם המטופל הדחוי.	העשרת הצוות וחיפיתו לתרבויות השונות ולדתות השונות.
	העצמת האוכלוסייה לשירותי בריאות.	סדנאות להתמודדות עם המטופל הדחוי. ללמוד לקבל את השונה.
<b>קהילה:</b>	הגברת ידע ומיומנות של האוכלוסייה בתחומי בריאות ברמת מניעה.	פעילויות לקידום בריאות והגברת המודעות על קהלי יעד מגוונים בקהילה: ילדים, בני נוער, נשים בהריון, הורים, מסגרות לגיל השלישי.
<b>קידום בריאות בקהילה</b>	הגברת החשיפה בקהילה, העלאת הידע והמודעות של הציבור והקהילה בתחומי בריאות שונים ומודעות לאורח חיים בריא.	הרצאות, סדנאות, ימי בריאות בקהילה. פרסום ומידע באתר המרכז הרפואי, דף פייסבוק (מרכז רפואי, מועדון יולדות), בטאון המרכז הרפואי, מסכי מידע.
<b>ספקים:</b>	עובדי המרכז הרפואי ינהלו התקשרות עם ספקים שונים באופן שווה ואובייקטיבי בין הספקים השונים.	ניהול משא ומתן עם מספר חברות ולתעדף ספקים באופן שוויוני שמשרתים את טובת המרכז הרפואי.
<b>שוויוניות</b>		
<b>מתנדבים/גימלאים:</b>	כבוד ושוויון בין צוות ומתנדבים	סביבת התנדבות נאותה,
<b>הוגנות ויושרה</b>	הצוות יהיה אנושי למתנדב למנוע תחושת "שקופים" לנהוג בהם כאדם לאדם.	לתת תחושה של חשיבות ונחיצות התרומה של המתנדב.

## סיכום

בניית הקוד האתי מעידה על ביסוס שיטה מתקדמת להבטחת מודעות של העובדים לערכים האתיים, ומהווה צעד חשוב להגברת האמון מצד החולים ומשפחותיהם. הקפדה על התנהגות אתית תורמת לעלייה ברמת השמירה על החוק, מסייעת במניעת התנהגות בלתי חוקית ומשמשת מגן לארגון. הדרך לפיתוחה של תכנית אתיקה אפקטיבית בארגון היא מורכבת, דורשת מחויבות מלאה של ההנהלה והעובדים בארגון, משאבים וזמן, ומחייבת בקרה מתמשכת, כדי לא לאבד מחיוניותה ולוודא שתהיה חלק מהתרבות של הארגון. במהלך הסדנאות הרבות והדיונים בשולחנות עגולים, שהתקיימו במשך חצי השנה האחרונה במרכז הרפואי בעת בניית הקוד האתי, נדונו סוגיות רבות והועלו הצעות לפתרון. ההנהלה והעובדים חשו שותפות וחדוות יצירה בבניית הקוד האתי, ותחושה של דבר מה גדול מהם, שמתקיים במקום העבודה שלהם ובזכותם. מעבר לכול, הייתה לעובדים תחושה של שינוי גדול בשל שקיפות התהליך, ההקשבה להם, והצגת הדברים כהווייתם.

## References

- Adobor, h. (2006) Exploring the role Performance of Corporate Ethics Officers, *Journal of business ethics*, 69, 57-75
- Adam, M.A & Rachman-Moore (2004) The Methods Used Implement An Ethical Code Of Conduct And Employee Attitudes. *Journal Of Business Ethics* 54: P. 223-242
- Ahmad, N., Rizvi, A., & Bokhari, S. N. (2017). Impact of employee voice on employees effectiveness. *Journal of Business Strategies*, 11(1), 79-98,171-172.
- Ahmad, s et al (2013) Exploring trends in the codes of ethics of the Fortune 100 and global 100 corporations, *Journal Of Management Development*, vol 32 no. 7 675 -689 Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *The Journal of Management Development*, 32(7), 661-674.
- Ashton, D.N and [Sung,J.](#)(2002). [Supporting workplace learning for high performance working](#), Geneva International Labour Office,
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 59-78.
- Dean, P,J (1992) Making Codes of Ethics "Real" *Journal of business ethics*, 11, 4 285-290
- Feldman,D.C,& Ng. T.W.H.(2007). Careers: mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, Vol. 33 (3), 350-377
- Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR4: What to pack for the trip. *Business and Society*, 37(1), 40-59
- Frederick, W. C. (1995). Values,nature and culture in american corporation.N/Y:Oxford University Press.
- Hill.R.P & Rapp.J.M.(2014). Codes of ethical conduct: A bottom-up approach. *Journal of Business Ethics*, 123,4,631-630

- Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T., & Manullang, D. (2007). Corporate social responsibility and socially responsible investing: A global perspective. *Journal of Business Ethics*, 70, 165–174.
- Helin, S., & Sandström, J. (2007). An inquiry into the study of corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 253-270.
- Messikomer, C. M., & Cirka, C. C. (2010). Constructing a code of ethics: An experiential case of a national professional organization. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 55-71
- Nielsen, R. P., & Massa, F. G. (2013). Reintegrating ethics and institutional theories. *Journal of Business Ethics*, 115, 135–147.
- Numminen, o, et al (2009) Nurse Educators' and Nursing Students' Perspectives on Teaching Codes of Ethics. *Nursing ethics* 16 (1) 69-82
- Parker, S.K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65, 661-691
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.
- Schwartz, M. S. (2005). Universal moral values for corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 59(1), 27–44
- Sims, r.r (1992) The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of business ethics*. 11, 7, 505-513
- Victor, B & Cullen, J, B (1988) The Organization bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, 101-125
- אבשלום, א, (2009) תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי בקהילה מקצועית, *משאבי אנוש*, 253-254, 56-67
- אבשלום, א. (2005) הרלוונטיות של אתיקה בקונטקסט העסקי, *משאבי אנוש*, 215, עמ' 20-23 אדיגיס, י. (1991) צמיחה בארגונים המרכז הישראלי לניהול.
- אתר מינהל הסיעוד משרד הבריאות "תכנית עבודה מינהל הסיעוד 2017  
[www.health.gov.il/unitsoffice/nursing](http://www.health.gov.il/unitsoffice/nursing)
- בג"צ 4325/02 פרופ' מרדכי שני ואח'י נ' היועמ"ש לממשלה
- בג"צ 7536/06 ד"ר יוסף פז וד"ר מנחם מצא נ' פרופ' גבריאל ברבש מנהל המרכז הרפואי איכילוב, ועוד עמ' [www.nevo.co.il](http://www.nevo.co.il) 1-5
- בוקשפן, ע. כשר, א. (2005) אתיקה בחברות עסקיות: שיקולים משפטיים ומוסריים, *משפט ועסקים* התשס"ה עמ' 159-207
- גולדברג, ש. (2009) "מנהיגות" מנהיגות בלבן ניהול סיעוד בבתי חולים.
- גרוס, י. (2010) "אימוץ קוד אתי ככלי ניהולי", פרק כ' דירקטורים ונושאי משרה בעידן הממשל התאגידי, עמ' 337-352



דיין, ר. (2009) *תכנית אתיקה בשלטון המקומי והשפעתה על עמדות עובדים והתנהגותם*, עבודת גמר מחקרית (תזה) המוגשת כמילוי חלק מהדרישות לקבלת התואר "מוסמך האוניברסיטה" הפקולטה למדעי החברה ביה"ס למדעי המדינה אוניברסיטת חיפה

הראל, מ. (2014) *לנצח במשחק העסקים* הוצאה לאור מדיה 10

הצעת חוק לטיפול אתיקה בארגונים, התשס"ד-2004 הכנסת השש-עשרה הוגשה ע"י אתי לבני וחבריה

הצעת חוק לטיפול אתיקה בארגונים עסקיים התשס"ט – 2009

דברי הסבר להצעת החוק לטיפול אתיקה בארגונים, התשס"ט-2009 באתר כנסת ישראל – <https://www.oknesset.org/bill/4786>

הקוד האתי לאחים ואחיות בישראל (2014) לשכת האתיקה של הסתדרות האחיות והאחים בישראל.

הקוד האתי של הסתדרות הרופאים בישראל (2004), לשכת האתיקה של הר"י .

הקוד האתי של העובדים הסוציאליים (2006), האגודה לקידום העבודה הסוציאלית בישראל.

הקוד האתי של הרוקחים, הסתדרות הרוקחים בישראל וארגון הרוקחות.

קוד האתיקה המקצועית של הפסיכולוגים בישראל (2017), הסתדרות הפסיכולוגים בישראל.

הקוד האתי של קלינאי התקשורת בישראל (2014), האגודה הישראלית של קלינאי התקשורת.

הקוד האתי של מקצוע הפיזיותרפיה בישראל (2014), ועדת אתיקה במועצה העליונה של הפיזיותרפיה בישראל.

הקוד האתי בריפוי ועיסוק (2013) הועדה המקצועית העליונה לריפוי ועיסוק.

הועדה להמלצה על קוד אתי לשירות המדינה – חזון, יעוד, ערכים וכללי האתיקה המקצועית של שירות המדינה (2017).

ורנר, ב.ש (1998) *אתיקה ומוסר במנהל הציבורי בישראל: לקראת הדור השלישי*, מתוך הספר *המנהל הציבורי בישראל לקראת שנות ה-2000*, עורכים: כפיר, א, וראובני, י. צ'ירקובקר מוציאים לאור בע"מ.

זמיר, י. (2009) "מבוא לאתיקה" בספר *אתיקה בעסקים: הלכה למעשה המרכז לערכים בעסקים עמ' 11*

זמיר, י. (2009) "אתיקה ומשפט", מבואות לאתיקה א עורך אסא כשר, עמ' 22

זרעאלי, ד. (2000) האפקטיביות של תכנית האתיקה אתר *עמותת שבי"ל ישראל (שקיפות שבי"ל ישראל*

זרעאלי, ד. (1999) חוק המקל והגזר לטיפול אתיקה בארגונים, *ניהול שקוף* 11.99 עמוד 3

זרעאלי, ד. (2000) טיפוח הקוד האתי וציות לחוק בישראל. *ניהול שקוף*, קיץ 2000 עמוד 4

זרעאלי, ד. (2000) חקיקה לטיפול אתיקה בארגונים. *אתיקה ואחריות חברתית – היבטים ישראליים*, גומא ספרי מדע ומחקר צ'ירקובר עמודים 175-189

זרעאלי, ד. שילה, ל. (2000) מנהיגים ברשת- תכנית האתיקה כחלק מתרבות הארגון, <http://www.angelfire.com>.

ירדן סקופ, מיום 9/6/17 "הקוד האתי לאקדמיה" *הארץ* [www.haaretz.co.il/news/educ](http://www.haaretz.co.il/news/educ)

כשר, א. (2003) "אתיקה מקצועית". *סוגיות אתיות במקצועות הטיפול והיעוץ הנפשי*. גבי שפיר, יהודית אכמון וגבריאלי וייל עורכים

סמואל, י. (1996) *ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים* אוניברסיטת חיפה /זמורה ביתן, מהדורה שנייה.

עקרונות הקוד האתי לדיאטניות / תזונאיות, עמותת הדיאטנים והתזונאים בישראל

- ע"ש 739/96 יקירביץ' נ' אורן המנהל הכללי של משרד הבריאות – בית המשפט המחוזי תל אביב  
ע"פ 2567/97 ד"ר איילון נ' מדינת ישראל 98 (3) 581
- קיי, א : עורך (2009) *אתיקה בעסקים: הלכה למעשה*, הוצאת המרכז לערכים בעסקים והמרכז לאתיקה בירושלים
- רובין, ש. (2003) על קודים, עקרונות ואתיקה במקצועות הבריאות והייעוץ, *סוגיות אתיות במקצועות הטיפול והיעוץ הנפשי*. שפיר, אכמון ווייל עורכים עמ' 30-48
- רזניק, ר. איך ייתכן שהאיש הזה עומד בראש מחלקה, *'הארץ'* מיום 19/9/2006
- רשף, א. (2002) שימוש בדרמה לפיתוח אתיקה בארגון, *משאבי אנוש*, 179, 15-20
- רשף, א. (2004) מדילמת החור והעכבר – האם החור הוא הגנב או שהעכבר הוא הגנב? או למה שתקו רופאים מכובדים בפרשת ד"ר יקירביץ, *משאבי אנוש*, 194, 20-26
- שורץ, מ. (2015) *סודות הניהול האפקטיבי תוצאות טובות יותר במציאות משתנה*. אופוס הוצאה לאור
- שורץ, מ. (2012) *להתחיל לנהל ברגל ימין*, אופוס הוצאה לאור
- שפיר, ג. (2006) מהי אתיקה מקצועית? הרצאה בכנס אתיקה מקצועית לפסיכולוגים חינוכיים מרכז לאתיקה משכנות שאננים ירושלים
- תפ(חי) 3693-08-08 מדינת ישראל נ' ד"ר אורי ריחני מהמאגר המשפט הישראלי נבו הוצאה לאור בע"מ
- ת"פ (ת"א) 54/98 מדינת ישראל נ' ד"ר ולדימיר יקירביץ עמ' 170-174 [www.nevo.co.il](http://www.nevo.co.il)
- תקנות העובדים הסוציאליים (כללי אתיקה מקצועית), תשנ"ט-1999

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## פינת הראיונות



### ראיון עם

### ג'ורא שלגי מנכ"ל רפא"ל לשעבר

ראיינו אריה רשף ושי צפריר

### **<sup>33</sup>I did it my way**

ג'ורא שלגי הצטרף לרפאל בשנת 1960 כטכנאי אלקטרואופטיקה, לאחר התנסות אותה רכש בשרות הצבאי ורקע מקצועי כבוגר בסמ"ת במגמת מכשירנות. במקביל לעבודתו ברפאל, סיים בהצטיינות לימודי תואר ראשון בהנדסת מכונות בטכניון, ובשנים מאוחרות יותר השלים תואר שני בטכניון ותואר נוסף בתעופה וחלל באוניברסיטת סטנפורד. מילא שורה של תפקידים ברפאל במהלכה זכה פעמיים בפרס ביטחון ישראל, בפרס על שמו של פרופסור דוד ברגמן על הקמה וניהול של מרכז מצוינות בתחום האלקטרואופטיקה ובתעודת הוקרה מטעם אגודת SME האמריקאית, על ארגון מערך הייצור של חטיבת הטילים אותה ניהל. מילא את תפקיד המנכ"ל בשלב המכריע של מעבר רפאל מיחידת סמך של משרד הביטחון, שנמצאה במשבר שסיכן את קיומה, לחברה ממשלתית מצליחה. סיים את תפקידו בשנת 2004. כיום עמית מחקר בכיר במוסד שמואל נאמן, המקדיש את זמנו לחינוך טכנולוגי-מקצועי, העצמת התעשייה המסורתית, וטיפול מנהיגות הנדסית שמוסדות ההשכלה אמורים להכשיר.

### **איך הגבת לשיר ששרו חבריך במסיבת הפרידה שלך מרפאל ?**

את השיר *I did it my way*, אותו השמיעו לכבודי חברי ההנהלה במסיבת הפרידה, קיבלתי כמחמאה וכהכרת תודה מרגשת. אכן הלכתי בדרך בה האמנתי, גם כשהסביבה שידרה מסרים הפוכים. עשיתי זאת מתוך דחף פנימי חזק, שהתבסס על מה שנראה בעיני כשכל הישר, שעיצוב של ארגון ישראלי מצטיין, חייב להישען על תרבות ישראלית ולא על חיקוי מתוך התבטלות של תרבויות ניהול זרות, שחלקן מיובא מה Ivy league של האקדמיה האמריקאית.

### **איך הגעת להיות מנכ"ל רפאל ?**

לאורך כל הקריירה שלי זכיתי לקידום ביוזמתם של הממונים עלי. להיות מנכ"ל רפאל לא נמצא בסל השאיפות שלי, אבל הצעתי את עצמי לתפקיד, על רקע של משבר ארגוני חריף, שנמשך כעשר שנים. משבר, שגרם לכך שמנכ"לים חיצוניים איכותיים (אישית פניתי לשניים) או אנשי צבא בכירים, חששו למוניטין שלהם וסרבו ליטול את תפקיד המנכ"ל, שיחלץ את רפאל מהמשבר – משימה שהוערכה על ידם כחסרת סיכוי ונטולת תקווה.

קפצתי למים, למרות הידיעה שמדובר במשימה העלולה להסתיים בכישלון, שימחק באחת את הרקורד שצברתי לאורך ארבעים שנות עבודתי ברפאל. נטלתי על עצמי את התפקיד ממניעים, שהגיעו משני כיוונים מנוגדים: הכיוון הראשון - כתגובה אמוציונלית לפגיעה בכבודו של ארגון יקר, אליו התייחסתי כאל

<sup>33</sup> כותרת של השיר ששרו חברי הנהלת במסיבת הפרידה מג'ורא שלגי לרגל סיום תפקידו כמנכ"ל רפא"ל

בית. הכיוון השני - הכרה מפוקחת, שהתבססה על נתונים, שיש ברפאל את הפוטנציאל ואת הכוחות הפנימיים, להמציא את עצמה מחדש, ולהפוך לסיפור הצלחה.

בדצמבר 1998 קיבלתי את המינוי מידי של שר הביטחון, יצחק מרדכי - מינוי זמני, שהפך תוך פחות משנה למינוי קבוע, שליווה אותי לאורך כהונה של שש שנים מרתקות.

### **איך ניהלת את התהליך שהפך ארגון במצב בעייתי לארגון מצליח?**

את תפיסת העולם, שליוותה את התהליך, סיכמתי במכתב הפרידה שלי מעובדי רפאל ומנהליה באילו המילים. "במהלך שנות עבודתי, ראיתי את רפאל בשלוש תקופות היסטוריות: תקופת החלוציות והצמיחה, תקופת השובע ואובדן הנכסים, ותקופת המשבר שהוביל לתפנית שהעלתה אותנו על מסלול של צמיחה והתחדשות.

מה עשה את ההבדל בין התקופות, ואיך קרה שאותה חבורת אנשים - איכותית, מוכשרת ובעלת מוטיבציה - הצליחה בתקופה אחת, כשלה בשנייה וחזרה להיות סיפור הצלחה בתקופה השלישית? כמי שהיה שותף לתהליכים שעברנו, כולל הטעויות שעשינו, הגעתי למסקנה שההצלחות והכישלונות שלנו לא היו תוצאה של מקריות ולא של כוח עליון, אלא תוצר של עיצוב נכון או שגוי של שלושת הממדים הבאים: רוח ארגונית - היוצרת סביבה המניעה אנשים לתת את המיטב והופכת ארגון רגיל לארגון מצטיין. מנהיגות - המעצבת מציאות חדשה במקום להיסחף אליה או להיגרר אחריה. ארכיטקטורה ארגונית - המלכדת אנשים למערכת מנצחת הכוללת את יעוד הארגון, את האסטרטגיה שלו, את ערכיו ואת תהליכי עבודתו."

### **כתבת ספר על המצאתה מחדש של רפאל - מדוע רק עכשיו?**

סמוך לסיום תפקידי, הועלו בפני הצעות לכתוב את סיפור התפנית ששינתה את פני רפאל, אך דחיתי אותן מסיבות שונות. כעת, בחלוף יותר מעשור מיום פרישתי, אני מברך על ההחלטה, משום שנתנה בידי את האפשרות לזכך לקחים ולהגיע לתובנות בעלות אופי אוניברסלי. הספר, תחת השם "המצפן הארגוני"<sup>34</sup> פונה לקוראים שהאתגר הניהולי מרתק אותם, ללא קשר לתחומי עיסוקם, למעמדם בארגון או לרמת האחריות המוטלת על שכמם. להערכתי הוא יוכל לסייע בידם להפיק תועלת מהלקחים שלמדנו, לקחים אשר אפשרו לנו להמציא את עצמנו מחדש, בעזרת 'מצפן ארגוני', שכלל יעדים שאפתניים, אסטרטגיה בהירה וערכי ליבה מכווני מטרה.

התובנות שנלמדו, מייצגות מכנה משותף רחב שאינו תלוי באופי הארגון, בגודלו או במבנה הבעלות שלו, משום שהן נוגעות בסוגיות אנושיות המתייחסות לשאלה: כיצד להנהיג תפנית שאפתנית ההופכת ארגון טוב לארגון מצטיין.

### **מה היו המכשולים העיקריים בהעברת רפאל"ל מיחידת סמך לחברה ממשלתית?**

המכשול המרכזי התמקד במימוש מהלך "סגירה - פתיחה" שנועד להתחיל את חיי החברה החדשה, עם מערכת הסכמי שכר, שתתאים לתעשיית היי-טק מודרנית.

בלשון החוק הפשוטה אמר המהלך את הדברים הבאים: רפאל ההיסטורית תיסגר, עובדיה ינותקו מהמדינה בתהליך שיכלול פיצויי פיטורין ופנסיה. רפאל, כחברה ממשלתית חדשה, תקלוט את עובדיה לשעבר כעובדי חברה בתנאי שכר חדשים.

המעבר המוצלח של המכשול התחלק לשניים: החלק הראשון - להגיע להסכמים בין המדינה לעובדים. תהליך שהצליח הודות לכישרון ונחישות של רבים וטובים מחברי. החלק השני - לשמר מורשת ונכסי ידע, שנמצאו בידי מנהיגות ליבה איכותית ומצטיינת אותה היה חיוני לשמר. הצלחתי לתרום לכך,

<sup>34</sup> קישוריות לספר באמצעות האתר של AMAZON <http://amzn.to/2CAJ2Bj> או האתר של סטימצקי <https://www.steimatzky.co.il/html/הארגוני-המצפן/שלגי-גורא>.

בזכות תפיסת עולם ניהולית שנשענה על מורשת, ערכים, יעדים שאפתניים ואסטרטגיה בהירה. לקחי ההצלחה של רפאל מודגשים, על רקע הכישלון של תהליך סגירה פתיחה ברשות השידור הציבורית, שנוהל בדרך שגויה שגרמה לעזיבת רוב הטאלנטים לרשתות שידור מתחרות.

### **מהיכן שאבת את תפיסת הניהול שאיתה באת לתפקיד המנכ"ל ?**

המקורות אשר מהם שאבתי את תפיסת עולמי הניהולית, לא הגיעו מלימודי ניהול ממוסדים, אלא דווקא מעולם האמנות שתחילתו בילדותי, כצייר חובב והמשכו בעשייה הנדסית ששילבה מרכיבים דומים של רגישות, דמיון, אסתטיקה, מוטיבציה, מקצוענות, אינטואיציה, חוויית עשייה ותשוקה לחדשנות. עם השנים למדתי שהדמיון בין שני העולמות קיים גם ברמה הארגונית – בשניהם נדרשות מערכות אנושיות החותרות להצטיינות ושלמות ביצוע, על בסיס אותם המרכיבים.

### **אילו עצות אתה יכול לאור ניסיוןך לתת למנכלים כיצד לנהל ?**

הזדהות מלאה עם הארגון ומבט לאופק רחוק המציב את השאלה "היכן הארגון חייב להיות בעתיד" במקום השאלה "היכן הוא יכול להיות מחר". פינוי זמן מנכ"ל מעיסוק בשוטף, על ידי מינוי חברי הנהלה איכותיים ויצירתיים. להעניק להם סמכויות וחופש פעולה סביב 'מצפן ארגוני' הכולל: ייעוד שאפתני, אסטרטגיה ברורה וערכי ליבה הנשענים על דוגמה אישית.

כך נהגתי, כאשר ערב הפיכתה של רפאל לחברה ממשלתית, הגדרנו שני יעדי מטרה ראשיים, שנתפסו על ידי הסביבה החיצונית כהזויים וחסרי סיכוי: היעד הראשון – לחצות מכירות של מיליארד דולר לשנה, שעיקרן יגיע מעסקאות ייצוא (ההגדרה נעשתה כשרמת המכירות עמדה על כחצי מיליארד דולר, רובן למערכת הביטחון הישראלית). היעד השני – לשלב את הטוב משני העולמות: את המרכיבים הטובים של הייעוד, המורשת והערכים עליהם גדלנו ברפאל ההיסטורית, לצד היתרונות של התנהלות עסקית מצטיינת. כשהצגתי את הרעיון לאלוף (מיל.) בני פלד שהתנסה בשני העולמות, של פיקוד על חיל האוויר וניהול חברת אלביט, קיבלתי את תשובתו הנחרצת "מה שאתם הולכים להקים זה אנדרוגינוס שלא יביא ילדים לעולם". אחד ממפתחות ההצלחה של רפאל הראוי למחשבה בכל ארגון עסקי, מתייחס לרווח הכספי. בניגוד לנורמות הקיימות, לא התייחסתי לרווח הכספי הנקי כאל מטרה עליונה. במקומו התייחסתי לרווח הגולמי כאל יעד ערכי שכלל את שני הרבדים הבאים: אבן בוחן למצוינות הניהולית והמקצועית של עובדי החברה ומנהליה. מקור להשקעות שיבטיחו את תרומתה הלאומית של רפאל בטווח הארוך - מעבר לאופק שלי כמנכ"ל.

חשיבותו של הרווח הנקי לחוסנה הכלכלי של רפאל, לא ירדה מהפרק, אלא קיבלה נקודת מבט שונה, עם תוצאה מפתיעה לטובה - בהפוך על הפוך, אי ההשתעבדות שלנו לרווח הנקי בטווח המיידי, אפשרה השקעות ארוכות טווח משמעותיות שתמכו בחדשנות נועזת, שהובילו לפיתוח של מערכות פורצות דרך שזיכו את רפאל בהצלחות עסקיות יוצאות דופן, שהפכו את רפאל לשיאנית הרווח הנקי בהשוואה לחברות הממשלתיות המקבילות לה.

### **איך משכנעים את הנהלה למהלכים שכאלה ?**

זכיתי להנהלה מצטיינת, בעלת מחויבות עמוקה לארגון והזדהות עם הצורך לשנות כיוון ולצאת לדרך חדשה מאתגרת ונועזת. קומץ חברי הנהלה שלא הזדהו עם התהליך ועם תוצאותיו הצפויות לא נשאר אתנו. נושאים מרכזיים זכו לדיון פורה עם הקשבה הדדית והשפעת המשתתפים על תוצאותיו. לדיונים שניהלתי הגעתי ללא סיכום ידוע מראש עם רצון להקשיב בפתיחות לאנשים חכמים ממני. חייתי בשלום עם דיונים "לא מסודרים", שאפשרו לאנשים להתפרץ עם הערות ביניים, שמהן יצאה לעיתים האמת, בדומה לילד שקרא "המלך הוא עירום" בסיפור הילדים עליו גדלנו. לא התביישתי להציג בעיה ולהודות שאין בידי תשובה שאני בטוח בה, עם כוונה להקשיב. המושגים של כוח ושל שליטה לא נכללו בכללי המשחק שלי,

משום שהם מדכאים יצירה מקורית, שבדומה לאמנים זקוקה לסביבה המעודדת חופש ביטוי. אם נחזור לסוגיית הכוח... איך אפשר להימנע ממנו כאשר נדרש לבצע מהלכים קשים וכואבים? התשובה - בנחישות ובאמפטיה בדומה להורה שלוקח את ילדו לניתוח מסוכן אך מציל חיים (התנסיתי בכך, כמנהל חטיבת הטילים, כשנאלצתי לפטר מאות עובדים בתקופת המשבר של שנות ה-90).

### **מדוע החלטת לסיים את תפקידך כמנכ"ל?**

סיימתי את התפקיד ביוזמתי משתי סיבות: רצון להתחיל פרק חדש, וההכרה שמיציתי את הפרק שהתאים לסגנון המנהיגות שלי. מחליפי אלוף (מיל.) ידידיה יערי, קיבל מכונית מרוץ איכותית אותה הוביל לשיאים חדשים.

### **יש ויכוח בין חוקרים שונים האם זה נכון יותר להביא מנכל מבחוץ או מתוך הארגון? מה דעתך?**

ארגון בריא, נכון שיצמיח מנכ"ל מתוך שורותיו. מנכ"ל חיצוני יכול לתרום לארגון, כאשר נדרש שינוי בתרבות הארגונית, דוגמת המינוי של אלוף (מיל.) מוסה פלד כמנכ"ל, שהטמיע ברפאל די.אנ.איי של התנהלות עסקית, שלא היינו יכולים להצמיח מתוך עצמנו. מינוי קבע של מנכ"לים חיצוניים משדר מסר שלילי הפוגע באיכות ובמוטיבציה של המנהיגות הפנימית.

### **כיצד התנהל התהליך האסטרטגי?**

הצורך זוהה מיד עם כניסתי לתפקיד, זכה לכינוי אסטרטגיית 2010, והתנהל בצורה הבאה: האסטרטגיה הוגדרה כנדבך ב'מצפן הארגוני' שכלל לצידה את הגדרת הייעוד ואת ערכי הליבה שישרתו את מימושו. האסטרטגיה גובשה על בסיס עבודת מטה שהתחלקה לצוותים שכל אחד הכיל גזרה מתוך הארגון דוגמת טכנולוגיה, שיווק ומשאבי אנוש. שכרנו יועץ חיצוני עם הבנה טכנולוגית ומבצעית טובה, שתיפקד כמנחה שסייע בתהליך חשיבה שהוביל אותנו לסכם מסמך אסטרטגי תמציתי, ברור ומאתגר, שזכה לרמת הזדהות גבוהה של צוות ההנהלה.

גיבוש האסטרטגיה נמשך כשנה והטמעתה התחוללה בזמן אמת, משום שהיא הופנמה כהלכה על ידי חברי ההנהלה שהיו שותפים לגיבושה. הגדרת ערכי הליבה תוך הסכמה רחבה של הסגל הבכיר נמשכה כשנתיים, והטמעתה הייתה בבחינת "סיפור שלא נגמר" שחייב תחזוקה בלתי פוסקת, שחייבה מעורבות מנכ"ל וכך נהגתי.

### **האם זה חדר לכל שכבות הארגון?**

למדתי מניסיון מצטבר של עשר שנות משבר, שקיימת בעיית תקשורת בין ההנהלה לבין העובדים, פערים שמפגשים או תכתובות של ההנהלה עם העובדים לא הצליחו לגשר. בהמלצתו של פרופ' אילן משולם מאוניברסיטת חיפה, החלטתי להפיץ את פרקי הסיכום השבועיים של דיוני ההנהלה לפרוים של כאלף מנהלים שכלל את חברי הדירקטוריון וארבעה רבדים ניהוליים (סמנכ"לים, ראשי שטחים, מחלקות ותחומים). הכוונה הייתה להגיע לתקשורת ישירה עם רבדים רחבים ככל האפשר מקרב מנהלי הארגון ועובדיו. כ-60% מן הדיונים הוקדשו לנושאים, שנגעו לעיצוב ולהטמעת המצפן הארגוני דוגמת מדיניות, אסטרטגיה, ערכים, ארגון תהליכי עבודה והפקת לקחים. פרקי הסיכום נכתבו על ידי והופצו בחתימתי כדי להבטיח את בהירות המסרים ואת מחויבותי האישית. כתובת המייל שלי הופיעה בתחתית הסיכומים וכל מי שפנה אלי בשאלה או בביקורת, זכה לתשובה מיידית.

סקר שבחן את אפקטיביות המהלך, בוצע לאחר כשנה עם התוצאות הבאות: שיעור המשיבים עמד על כמחצית. כ-2/3 מתוכם מהרובד הניהולי הזוטר של ראשי תחומים. יותר מ-90% סברו שהמסרים ברורים, בהירים ורלוונטיים עבורם כמנהלים. כ-95% מן המשיבים ציינו שהם מעבירים את המידע כולו או בחלקו לעובדים הכפופים להם. השיח הפתוח שלי עם הארגון, אפשר את שיתוף הפעולה בהחלטות קשות שאותן

נדרשתי לקבל, בתקופה שבה עלה חשש לקיצוץ חד בתקציב הביטחון, שאיים להחזיר אותנו לימים האפלים של שנות המשבר. אין ספק שההשקעה הייתה ראויה, משום שתרמה להטמעת המצפן הארגוני, ולכן המשכתי בנוהג עד לסיום תפקידי כמנכ"ל. אינני יכול להיות אובייקטיבי, אבל אומר את דעתי. אם להתבונן על הצלחתה של רפאל במהלך עשר שנים לאחר שסיימתי את תפקידי, אין לי ספק שמרכיבים מרכזיים ב'מצפן הארגוני' הוטמעו ונשמרו.

### **האם התמודדת עם מקרים קריטיים?**

נכנסנו, עם השקעה עצמית גדולה מאוד, לפרויקט אסטרטגי מורכב וגדול ממדים שחייב שיתוף פעולה הדוק בין חטיבות. על רקע של חיכוך מתמשך ואגו לא מרוסן, הפיץ אחד מראשי החטיבות מייל לאנשיו, בו הורה להם שלא לשתף פעולה עם החטיבה שהובילה את הפרויקט. משהגיע המייל לידיעתי קראתי לשיחה את ראש החטיבה כדי להודיע לו שהוא יוצא מיידית ממעגל ההנהלה. הסיבה - פגיעה גסה בערך ליבה "רפאל אחת" שהודגש חזור והדגש, כערך ליבה מרכזי שמי שיפגע בו יזכה ממני לתגובה חסרת פשרות.

### **האם לא ידעת על תכונותיו אלה לפני שמינית אותו?**

ידעתי שהוא "פרא אדם" אבל הכרתי באנרגיות החיוביות שלו, בתקווה שבמעמדו כסמנכ"ל ידע גלות בגרות, להציב גבולות ולכבד את עמיתיו. על הפגיעה שלו בערך רפאל אחת לא הייתי מוכן להתפשר. בדיעבד – שגיתי בבחירתו.

### **איך ניתן לסכם את תפיסתך כמנהל?**

שאפתי לצוות הנהלה שיענה על הצפיות הבאות: מחויבות מלווה ביכולת לעצב ולהזדהות עם 'מצפן ארגוני' שאפתי. שותפים שישמיעו את דעתם גם כשהיא מנוגדת לדעת הרוב, כולל דעתי שלי, תוך נכונות להודות בטעויות ולשנות כיוון. שותפים שאוכל להפקיד בידיהם סמכויות, שיאפשרו לי לא להיסחף לפעילות השוטפת. טיפוסים בעלי מאפייני אישיות שונים, כדי לתרום לגיוון מחשבותי. רצון שאחד מהם יתמנה למנכ"ל שיחליף אותי (מטרה שלא הצלחתי לעמוד בה).

**איך אתה תופס את הפונקציה של ניהול משאבי אנוש בארגון? מה תפקידה? התפקיד חשוב ביותר, במיוחד בתקופה הנוכחית של דור צעיר עם צפיות ומושגי חשיבה חדשים, בעולם שיממש את המהפכה התעשייתית הרביעית שתייתר אנשים לטובת רובוטים עם תבונה מלאכותית. זו גם הסיבה שאינני מתחבר לביטוי **משאב**, שנלקח מתרבות אמריקאית המשתמשת בו לעובדים ולמכונות כאחת ושוכחת שעובדים הם בני אדם. האיר את עיניי בנושא חבר סגל בפקולטה לתעשייה וניהול, שכך חונך כסטודנט. הדברים הזכירו לי את האירוע הבא - במפגש שקיימנו עם תעשייה ביטחונית אמריקאית גדולה שאתה היה לנו פרויקט משותף, סיפר לנו איש הקשר האמריקאי, שהחברה נמצאת בעיצומו של תהליך פיטורין שאותו הם מזדרזים להשלים לפני חג המולד. שאלתי מיידית, את מה שכל ישראלי היה שואל: "מדוע מפטרים לפני חג המולד?" והמארח השיב בטבעיות גמורה: "מפטרים לפני החג כדי לחסוך את עלויות השכר של חופשת החג." דוגמה לארגון שיכול לחסוך את משרת מנהל משאבי אנוש ולצרף אותה למנהל הרכש.**

### **איך צריך להתנהל התהליך?**

מנכ"ל, בנוסף לתפקידו לעמוד במשימות החברה, עליו לראות את עצמו כמי שמופקד על הרוח הארגונית המייצגת את הכישרון והמוטיבציה הקולקטיבית המורכבת מהמגוון האנושי של עובדי ועובדות החברה. כדי לקיים את המערכת המאוד מורכבת, הוא חייב שיימצא לצדו סמנכ"ל מקצועי המסייע בידיו. אמת המידה להצלחת הארגון בתחום הרוח הארגונית היא מידת יכולתו לגייס כישרונות ולשמור עליהם בסביבה עתירת פיתויים. נפל בחלקי לעבוד עם אנשים מוכשרים מאוד, שעמדו בפני פיתויים חומריים חיצוניים משמעותיים, עד כדי הכפלת שכר, משום שאהבו את מה שהם עשו והרגישו נאמנות לארגון ולאנשים איתם עבדו.

כראש חטיבת הטילים נוכחתי גם במקרה הפוך. אריה, שחקן נשמה מצטיין, שהודיע על עזיבה מיידית, לאחר ששמע את התבטאות המנכ"ל, ערב גל הפרישה הגדולה הראשונה מרפאל, שאמר מעל במת האודיטוריום ש"כל מי שרוצה יכול ללכת הביתה". לשאלתי את אריה מה יעשה לאחר שיעזוב את רפאל, השיב - "אני קודם כל עוזב משום שלא מוכן להישאר במקום שכך מתייחס אלי". למזלי הצלחתי להרגיע אותו. קיבלתי כמחמאה את העובדה שפתח בפני את ליבו. אילו נתפסתי כמנהל לא קשוב, קיימת סבירות שאריה לא היה מגיע אלי והיינו מפסידים אדם יקר ומקצוען מצטיין.

אינדיקציות לרוח ארגונית רעה, ניתן לזהות כאשר מחפשים אנשים שייטלו על עצמם משימות אתגריות הכרוכות בסיכונים ו"אף אחד לא קם" - דוגמת ראש פרויקט עם מוניטין של הצטיינות, שסירב ליטול על עצמו את שרביט המנהיגות של פרויקט נועז וחדשני. כששאלתי מדוע סירב, ענה במילים הבאות: "סירבתי משום החשש שהמנהלים שלי יותירו אותי פצוע בשטח."

המבחן האנושי מגיע לשיאו בתחום יחסי עבודה, במיוחד כשהארגון נדרש להצטמצם ולהיפרד מעובדים. התנסיתי בתהליך כואב שכזה ובהצלחה, בזכות שתי התובנות הבאות שעמדו בניגוד לנורמה אותה ירשתי מקודמי.

התובנה הראשונה - מי שסבור שאמפתיה בניהול יחסי עבודה מצביעה על חולשה - טועה. רגישות משולבת בהוגנות, שאינה נמנעת מהחלטות כואבות וקשות, זוכה להבנה, משום שאינה נתפסת כניסיון להכנעה כוחנית, הגוררת תגובה כוחנית ונטולת מנצחים.

התובנה השנייה - מנהל ארגון הניצב בפני קונפליקטים אנושיים מורכבים, כדאי שישאל את עצמו "מה הייתי עושה אילו העובדים היו בני משפחתי?" ואת התשובה שתקבל כדאי שיוסיף לארגז הכלים שלו.

### **מה צריך להיות הדגש בהכשרת מנהלים?**

את מה שחסר בהכשרות הקיימות - טיפוח מנהיגות וערכים.

נושא הראוי לדיון וחשיבה נוגע לטיפוח תרבות ניהולית המתאימה לישראל. חיקוי מתוך התבטלות של תרבויות ניהול המציבות רווח כיעד אולטימטיבי, מוביל במוקדם או במאוחר לשתי התוצאות הרעות הבאות:

התנהלות נטולת אתיקה וערכים, מהסוג שהובילה למשבר ה subprime בארצות הברית ולשערוריית dieselgate של פולקסוואגן; והשנייה, התנהלות קצרת אופק המובילה לכשל של החברה בטווח הארוך. למדינות כארצות הברית וגרמניה יש אקוסיסטם עוצמתי היכול לחיות עם כשל של חברות גדולות - "מכה בכסף" מבחינתן, המשולה לשריפה מקומית ביער גדול עם עצים גדולים, שיצמיח במהרה עצים גדולים חדשים.

למדינה קטנה כשלנו אין את הלוקסוס הזה. כשל של חברה גדולה דוגמת טבע, יותיר קרחת יער שספק אם תצמיח אי פעם עץ גדול דומה.

אי לכך אני סבור שתרבות הניהול של חברות ישראליות, חייבת להציב צמיחה בת קיימא כערך עליון, ולא את הרווח כמטרה אולטימטיבית. הרווח הכספי, כפי שהוכחנו בדוגמה של רפאל, חייב להיות תוצאה מובהקת של משהו גדול יותר המוצב לפניו.

אני מרשה לעצמי לנחש, שחברות ענק מצליחות ומצטיינות, שצמחו במדינות קטנות בסדר הגודל שלנו, דוגמת PHILIPS ההולנדית שנוסדה בשנת 1891 וחברת NESTLE השוויצרית שנוסדה בשנת 1866 פועלות ברוח דומה - אחרת לא היו שומרות עמדות הובלה לאורך תקופות כה ארוכות.

[חזרה לתוכן העניינים](#)





## ביקורת ספרים

### אתיקה ארגונית בניהול משאבי אנוש במערכת החינוך הישראלית מאת: אורלי שפירא- לשצ'ינסקי<sup>35</sup> (2017)

בהוצאת פרדס הוצאה לאור



סיכום אריה רשף

התמודדות מערכת החינוך עם סוגיות אתיות בהתנהגויות של מורים מעסיקה את המחברת בספרה "אתיקה ארגונית בניהול משאבי אנוש במערכת החינוך הישראלית". היא פותחת את הספר בשאלה: "מה גורם לאנשי חינוך והוראה בעלי ערכי מוסר, שמרביתם בחרו ממניעים ערכיים את מקצוע ההוראה, מתוך תחושת שליחות ורצון לקדם את תלמידי מדינת ישראל, לנהוג בהתנהגויות בלתי הולמות?" (ע' 15). הספר מוקדש לניסיון לתת תשובה לשאלה הנ"ל ולהציע פתרונות להתמודדות עם התופעה.

קיים ויכוח בין מדעני החברה בהתייחס לגורמים להתנהגות לא נאותה של בני אדם. חלקם גורסים כי התנהגות לא נאותה נובעת ממאפיינים אינדיבידואליים של הפרט כמו משתני אישיות ועמדות אתיות אישיות. תפיסה אחרת מתמקדת בניתוח מאפייני המצב והסביבה שבה פועל האדם כגורמי השפעה על התנהגויות לא נאותות. מחקרים שבחנו התנהגות לא נאותה בעולם העבודה מצאו כי למאפיינים סביבתיים וארגוניים השפעה דומיננטית על התנהגות אתית של העובד. לדוגמא, קונדה (2000) טוען כי לתרבות הארגונית המתקיימת בארגונים יש פוטנציאל להשחתה מוסרית הן של עובדים והן של מנהלים.

<sup>3535</sup> ד"ר אורלי שפירא-לשצ'ינסקי - פרופסור חבר במגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך בבית הספר לחינוך באוניברסיטת בר אילן, ועוסקת בחקר היבטים אתיים במערכות חינוך

לעיסוק בנושא האתיקה במערכת החינוך חשיבות ראשונה במעלה מעצם הגדרת תפקידם של המורים כסוכני מוסר וכאחראים על טיפוח הערכים והמוסריות של תלמידיהם. תרומתו המשמעותית של הספר בכך שהוא מעלה על פני השטח את נושא האתיקה הארגונית במערכת החינוך

שפירא- לשצ'ינסקי בחרה לתאר בספרה את ההשפעה, שיש לתרבות הארגונית על התנהגות המורים. הספר מתמקד בשני היבטים עיקריים של התמודדות עם סוגיות אתיות של מורים במערכת החינוך: א. התפיסות של המורים לגבי המאפיינים האתיים של התרבות הארגונית של בית הספר ומידת הצדק, שהם חווים, בהתייחסות כלפיהם, כמנבאים את התנהגויות הנסיגה<sup>36</sup> של מורים ו - ב. פיתוח והטמעה של קוד אתי ככלי להתמודדות עם אתגרים אתיים במערכת החינוך בכלל ולצמצום התנהגויות בלתי נאותות של מורים בפרט. בספר מוצגים מחקרים, שביצעה המחברת בעשר השנים האחרונות, בהם בדקה את הקשר בין תפיסת האתיקה הארגונית לבין התנהגויות נסיגה מסוג איחורים, היעדרויות ועזיבה בקרב מורים. בנוסף לתיאור התאוריות הפסיכולוגיות והסוציולוגיות המסבירות את התנהגויות הנסיגה, מציעה המחברת אסטרטגיות לצמצום התנהגויות נסיגה בקרב מורים. האסטרטגיות המוצעות מתבססות הן על ניסיונם של אנשי חינוך ממוגוון תפקידים והן על תוצאות מחקרי המחברת וניסיונה בעבודה בשטח.

האסטרטגיות המוצעות ניתנות ליישום ברמת בית הספר וברמת גוף המטה שבית הספר משויך אליו. ברמת בית הספר מוצעות אסטרטגיות המאופיינות בגילויי אמפתיה ואכפתיות כלפי המורה ואסטרטגיות המציעות טיפול במישור הפורמלי כהפעלת מדדים לתדירות היעדרות, שינוי וריענון נהלים ובחינת המקום הפיזי שבו מתבצעת ההוראה. אותן אסטרטגיות (אכפתיות כלפי המורה והתייחסות פורמלית כלפי המורה מוצעות ליישום גם ברמת המטה.

בשער השני של הספר עוסקת המחברת בבחינת הפער בין המדיניות המוצהרת לבין הנעשה בשטח. המחברת מצביעה על החשיבות של פיתוח והטמעת קוד אתי במערכת החינוך, תוך הדגמת הדרך בה פותחו ויושמו קודים אתיים במערכות חינוך שונות במדינות שונות. המחברת מציעה המחברת תהליך פיתוח והטמעה שיטתי, שראוי ליישום גם בארגונים מחוץ למערכת החינוך. בנקודה זו מן הראוי להעיר כי בקרב חוקרים קיימים חילוקי דעות לגבי מידת ההיתכנות של פיתוח קוד אתי, המקובל בו זמנית גם על גורמי המערכת. דהיינו, הנהלת משרד החינוך וארגוני המורים. הניסיון לפיתוח קוד שכזה נתקל עד כה בקשיים. סרגי טלנקר מתייחס לנקודה בעייתית זו במאמרו "החשיבות של כלים להערכת מורים בתהליך הפיכת מקצוע ההוראה לפרופסיה בישראל", המתפרסם בגיליון הנוכחי של הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש.

לסיכום, ספרה של אורלי שפירא- לשצ'ינסקי מציג פן חשוב בבחינת הסיבות להתנהגויות נסיגה בקרב מורים ומציע דרכים להתמודדות עם התופעה וכן הצעה לתהליך מומלץ לבניית קוד אתי בארגוני חינוך. הספר מומלץ גם למי שאינו עובד במערכת החינוך והקורא מוזמן לבחון את התפיסה המוצעת בספר וליישמה בארגונים עסקיים וציבוריים.

## ביבליוגרפיה

קונדה, ג. (2000). *מהנדסים תרבות*. ת"א : חרגול הוצאה לאור.

## [חזרה תוכן העניינים](#)

<sup>36</sup> מערך פעילויות שמורים נוקטים בניסיון להרחיק את עצמם ממשורותיהם או בניסיון להימנע ממשמות עבודתם כאיחורים היעדרויות ועזיבת בית ספר (Shapira-Linchinsky, 2012)



## מדור ניהול סיכונים והזדמנויות

### תשואה השקעתית בקרן פנסיה מקיפה (צוברת) (5)

גיל מזרחי<sup>37</sup>

לאחר שדנו בנושא דמי הניהול בקרן פנסיה מקיפה (קרן פנסיה צוברת במסגרת קרנות הפנסיה החדשות הנמכרות בשנים האחרונות), זאת במסגרת ניהול סיכוני הפרישה לפרט, ציינו כי דמי הניהול הינם אקוטיים מאוד לנושא החיסכון הפנסיוני של הפרט וכן הדגשנו כי דמי הניהול אינם הפרמטר היחיד שעל פיו יש לקבל החלטות בתחום מהותי זה. במאמרים הקרובים נתמקד בתשואה על היבטיה. במאמר זה נדון בתשואה מהשקעת הכספים הצבורים בקרן פנסיה מקיפה, הנחשב לרכיב מוביל בחשיבותו בשל היותו מנוע "יצירת הכסף" הפועל על החיסכון הצבור, כאשר אפקט הריבית דריבית הפועל לאורך השנים הרבות מאפשר העצמת הצבירה ליום הפרישה.

כידוע, תחום ההשקעות הינו תחום רחב ומורכב מאוד המושתת על תאוריה מחד ופרקטיקה מאידך על פי גישות שונות, זאת בהתייחס להשקעה בנכסים שונים בעלי מאפיינים שונים, רמות סיכון שונות וכדומה. מאמר זה איננו עוסק ב"עולם ההשקעות" אולם על מנת לקבל החלטות מושכלות בהתייחס לחיסכון הפנסיוני, יש לייצר מעין ארגז כלים בסיסי בתחום זה. לצורך כך, חשוב להעלות על הכתב מספר נקודות המהוות הנחות בסיס שורשיות שהן למעשה נקודת המוצא בבואנו לקבל החלטות בהתייחס לתיק ההשקעות הפנסיוני במסגרת קרן פנסיה צוברת.

נפתח ונאמר כי לכל אדם באשר הוא, ישנם צרכים וטעמים ספציפיים ועל כן נקודות המוצא של בני האדם אינן אחידות ביחס לתחום ההשקעות. על אף זאת ננסה לאפיין מכנה משותף שיאפשר נקודת מוצא בסיסית הגיונית. ראשית לכל, נציין כי תיק השקעות פנסיוני הינו תיק המאופיין בכללותו באופק השקעה ארוך טווח שבו מגולמים סוגים שונים של נכסים, גישות השקעה וכדומה. יתר על כן נציין, כי לכל נכס בתיק ההשקעות קיימים מאפיינים שונים ופרמטרים שונים המקובלים למדידתו בכלל ומזווית רמת הסיכון בפרט. בנוסף, מקובל לאפיין תיק השקעות על פי רמת הסיכון בהתאם להקצאת הנכסים שבו, מגבלות ההשקעה בנכסים אלה ומאפיינים שונים אחרים, כך שתמהיל התיק הכולל יכול לקבל דרוג משוקלל מזווית רמת הסיכון הכוללת. על מנת להתמקד בתחום הפנסיוני מזווית ההשקעות ולשם הפשטות, נניח לצורך הדיון כי נוכל לסווג תיק השקעות פנסיוני (השקעה ארוכת טווח) על בסיס איכותי המושתת בהתאם ל 3 רמות סיכון: סיכון גבוה, סיכון בינוני וסיכון נמוך. לא מיותר מלציין כי יש להניח כי בתיק השקעות ארוך טווח בר סיכון גבוה, גלום פוטנציאל להשאת תשואה גבוהה יותר בטווח הארוך בהשוואה לתיק בר סיכון נמוך, כאשר סיכון גבוה מלווה בתנודתיות ובאי וודאות גבוהה יותר בהשוואה לתיק בר סיכון נמוך. מכאן, שחוסך שיהא מעוניין בהשאת תשואה גבוהה יאלץ לבחור בתיק השקעות בר רמת סיכון גבוהה ובכך לשלם "מחיר" בדמות רמת סיכון. לאור זאת נציין, כי עת מדברים על תשואה יש לנקוב ברמת הסיכון לצידה (איכותית או כמותית).

בארץ, ישנם מספר גופים מוסדיים המנהלים קרנות פנסיה ומתחרים ביניהם על כספי החיסכון של החוסך. פרמטר התשואה שכל אחד ואחד מהגופים מצליח להשיג עבור העמיתים, הינו בין היתר הכלי שבאמצעותו גופים אלה עשויים להצליח לגייס עוד ועוד לקוחות. ברור, כי עמית שיחליט להפקיד את

<sup>37</sup> אקטואר ומנהל סיכונים M.A. F.I.L.A.A.

החיסכון הפנסיוני שלו בגוף מוסדי בר ביצועים רדודים (מזווית השאת התשואה ההשקעית) לאורך שנים, יינזק מהותית עת יפרוש לפנסיה, זאת לעומת עמית שיבחר בגוף בר ביצועים מעולים לאורך זמן. נכון, שרכיב התשואה איננו חזות הכל, אולם הוא מרכיב אקוטי מספיק על מנת לשמש פרמטר מרכזי בהחלטה.

נשאלת השאלה, מהו "כלל האצבע" שעל פיו חוסך יכול לקבל החלטות ביחס לבחירת הגוף המוסדי שינהל בעבורו את קרן הפנסיה? נחدد שאלה זו מזווית ההשקעות ונשאל מיהי קרן הפנסיה שמניבה תשואה גבוהה ביחס לאחרות ולאורך זמן, בהינתן רמת סיכון השקעית דומה? התשובה לכך ולשאלות אחרות שעשויות להישאל היא, שאין כלל אצבע. קיימים כלים זמינים וקלים לשימוש, כדוגמת "פנסיה נט" של משרד האוצר שמהם ניתן לגזור תובנות ביחס לביצועי ההשקעות של קרנות הפנסיה על בסיס רמת סיכון דומה ביחס לביצועי העבר. על אף כי ה"פנסיה נט" של משרד האוצר הינה דוגמא לכלי חשוב, בר אמינות גבוהה יחסית ואובייקטיבי שניתן לסמוך על נתוניו ולגזור תובנות פרקטיות ממנו, יש לציין כי בבואנו להשתמש בכלים מעין אלה, קיימת חשיבות למדידת תשואה על פני תקופות מגוונות וארוכות דיון שכן מדידת תשואה יומית, שבועית, חודשית ואף שנתית וכו' איננה עוגן לקבלת החלטות עת עוסקים בחיסכון פנסיוני ובכלל. כמו כן, יש להיות ערים לנושא יציבות התשואות של קרנות הפנסיה השונות וכן להשתמש בפרמטרים ברורים והגיוניים לצורך פילוח וחיתוך הדוחות. בחינת הביצועים של קרנות הפנסיה לאורך זמן, מאפשרת קבלת החלטה מושכלת ובכך מאפשרת לצמצם את הסיכוי לטעות. על אף כי פרקטית עלינו לבחור את הגוף שבסיכוי סביר ומעלה יוכל להשיא עבורנו תשואה גבוהה יחסית ולאורך זמן מעתה והלאה (וזאת על סמך ביצועי העבר), יש להדגיש כי לא ניתן להניח כי נוכל לבחור בוודאות את הגוף הטוב ביותר שינהל מעתה והלאה את ההשקעות בעבורנו באופן יוצא דופן כך שתמיד נשיא תשואה מקסימלית ביחס לשאר קרנות הפנסיה.

נזכיר, כי עסקנו בשני המאמרים האחרונים בדמי הניהול ובהקשר לכך צוין כי דמי הניהול אינם חזות הכל ואכן כך הוא. ישנם הטוענים כי שווה לחוסך לשלם דמי ניהול גבוהים בעבור ניהול השקעות איכותי ובכלל זה השאת תשואה גבוהה בעבורו, מאשר לשלם דמי ניהול נמוכים וביצועים רדודים בהתאם. על אף כי לא ניתן לומר שטענה זו הוכחה, יש לשקלל זאת בבואנו לקבל החלטה ביחס לבחירת קרן הפנסיה. כאמור, תיק השקעות פנסיוני מאופיין בכללותו באופק השקעה ארוך טווח, מאחר ומדובר על "תקופת עבודה" של הפרט, בה אדם מתחיל לחסוך בקרן פנסיה עם כניסתו לעבודה בגיל צעיר יחסית ומסיים לחסוך בנקודת הפרישה לפנסיה. יחד עם זאת, יש לציין כי עת קרבים לגיל פרישה אופק ההשקעה הולך ומתקצר באופן טבעי, ובנקודה זו אופק ההשקעה של הפרט איננו כבר ארוך טווח. אופק ההשקעה הינו פרמטר מרכזי בתחום ההשקעות מאחר ושווקי ההון תנודתיים ובנקודת זמן מסוימת תיק השקעות עשוי להימצא במצב של רווח נאה לעומת נקודת זמן אחרת בה תיק ההשקעות עלול להימצא במצב של הפסד גבוה. ברור הוא, כי פרישה לפנסיה בנקודת שפל בשווקי ההון עלולה להביא לקצבה נמוכה בסדר גודל משמעותי לפרט הפורש בעת זו. טענה מקובלת בתחום ההשקעות מתייחסת לעובדה כי באופק השקעה ארוך טווח מתקיימת רווחיות בממוצע בתיק השקעות. כמו כן, מתקיימת מעין מחזוריות בשווקי ההון, כך שלאחר עליות תבואנה הירידות ולאחר ירידות תבואנה העליות ובנקודת מבט ארוכת טווח ירידות "מתקנות" בעליות, ובטווח הארוך נוצרת תשואה חיובית על החיסכון. מאחר והמטרה היא למקסם את גובה הצבירה לנקודת הפרישה (על מנת שניתן יהא לקבל קצבה מקסימלית ככל שניתן מקרן הפנסיה לדוגמא), תסריטים של ירידות משמעותיות בשווקי ההון לקראת פרישה מהווים איום גבוה על סך הצבירה של הפרט הבודד בהתייחס לנקודת פרישתו. על מנת להימנע מאירוע של ירידות בשווקים לקראת פרישה מבלי יכולת להנות מגל העליות הבא, הגיוני הוא שיש לצמצם את רמת הסיכון בתיק ההשקעות הפנסיוני ככל שהולכים ומתקרבים לגיל הפרישה. קשה לקבוע מסמרות בנושא זה, שכן אין אנו נביאים ואין אנו מסוגלים לתזמן השקעות על פי עליות או ירידות. יחד עם זאת ברור כי מבחינת גישה, "תאבון הסיכון" שלנו הולך ויורד ככל שאנו הולכים וקרבים לגיל פרישה.

רשות שוק ההון ביטוח וחסכון הובילה מהלך שבו הגופים המוסדיים חויבו לקבוע מסלולי ברירת מחדל המותאמים לגיל החוסכים מזווית מסלול ההשקעות של הסכומים הצבורים שבהם הסיכון הולך ופוחת ככל שהגיל עולה וזאת למצטרפים חדשים (חוסכים קיימים הורשו/יורשו להצטרף למסלולים תלויי הגיל). כל גוף מוסדי מנהל מספר סוגי מסלולי השקעה: הראשון הינו מסלולי השקעה במודל השקעה תלוי גיל, השני לפי מסלולי השקעה מתמחים (מניות, אג"ח...), השלישי מסלולי השקעה המיועדים למקבלי קצבאות. במודל השקעה תלוי גיל משרד האוצר הביא למעין פתרון לשם מניעת מצב שבו חוסכים יעמדו בפני שוקת שבורה ערב פרישתם מזווית היקף הסכום הצבור שיעמוד לרשותם: ככל שהחוסך צעיר יותר כך רמת הסיכון הגלומה בתיק החיסכון מזווית ההשקעות, יהיה גבוה יותר, שכן בעת "ירידה משמעותית בשוק ההון", לחוסך יוותרו מספיק שנים על מנת ששוק ההון "ימחוק" את הירידות בשווי החיסכון הצבור. במודל זה המסלולים מחולקים לחוסכים עד גיל 50, לבני 50-60, 60 עד קבלת קצבת זקנה, ומקבלי קצבאות. חוסך שלא יבחר אחרת, יצורף אל המסלולים המובנים אוטומטית לפי גילו. באמצעות גישה זו גם תופחת רמת הסיכון משמעותית מגיל 60 ואילך על רקע התארכות תוחלת החיים וסביבת הריבית הנמוכה. אגב, ישנם החולקים על מודל זה וטוענים שאין להפחית את רמת הסיכון בגילאי +60 אולם בסוגיה זו לא נדון הפעם. הערה: "תיק בר סיכון גבוה" כלל באופן מסורתי תמהיל תיק משופע במניות ודומיהן ומיעוט יחסית של אג"ח וכדומה. כיום (בעידן הריבית האפסית) הסיכון הגלום באג"ח קונצרני ובאפיקי השקעה אלטרנטיביים כנדל"ן, הלוואות לא סחירות, סיכון המדינה, סיכון מח"מ ועוד, לעיתים לא פחות מהסיכון בהשקעה במניות.

בקרנות הפנסיה החדשות המקיפות מזה שנים כ-30% מכספי החיסכון הושקעו באג"ח מיועדות של הממשלה המניבות תשואה שנתית מובטחת של 4.86% צמוד (עד תקרה של 20.5% מפעמיים השכר הממוצע במשק). מציאות זו מאפשרת לחוסכים בקרנות הפנסיה ביחס לחוסכים בקופות הגמל ובביטוחי המנהלים, יתרון חשוב ביותר מזווית השאת תשואה, יציבות והגנה מסוימת על תיק החוסכים עת תהיינה ירידות חדות בשווקי ההון. לאחרונה, האוצר הוביל שינוי בהקצאת כרית הביטחון הממשלתית הנ"ל לחוסכים לפנסיה לטובת מקבלי הקצבה (המבוגרים לרוב אך לא רק), מיולי 2017. חוסכים צעירים עד גיל 50 לא יקבלו הקצאה של אג"ח מיועדות (אם כי נושא זה יחול באופן הדרגתי ויבוסס בו העיקרון של חלוקה תקציבית של הקצאת האג"ח המיועדות לפי קרן פנסיה, כך שצעירים יוכלו להמשיך ולהנות מהקצאת האג"ח בצורה כזו או אחרת), בני ה-50 ועד גיל פרישה ייהנו מ-30% הקצאה מסך הכספים המנוהלים בהתאם למצב בשנים האחרונות ומקבלי הקצבה (הפנסיונרים בעיקר) ייהנו מ-60% הקצאה מהכספים המנוהלים.

נסכם ונאמר, כי השוואת ביצועי ההשקעות של קרנות הפנסיה הצוברות לאורך זמן מזווית התשואה על ההשקעות, תוך בחינת מספר תקופות (שנה והלאה) ובחינת יציבות התשואות, תאפשר אינדיקציה טובה לאיתור קרנות הפנסיה המנוהלות באופן סביר ומעלה מזווית ההשקעות. במאמר הבא, נדון בתשואה הדמוגרפית ומשמעותה ונראה כי התשואה הדמוגרפית חייבת להשתקלל בקבלת החלטות של החוסך לצד התשואה מההשקעות.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

## הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

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

להלן תיאור אופן הגשת המאמרים לרבעון:

- ✓ יוגשו מאמרים שלא נמצאים בבדיקה לפרסום בכתב עת אחר.
  - ✓ המאמרים יוגשו בקובץ word במייל לכתובת: [cohrm@univ.haifa.ac.il](mailto:cohrm@univ.haifa.ac.il)
  - ✓ המאמרים יהיו כתובים בפונט דיוויד 12, רווח 1.5 בין השורות, שוליים 2.5 ס"מ מכל צד, כניסת פסקה 1.25 ולא יעלו על 15 עמודים, כולל רשימת מקורות.
  - ✓ איורים וגרפים ישובצו במקום המיועד להם בטקסט ממורכזים. כותרת מעל האיור או הטבלה מודגשת. הרבעון אינו מודפס, ולכן ניתן לשבץ איורים בצבעים.
  - ✓ לא יוגדרו כותרות תחת פורמט heading.
  - ✓ 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.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

# הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations  
and Human Resource Management Quarterly

