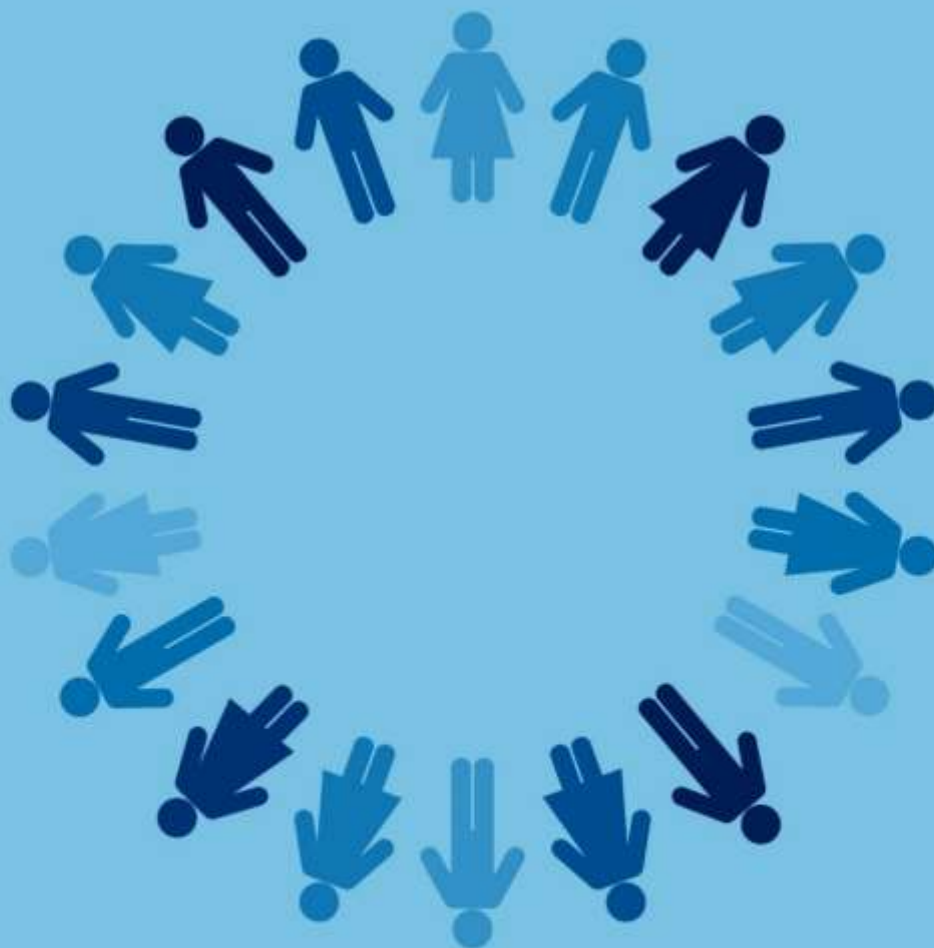


# הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

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 המכללה האקדמית רמת גן	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

3	תוכן העניינים
4	דבר העורך
6	<a href="#"><u>המאבק להעסקה ישירה בישראל: הצלחות וסיכויים</u></a> אורלי בנימין
26	<a href="#"><u>ראיון עם ווידאד והודא, עובדות ניקיון באוניברסיטת חיפה</u></a>
28	<a href="#"><u>יתרונות אסטרטגיים למיקור פנים של עובדי IT השלכת צורת ההעסקה של עובדי מחשוב על נכונותם לשיתוף ידע</u></a> נועם קוריאט ורועי גלברד
42	<a href="#"><u>התעצבות זהות ארגונית דואלית של יזם ואיש משפחה באגף מערכות מידע במפעל תעשייתי</u></a> ריקי גליה ומורן שנפר כהן
57	<a href="#"><u>הקשר בין רוחניות ועבודת רגש לבין שביעות רצון ולשחיקה בקרב עובדים במוקד טלפוני: השוואה בין נציגי שירות דתיים ולא דתיים</u></a> סמדר ויינשטיין ונדב גבאי
73	<a href="#"><u>מנגנונים המנתבים להתנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות</u></a> טניה לוי-גזנפרנץ ואורלי שפירא לשציינסקי
90	<a href="#"><u>גישה אינטגרטיבית להבנת למידה ארגונית: הקשרים בין למידה ארגונית מוכוונת פנים ומוכוונת חוץ לבין תוצרים ארגוניים</u></a> ענת בר ואנית סומך
109	<a href="#"><u>העבודה הפכה אותי לאדם עצוב יותר, אבל עם רצון עז להשפיע ולשנות</u></a> ריאיון עם עדי מקל, ראש מינהל רווחה בעיריית עכו
118	<a href="#"><u>הנחיות להגשת מאמרים לרבעון</u></a>

## דבר העורך



בעקבות מהלך מוצלח, שיזמה אוניברסיטת חיפה להעסקה ישירה של עובדי ניקיון, הוקדש הכנס השנתי של המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, לנושא ההעסקה ישירה של עובדים. הכנס התמקד הן בהיבטים התאורטיים של הנושא והן בהיבטים המעשיים, שכללו הצגת מקרי מבחן מהשדה. פרופ' אורלי בנימין הציגה בהרצאת הפתיחה את ההיבטים הפילוסופיים, המשמעויות האתיות והמשפטיות ואת התפיסות הסוציולוגיות בנושא העסקה ישירה. מערכת הרבעון בקשה מפרופ' בנימין לכתוב מאמר, שיציג לקהל הקוראים את תפיסותיה הייחודיות. במסגרת המאמר מציגה פרופ' בנימין את הקונפליקט המתמשך בארגון החברתי של עבודת הניקיון, בין יתר עיסוקי השרות והטיפול, תוך הנגדה בין שני עקרונות, ראציונליות ניהולית, המבוססת על רווחיות והעברת סיכונים לחברות חלשות יותר ברשת הארגונית וראציונליות ניהולית, המבוססת על אתיקה חברתית של מחוייבות לעובדות. ים הזכאיות. ים להגנה על כבודם ומפני מסחור כוח העבודה שלהם.

חשבנו כי בהמשך למאמר האקדמי בנושא המעבר להעסקה ישירה באוניברסיטת חיפה ראוי להציג גם את המציאות בשטח. פנינו לעובדות ניקיון באוניברסיטה כתשעה חודשים לאחר היישום וראיינו אותן על משמעות המהלך עבורן. שתי העובדות שראיינו סיפרו על תחושת כבוד שהן קיבלו עם הפיכתן לעובדות האוניברסיטה. הראיון הקצר מובא בהמשך למאמרה של פרופ' בנימין.

התלבטות, הקשורה גם היא למיקור חוץ כדרך העסקה של עובדים, מוצגת במאמרם של ד"ר נועם קוריאט ופרופ' רועי גלברד. במאמר מוצגים מחקרים, שערכו קוריאט וגלברד לגבי ההיבטים השונים של מיקור חוץ (Outsourcing) של עובדי מחשוב וטכנולוגיות מידע. הממצאים, המוצגים במאמר, מצביעים על כך כי בהיבט הכלכלי והיבט שיתוף המידע, שכרו של השימוש המאסיבי במיקור חוץ בתחום המחשוב – יוצא בהפסדו.

ד"ר ריקי גליה וד"ר מורן שנפר-כהן מציגות במאמרן ממצאי מחקר, שעוסק בהתעצבות זהות ארגונית דואלית של יזם - בן משפחה, באגף מערכות המידע במפעל ייצור. מטרת המחקר הייתה לחקור את האתיקה התאגידית והשתקפותה בתרבות הארגונית ובהתנהגות העובדים. המחקר בחן, באמצעות ראיונות אישיים חצי מובנים, את הניסיונות של קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע חדשים, שמבקשים להשפיע על עובדי מערכות מידע להזדהות עם זהות חברתית אידיאלית של יזם בסביבת עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech).

מאמרן של ד"ר טניה לוי-גזנפרנץ ופרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי עוסק במנגנונים, המנתבים להתנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות. ייחודו של המחקר, שהוא מתמקד בעובדי מטה בתפקידי פיקוח ומנהל הפועלים במחוזות מטה משרד החינוך, שמשפיעים פרופסיונלית ובירוקרטית על הנעשה במוסדות החינוך. החוקרות ביקשו לבחון האם תפיסות מוטיבציוניות מסוג העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית, מנהיגות אותנטית, וכן נטיות להתנהגות אזרחית OCB ונטיות להתנהגויות לא נאותות OMB, יכולות להסביר התנהגויות אלו בפועל בקרב עובדי מטה משרד החינוך במחוזות משרד החינוך בישראל.

בשנים האחרונות אנו עדים למגמה הולכת וגדלה שבה חוקרים ואנשי מקצוע מגלים עניין רב בנושא ה"רוחניות הארגונית". חוקרי ארגונים החלו להקדיש תשומת לב הולכת וגוברת להשפעות של עולם הרוח ושל עולם הרגש על ביצועי העובדים ורווחתם. מחקר שנערך ע"י סמדר וינשטיין וד"ר נדב גבאי עוסק בנציגי שירות ומכירה בשלושה מוקדים טלפוניים של ארגון פיננסי גדול. במחקר נבחן האפקט המתווך והמתן של שתי אסטרטגיות של עבודת רגש - משחק שטוח ומשחק עמוק - על הקשר בין הרוחניות האישית לבין שביעות הרצון והמחויבות הארגונית, תוך השוואה בין נציגים דתיים ולא-דתיים. מסקנות המחקר מובילות למספר השלכות יישומיות לארגוני עבודה, שעשויות לתרום למנהלים כלים חדשים העשויים לסייע להעלאת שביעות רצון העובדים ולטיפול בתופעת השחיקה במקום העבודה.

את מדור המאמרים סוגר מאמר חדשני שכתבו ד"ר ענת בר ופרופ' אנית סומך, המציג גישה אינטגרטיבית ללמידה ארגונית, המבחינה בין למידה ארגונית מוכוונת פנים, המתייחסת למרכיבי הלמידה הקולקטיבית המתרחשת בתוך גבולות הארגון לבין למידה ארגונית מוכוונת חוץ, המתייחסת למרכיבי למידה הנובעים מקשרי הארגון עם סביבתו החיצונית, ובוחנת את השפעתו של כל אחד מסוגי הלמידה על התוצרים הארגוניים.

כהרגלנו, אנחנו מפגישים את הקוראים מדי רבעון עם דמות מעולם הניהול. במסגרת מדור הריאיונות אנו משתדלים לתת ייצוג לתחומים שונים בהם באה עשייה ניהולית לידי ביטוי. הפעם בחרנו להתבונן בתחום מורכב ומאתגר – ניהול שירותי רווחה. אנו מציגים ראיון עם ראש מינהל הרווחה בעיריית עכו גבי עדי מקל המשוחחת על האתגר בניהול שירותי רווחה בעיר מגוונת הן מבחינה סוציאקונומית והן מבחינה חברתית כעכו ומשתפת אותנו במסלול התפתחותה והתלבטויותיה.

קריאה פורייה

אריה רשף

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## המאבק להעסקה ישירה בישראל: הצלחות וסיכויים

אורלי בנימין<sup>1</sup>

### תקציר

הדיון המתמשך בארגון החברתי של עבודת הניקיון ובמיוחד הדיון בהסדרתה כחלק מהרכש המדינתי ומיקור חוץ של עיסוקי שרות וטיפול נוספים, מנגיד בין שני עקרונות בראציונליות הניהולית. מחד גיסא, ראציונליות ניהולית המבוססת על תחרותיות, הפחתת עלויות והעברת סיכונים לחברות חלשות יותר ברשת הארגונית; מאידך גיסא, ראציונליות ניהולית המבוססת על אתיקה של אחריות תאגידית חברתית הכוללת גם מחויבות לעובדות ולעובדים. מול שני עקרונות מנוגדים אלו עומד המאבק האיגוד-מקצועי והאקטיביסטי המתמקח על תנאי העסקה ראויים יותר. מחקרים בתחום עוסקים בתנאים בהם המאבק מצליח לשנות את יחסי הכוח בין שני עקרונות הראציונליות הניהולית. לאחרונה הוצג טיעון ה'חבילה' המבליט את יתרונותיו של המאבק המשלב פרקטיקות שונות בתביעה להעסקה ישירה כביטוי למחויבות חברתית. יחד עם זאת, טרם נבחן התהליך שבו המאבק מצליח עד כדי תרגומו של עקרון האחריות התאגידית החברתית לכדי קליטתם של עובדות ועובדי ניקיון להעסקה ישירה ובאפשרות כי התארגנות עובדות/ים יכולה להטות את יחסי הכוח לטובת המחויבות למוגנות. במילים אחרות, לא נבחנו מספיק המקרים בהם יושם מעבר להעסקה ישירה כביטוי לעקרון האחריות התאגידית ולמחויבות למוגנות עובדות/ים, באופן שיאיר את האפשרות כי עצם היישום שלה, עשוי להיות בעל משקל ביחסי כוח בין שני עקרונות הראציונליות הניהולית. על מנת להתייחס לחסר זה, אני בוחנת כאן את השאלה: אילו מימדים של העסקה ישירה, כפי שיושמה בשלושה ארגונים בישראל, בית החולים רמב"ם, אוניברסיטת חיפה ומכללת אורנים, משתקפים ביחסי הכוח הנוכחיים בין שני עקרונות הראציונליות הניהולית.

### מבוא

הקואליציה להעסקה ישירה הוקמה בישראל בשנת 2007 על-ידי אורנה עמוס, עובדת סוציאלית המחויבת לשינוי חברתי 'מלמטה'<sup>2</sup>. קואליציה זו מקדמת את הקריאה לאחריות חברתית ביחס לזכויותיהם של עובדות/ים ומבליטה בפעולותיה את מגוון האופנים בהם העסקה קבלנית מבוססת חוזה (contracting out) מובילה להפרת זכויותיהם. הקואליציה הוקמה בעיצומו של גל מחאה נגד העסקה פוגענית כפי שזו באה לידי ביטוי בהעסקה קבלנית כחלק מפרקטיקות של רכש מדינתי שאומצו על-ידי המדינה בעקבות חוק חובת המכרזים (רובינשטיין ואח', 2008). התארגנות עובדות/י ניקיון באוניברסיטת בן-גוריון באמצעות פעולה משותפת של מרצות/ים, סטודנטיות/ים ואקטיביסטיות/ים היא שהייתה מקור השראה להקמתה. באותו מאבק לקח חלק גם ארגון כוח לעובדים, שהוקם כשנה קודם לכן ומאז קידם מאד התאגדות עובדות/ים

<sup>1</sup> אוניברסיטת בר אילן, Orly.benjamin@biu.ac.il

<sup>2</sup> ראו אתר הקואליציה למידע מפורט ביחס לפעולות, לדיונים פוליטיים ולניירות עמדה שקידמה <https://www.coalition4de.com/> (08.04.19)

בעיסוקי השירות והטיפול המופרטים (Preminger, 2018b). מספר מסעות הסברה ממוקדים, שקידמה הקואליציה, הניעו את ההסתדרות להציב במרכז סדר היום שלה את ההגנה על עובדות/י הניקיון אם באמצעות צווי הרחבה, העלאת שכר המינימום הענפי ואם באמצעות הסדר כחלון- ניסנקורן לצמצום תבניות העסקה פוגעניות (2015), שבין היתר ביסס העסקה ישירה של עובדות/י הניקיון בבתי החולים.

בדרך זו הפכה ישראל לזירת מאבק בנושא העסקה ישירה באופן המתחבר למאמציו של איגוד העובדים הבריטי UNISON להגן על עובדות/י הניקיון והסיעוד כמו גם למאבקים שונים בארצות הברית, קנדה, אוסטרליה, ניו זילנד ואירלנד, מדינות בהם הנאו-ליברליזציה דחפה והאיצה הסדרים פוגעניים של העסקה מתווכת. מעניין במיוחד בהקשר זה הוא החיבור למספר התפתחויות ליבה של הגלובליזציה הכלכלית וביניהן רפורמות הניהול הציבורי החדש (New Public Management, NPM), קוד הרכישות הממשלתיות (Public Procurement Code) וההסכם לסחר בשירותים (General Agreement on Trade in Services). ניתוח הנאראטיב הישראלי ביחס לניהול הציבורי החדש (Benjamin, 2013) הראה כיצד התבססה בישראל הראציונליות הניהולית המבוססת על תחרות, וכיצד אומצה על-ידי המגזר הציבורי והפכה למוכנת הפחתת עלויות בפעילות רכש השירותים של המגזר הציבורי. עקרונות התחרותיות, היעילות והגמישות הניהולית במובנה כאפשרות לפטר עובדים, יושמו על-ידי שכבת הניהול בארגונים המדינתיים ואף אלו הממומנים על ידה, באופן מלא או חלקי. התפתחויות אלו יצרו דמיון בין-מדינתי רב בהתבססותו של מעמד עובדים פגיע אותו כינה גיא סטנדינג (Standing, 2011): הפרקאריאט (precariat). במונח זה התייחס סטנדינג למעמד עובדים החשוף להסדרי העסקה החדשים המבנים את הזמניות, החלקיות והשעתיות של משרות באופן המקשה מאד על התארגנות ובמיוחד מצמצם את הסיכוי להישגים להתארגנויות כאלה.

בהקשר טרנס-לאומי או גלובלי זה שבמהותו מהווה ביטוי כלכלי-פוליטי מרכזי לדומיננטיות של עיקרון הראציונליות-הניהולית הממוקדת בהפחתת עלויות המגזר הציבורי, גם מאבקי העובדים הפכו טרנס-לאומיים. מקרה אחד מרתק כזה הוא המקרה של 'צדק למנקים' (*Justice for Janitors*) מאבק עובדים שהגיע להישגים מרשימים בארצות הברית ואומץ גם בבריטניה ובהולנד (Knotter, 2017). מאבק מרשים של עובדות סיעוד בניו-זילנד, הגיע להישגים מרשימים (Douglas & Ravenswood, 2017; Ravenswood, 2019) אך לא הפך טרנס-לאומי לעת עתה. מאבקי העובדים הטרנס-לאומיים מבוססים על שיתופי פעולה בין עובדים, אקטיביסטים וקבוצות חזקות של צרכנים או משתמשי שירותים, והישגיהם מרשימים (Naples, 2002). הישג אחד הוא האימוץ של העסקה ישירה של עובדי הניקיון בחברת מיקרוסופט ישראל. אסף רפפורט המנכ"ל שהכריז על המהלך נימק אותו במחויבות הערכית לשוויון ולאחריות חברתית<sup>3</sup>. חברות הייטק ישראליות נוספות עברו להעסקה ישירה בעקבות המאבקים וחברת קומו יזמה את פרויקט 'ליבה' שסימתו "לעבוד יחד בחברה הוגנת" התומך בחברות המעוניינות בתמיכה במעבר להעסקה ישירה<sup>4</sup>. ניכר אם כן, כי מול עקרונות הניהוליות המנחים הכרעות ארגוניות, עומד מאבק איגוד-מקצועי ואקטיביסטי המתעקש על זכותם של עובדים להתמקח על תנאי העסקה ראויים יותר, מאבק אשר מוצא אוזן קשבת בקרב חלק ממובילי החברות. בהקשר הישראלי, המהדהד היסטוריה עשירה של מאבקי עובדים בתחום הניקיון (בונדי, 2012) מתקיימת תמיכה ציבורית למאבקים למען עובדות/ים פגיעים (Preminger, 2018b). מכאן שיש מקום לברר את התנאים בהם המאבק מצליח לשנות את יחסי הכוח בין שני עקרונות הראציונליות

<sup>3</sup> <https://www.themarket.com/technation/1.7375415>

<sup>4</sup> <https://www.lyba.org.il/>

הניהולית (Benjamin & Goclaw, 2005), הבאים לידי ביטוי במתח שבין הכוחות הנאבקים. על מנת לקדם את ברור יחסי הכוח האמורים כדאי להבליט את האבחנה בין הכוחות הנאבקים: עקרון הראציונליות הניהולית מכוונת התחרותיות מזוהה בספרות עם בעלי העניין העסקי (shareholders) המושקעים בארגונים ובחברות אם כרוכשי השירותים שהם זקוקים להם (למשל ניקיון) ואם כספקי השירותים; לעומת זאת, עקרון הראציונליות הניהולית המכוונת אחריות חברתית מזוהה בספרות עם טובת הכלל, כלל האזרחים והתושבים (Stakeholders) המיוצגים לעיתים, גם אם לא באופן מודע, על-ידי גופים לא מדינתיים ולא עסקיים (Dahl & Soss, 2014). אציג להלן את שני עקרונות הראציונליות הניהולית:

עיקרון הראציונליות הניהולית מכוונת התחרותיות וההצלחה העסקית אינו מופעל רק בעולם התאגידי והעסקי. רפורמות הניהול הציבורי החדש על צורותיהן השונות, הטמיעו את החשיבה המזוהה עם הצלחה עסקית במגזרים ציבוריים כחלק מהמפנה הנאו-ליברלי בעולם כולו, מפנה שמהותו הפחתת ההשקעה בפעולה הציבורית לטובת הפחתת המיסוי ולפיכך מאמץ מכוון להפחתת עלויות בפעולה המדינתית (Pal, 2012). עקרון זה מקדם רווחיות עסקית או הפחתת עלויות ציבורית באמצעות העברת סיכונים לחברות חלשות יותר ברשת הארגונית. גרימשאו ושותפיו (2005), שניסחו את הפרספקטיבה המדגישה את הפרקטיקות הארגוניות כמתעצבות ביחסי הארגון עם רשת הארגונים האחרים סביבו, הסבירו שני מימדים של התבססות עיקרון התחרותיות: המימד האחד, נוגע להישרדות הארגון בפועל – אימוץ עיקרון התחרותיות מחייב העברת סיכונים לארגונים קטנים וחלשים יותר כשעלויות כוח העבודה, הכשרתו והפיקוח עליו, מוגדרות כסיכון. המימד השני, נוגע לספרות המחקרית, הבוחנת את אימוץ עיקרון התחרותיות. גרימשאו ושותפיו הצביעו על נתק בין ספרות הממוקדת בתחרותיות, המתנהלת ברשת הארגונית לבין זו העוסקת בעובדים ובתנאי ההעסקה שלהם. כלומר, חוקרים העוסקים בראציונליות הניהולית ממוקדת התחרותיות שומטים את נקודת המבט של העובדים ואינם מטפלים בה. לצד טיעוניהם אלו, הראו גרימשאו ושותפיו (2005) כיצד בהקשרו של רכש מדינתי, כלומר מיקור חוץ (outsourcing) של שירותים, המגזר הציבורי מאמץ את הראציונליות הניהולית של התחרותיות כחלק מדוקטרינת מקסום הערך (Best value for money) המוצגת לעיתים קרובות כפעולה ציבורית למען משלם המיסים. כלומר, הרווחיות בהקשר זה אינה רק רווחיות עסקית אלא גם הרווח המובטח למשלם המיסים.

עיקרון שני של ראציונליות ניהולית התפתח כחלק מהגישה של אחריות חברתית תאגידית (Matten & Moon, 2008). על פי גישה זו, מכוונת כלכלית צרה להישרדות הארגונית לא ממצה את טווח האפשרויות ליתרונות תחרותיים ויעילות כלכלית. דווקא התייחסות למכלול סוגיות אתיות תורמת לאלו בטווח הארוך. בין יתר הסוגיות האתיות ניתן למנות: מיקסום איכות הביצוע של הארגון, שירותיות ושביעות רצון של לקוחות, החזרת משאבים לקהילה כחלק מבניית היחסים בין הארגון והקהילה וביסוס המוניטין של הארגון כמחויב חברתית (Carroll, 1991). למרות מיעוט תשומת לב ליחס לעובדים כחלק מהדיון באתיקה תאגידית (Nisim & Benjamin, 2008) על פי מאטן ומון (2008), בכל הנוגע ליחס לעובדים, אחריות תאגידית מתקיימת ברמה ישירה ולא ישירה: ברמה הישירה, האחריות התאגידית מתבטאת בפרקטיקות שהארגון מאמץ באופן פעיל כלפי העובדים כגון, שמירה על זכויותיהם או בהקשרו של מאמר זה, קליטתם של עובדות/י ניקיון להעסקה ישירה; ברמה הלא ישירה, אחריות תאגידית כלפי עובדים נוצרת כחלק מהקונטקסט המדינתי הרחב שבו מתקיימת הגנה מוסדית על זכויות עובדים למשל, כחלק ממסורת איגוד-מקצועית ותפיסה של מחויבות כלפי העובד כאזרח. שתי הרמות, הישירה והלא ישירה כאחת, נותנות ביטוי לראציונליות ניהולית המבוססת על מחויבות לעובדות/ים ולזכאותם להגנה על אנושיותם ממסחור כוח העבודה שלהם. הגנה



ממסחור, במשמעותה כתנאי העסקה המגנים על עובדים בתקופות שבהם אינם יכולים לעבוד (למשל ימי מחלה, פנסיה), מחזקת את היחס לעובדות/ים כאזרחים שווים בקהילות החיות בסביבה בה מתקיים הארגון. הראציונליות הארגונית, המחויבת לעובדות/ים בדרך זו, לעיתים מקדמת גם את התפיסה על פיה יש לצמצם את מנגנוני ההדרה, המופעלים על עובדות/ים מקטגוריות חברתיות מוחלשות. זאת באמצעות יישום של פרקטיקות מגוון (diversity) בארגון, פרקטיקות המקדמות הכלה (inclusion) וחיזוק פוטנציאל ההשתתפות האזרחית (participation) של העובדות/ים.

במה תלויה הראציונליות הניהולית המנחה את הפעולה הארגונית? מרכיבים פוליטיים מוסדיים כגון דרכי הפעולה המדינתית הם בעלי השפעה על הפעולה הארגונית ואכן הגישה המוסדית מבליטה את יחסי הרשת של הארגון, ואת היותו מושפע לא רק מהמדינה אלא גם מארגונים מולם הוא מתחרה, ארגוני ספקים ואף ארגוני חברה אזרחית, המבקשים להשפיע אל האתיקה בפעולתו (Grimshaw et al., 2005). לצידם של אלו, מימדים אישיים יכולים להשפיע על מנהלים מבחינה זו ובארגונים מסוימים לא קיימת אחידות אלא פיצול בין דרגות בארגון. קבוצת חוקרים, שבחנה אוריינטציות של מנהלים בהקשר של מיקור חוץ (outsourcing), מצאה כי בדרגים בכירים שיקולי תקצוב נוטים להיות משמעותיים יותר וברגים הנוגעים לניהול החוזים עם ספקי שירותים, מנהלים נוטים להיות מחויבים יותר לעובדים (Sneider et al., 2013). לעיתים, מאבקי איגוד מקצועי הם המשנים את יחסי הכוח בין שני עקרונות הראציונליות הניהולית. מחקרים בתחום (ראו למשל Cardoso et al., 2014; Simms, 2017) בדקו את התנאים בהם מאבק עובדים מחזק את הראציונליות הניהולית החברתית באופן המאפשר לאיכות המשרות המוצעות להשתפר. יחד עם זאת, טרם נבחן התהליך שבו המאבק מצליח עד כדי קליטתם של עובדות ועובדי ניקיון להעסקה ישירה והאפשרות כי התארגנות עובדות/ים יכולה להטות את יחסי הכוח לטובת המחויבות החברתית למוגנות. במילים אחרות, לא נבחנו מספיק מקרים בהם יושמה ההעסקה ישירה כביטוי למחויבות כזו למוגנות, באופן שיאיר את האפשרות כי עצם היישום שלה, עשוי להיות בעל משקל ביחסי הכוח בין שני עקרונות הראציונליות הניהולית. על מנת להתייחס לחסר זה, מאמר זה מתמקד בשאלה: אילו מימדים של העסקה ישירה כפי שיושמה בשלושה ארגונים בישראל, בית החולים רמב"ם, אוניברסיטת חיפה ומכללת אורנים, משתקפים ביחסי הכוח הנוכחיים בין שני עקרונות הראציונליות הניהולית.

לפיכך בסקירה שלהלן, אציג את הקשר בין עיקרון הראציונליות הניהולית המכוונת תחרותיות לרווחיות. זו הטמונה בתחרותיות עבור החברות הקבלניות המספקות שירותי ניקיון לארגוני המגזר הציבורי. לאחר שתי סקירות אלו אציג את המשגה שלי, היוצאת מנקודת מוצא המתייצבת לצד העובדות/ים והמחויבות למוגנות עליהם, ומציעה לבחון את המקרים בהם יושמה ההעסקה ישירה כביטוי למחויבות כזו. רקע זה יאפשר לי לבחון את שאלות המחקר שלי והן כיצד נקשר המאבק להעסקה ישירה להעסקה ישירה כפי שיושמה בשלושה ארגונים בישראל, בית החולים רמב"ם, אוניברסיטת חיפה ומכללת אורנים, וכיצד הוא נקשר ליחסי הכוח בין שני עקרונות הראציונליות הניהולית.

### **תחרותיות ורווחיות בחסות ההקשר המוסדי**

כידוע, במהלך שנת 2015, יוון התמודדה עם לחצים לרפורמה כלכלית, שהופעלו עליה מטעם האיחוד האירופי כך שיוון נלכדה במשבר חוב ממשלתי. יאניס וארופאקיס, שהיה שר האוצר שלה בין ינואר ליולי באותה שנה, ייצג אותה במשא ומתן מול נציגיהם של האיחוד האירופי, קרן המטבע העולמית והבנק המרכזי של אירופה. בספרו, 'המבוגרים שבחדר' (Varofakis, 2017) אותו פרסם לאחר שעזב את תפקידו, הוא מספר על יחסם

של גופי הגלובליזציה הכלכלית האלה להעסקה ישירה. סיפורו פותח במאבקן של עובדות הניקיון במשרד האוצר היווני, שנמשך ימים רבים בטרם זכתה מפלגת סיריזה בבחירות וכלל שביתת שבת בפתח המשרד. הן מחו על פיטוריהן והעברת הניקיון במשרד לידין של קבלן ניקיון. מייד כשנבחר, הן נכנסו בעקבותיהן למשרד שר האוצר ותבעו את החזרתן להעסקה ישירה. הוא נענה לתביעה כשהוא לוקח על עצמו לממן את עלויות העסקתן באמצעות מכירת המכוניות המפוארות של השר הקודם וויתור על שירותיהן של חברות יעוץ. כשהגיע מספר ימים לאחר מכן לבריסל, ההעסקה הישירה של העובדות היה הנושא הראשון שנציגי ארגוני הגלובליזציה הכלכלית העלו: הם ראו בהעסקה הישירה שבירת הרפורמה, הגדירו אותה כמהלך פרובוקטיבי ואף כעילה למלחמה ("Casus Belli", p. 155). זאת למרות שמדובר בנשים המוחלשות ביותר בחברה, הוא מסביר, ולמרות שערך מהלכי חיסכון תואמים. אלו לא עניינו את נציגי הארגונים. הם תבעו חזרה להעסקה קבלנית.

חשוב מאד להבין את הסיפור של וארופאקיס אשר ככלכלן מבקר את הראציונליות הניהולית שמייצגים גופי הגלובליזציה הכלכלית ומציג מחויבות לראציונליות ניהולית חילופית, כזו המחויבת לעובדים. ככלכלן הוא מסב את תשומת לב קוראותיו, לעובדה כי לא סוגיית העלות היא שהעסיקה את מי שנזפו בו. לחילופין, הנזיפה ביטאה עיקרון פעולה ניהולית שמושגת על ההנחה כי יציבות ההעסקה פוגעת ביעילות הארגונית מכיוון שהיא מזמנת התארגנות עובדים והעלאת עלויות ההעסקתם. 'גמישות ניהולית', במובנה יכולת לסיים בקלות יחסי העסקה (לפטר ולהיפטר מעובדים), ולא יציבות ההעסקה היא ליבתו של עיקרון הראציונליות הניהולית מבוססת התחרותיות. יציבות בהעסקה מוצגת בהקשר זה כבסיס להתארגנות עובדות/ים. עקרון הראציונליות הניהולית אותו ייצגו נציגי האיחוד האירופי במשא ומתן, מבוסס על פעולה עקבית להקצנת יחסי הכוח בין מעסיקות/ים לעובדות/ים באופן המזהה התארגנות עובדים כסכנה. סכנת ההכבדה של 'נטל' העובדים על הארגון. זוהי 'סכנה' לארגון האידיאלי או כפי שכינה אותו האריסון (Harison, 1997) הארגון "הרזה והאכזר" (Lean and Mean), המרכזי למהלך הנאו-ליברלי, המקדם הפרטה ומיקור חוץ כחלק מהמאמץ להפחתת עלויות ההעסקה באמצעות החלשת יכולת המיקוח של עובדות/ים (Peters, 2012). ההתנגדות הניהולית ליציבות בהעסקה מצטרפת, במשנתם של ארגוני הגלובליזציה הכלכלית, לשימוש בפרקטיקת העסקה קבלנית של עובדות/ניקיון כאות לבאות: באמצעות הצבת עובדות/ניקיון, כראשונות להיחשף לפרקטיקות של הדרה מהעסקה הוגנת ומוגנת, עוברת הגישה הכשרה ציבורית. העין הציבורית מעכלת בהדרגה ולומדת להצדיק את שיטת ההחצנה של מי שאינם מועסקים בעיסוקי ליבה עתידה להתיישם ביחס לעובדות/ים בטווח רחב של עיסוקי טיפול ושירות נוספים. למעשה שיטת ההחצנה הופעלה בישראל (Benjamin, 2016) גם בעיסוקים המתאפיינים ברמת מיומנות גבוהה יותר (למשל בקרב עובדות/ים המועסקים על בסיס שכר שעתי לטווח ארוך בעיסוקים עתירי מיומנות כגון יחידות אודיו-וידאו באוניברסיטאות; מתכנתים; מטפלות באומנות ועובדות סוציאליות). הניסיון המצטבר בניהול החוזים הנחתמים מול מעסיקיהם של עובדות/ניקיון ובמיוחד הניסיון המצטבר בהפעלת חוזים ללא ניהול (contract management) וללא פיקוח רציני על תוצריהם של החוזים, עתידים לשפר את האפשרות ליישם את אותם עקרונות בהקשרים רחבים לטובת החלשת עוד ועוד קבוצות עובדות/ים (Peters, 2011; 2012).

המחויבות של ארגוני הגלובליזציה הכלכלית לראציונליות הניהולית, המנגידה בין רווחיות ואנושיות, הרואה בהגנה על אנושיותם של עובדים פגיעה ברווחיות או עלות גבוהה מדי עבור תקציבים ציבוריים (Wood, 2004), מודגמת בהיסטוריה של התאגיד הטראנס-לאומי ISS (Strandskov & Pedersen, 2008). החברה

נוסדה בדנמרק ב-1901 כחברת אבטחה קטנה של 20 שומרי לילה. ב-1934 הוקמה חברת הניקיון שלה כחברת בת של ארגון האבטחה. ב-1946 חצתה לראשונה את הגבול והקימה החברה סניף בשוודיה, ב-1968 קיבלה את השם ISS וב-1973, החלה להתרחב למדינות נוספות. ב-1999 כשהיא כבר חולשת על שירותי הניקיון והאבטחה במדינות רבות, רכשה ISS את חברת Abilis, הספקית האירופית השנייה בגודלה של ניקיון ושירותים מיוחדים וב-2005 זכתה בחוזה אחזקת מתקנים פאן-אירופי. ב-2007 כשהיא כבר חברה עם הכנסה של יותר מ-60 מיליארד קרונות היא מתחילה להתחרות על מכרזים בארה"ב באמצעות רכישת חברת Sanitors. החברה פועלת במעל 50 מדינות, והגיעה לישראל ב-1996 עם חקיקתו של חוק חובת המכרזים, המחייב תחרות שווה לגורמי חו"ל. ב-2011 השלימה את רכישת חברת האבטחה אשמורת. באותה שנה, התפרסמה ידיעה בעיתונות הבינלאומית על פיה חברת הענק G4S PLC רכשה את ISS בסכום של 5.2 מיליארד לירות שטרלינג או 8.2 מיליארד דולר (!). כספקית ענק של שירותים למגזר הציבורי ISS הרוויחה מחוזי ניקיון ואבטחה 16 מיליארד שטרלינג, דיווחה הכתבה. ISS ישראל נודעה בסכסוכיה עם עובדים<sup>5</sup>, ונפסקו נגדה מספר פסקות על הפרת זכויותיהם. לאחר מאבקן של עובדות הניקיון באוניברסיטת תל אביב, שתבעו מהחברה סכומים גדולים, כ-50,000 ש"ח לעובדת, ISS הודיעה שתעזוב את ישראל<sup>6</sup>.

על מנת להבליט את המשמעויות, שברצוני לייחס להתפתחותה של ISS שביססה הון עתק על חוזים עם מדינות וממשלות ברחבי העולם (Strandskov & Pedersen, 2008) בשני התחומים בהם מועסקים עובדים מוחלשים ביותר בכל הירארכיה אתנו-לאומית-דתית-גזעית מקומית אני מציגה להלן טבלה שיש בה הקבלה בין המהלכים של ISS לבין

#### טבלה מס. 1: ההקבלה בין הישגי ISS והתפתחות הנאו-ליברליזם

שנה	ISS	הסכמי הסחר שהיטיבו עם התאגיד
1946	ההתרחבות הראשונה לתוך שוודיה	שנתיים לאחר חתימתו של הסכם GATT להטבות הדדיות על מיסים ומכסים
1973	התחלת ההתרחבות לרחבי העולם	שנתיים לאחר שארגון ה-OECD מתחיל לפתח את הטיוטות הראשונות לרפורמות במגזרים הציבוריים
1989	מספר העובדים של ISS ברחבי הגלובוס מגיע ל-100,000	עשר שנים לאחר שמדינות מתחילות להתחייב לקוד הרכישות הממשלתיות ו-שש שנים לאחר שישראל חותמת עליו בין 8 המדינות הראשונות
1997	ISS הופכת לספקית שירותים מרכזית התופרת לקט שירותים מותאם לקוח	שנתיים לאחר שההסכם ה-GATS לסחר בשירותים מחייב מדינות להתיר תחרות שווה בין חברות מקומיות וזרות
1999	רכישת Abillis ספקית ענק של שירותים באירופה	שש שנים לאחר יסוד האיחוד האירופי ומייד ומאמץ את ה-public procurement related directive

<sup>5</sup> <https://www.haaretz.co.il/news/education/.premium-1.2822780>

<sup>6</sup> <https://www.calcalist.co.il/markets/articles/0,7340,L-3751653,00.html>

המהלכים של ארגוני הגלובליזציה הכלכלית ומשטר מיקור החוץ שביססו על מנת לאפשר לתאגידים כגון ISS לחלץ רווחי עתק, העולים על סדר הגודל של תקציבי מדינות באמצעות חילוץ רווחיות מהקטגוריות המוחלשות ביותר בכל מדינה ומדינה. טבלה מספר 1 אינה טבלה סיבתית אלא טבלה המציגה בו-זמנית. מטרתה להבליט את האופן שבו התקדמות ההסדרים הנאו-ליברליים מהווה הקשר לצמיחה כלכלית של תאגיד שירותים. ניתן לראות בטבלה מספר 1 שארגוני הגלובליזציה הכלכלית, קרי הבנק העולמי, קרן המטבע העולמית ומשרד האוצר האמריקאי, מייצרים הקשר נוח לפעולתו של ארגון שרווחיותו תלויה בראצינוליות הניהולית, המנגידה בין רווחיות והגנה על עובדות/ים מוחלשות/ים. הקשר נוח זה נוצר באמצעות קידום מרכיב התחרות בין חברות המשתתפות במכרזים על אספקת שירותים למגזר הציבורי, כאשר הכורח להציע מחיר זול ועדיין להפיק רווח מניע לעיתים קרובות פרקטיקות של ניצול עובדות/ים. בישראל, עד 2007 פרקטיקות אלו התבססו מאד כחלק ממה שכונה אז 'מכרזי הפסד' (בניש וצרפתי, 2008) ונמשכות מאז בחסות חוק אחריות מזמין השרות, בשל האופן בו האיץ את הצורך להרחיק את האפשרות של יחסי עובד מעביד בין הארגון מזמין השרות לבין עובדי החברה המספקת אותו (Benjamin et al., 2015).

בהסברים, שמציעים חוקרים לטיפול הראצינוליות הניהולית המכוונת לתחרות ולסחר בשירותים (Marketization), חוזר ועולה הטיעון של יציבותם של תקציבי השירותים בהשוואה לתנודות ביצור (Price et al., 1999). במסגרת ה-GATT נערכו הסכמים על הפחתות מכסים הדדיות בתחומי היצור, אך אלו לא הצליחו להגן על תחומי היצור מתנודות בביקושים ומתחרות. זאת במיוחד בשל החשיפה של עובדים מאוגדים במשרות איכותיות במדינות הצפון הגלובלי לעובדים ללא הגנות כאלה במדינות שבדרום הגלובלי. השירותים הממומנים ע"י מגזרים ציבוריים, הם ענפים אטרקטיביים משום שאין בהם תנודות של ביקושים – מדינות זקוקות לשירותים באופן יציב. מדינות חייבות לממן שירותי ניקיון בכלל הארגונים שהן מפעילות. עם ההקצנה ביחסי הכוח מול קבוצות שונות עמם מדינות אינן מחויבות בהסדרים דמוקרטים, התפתחה פעילות טרור במקומות שונים. זו הפכה את צריכת שירותי האבטחה לכזו, המוכרת כהכרחית לתפעולו של המגזר הציבורי כמעט כמו שירותי הניקיון. בה בעת, הסדרי הגלובליזציה הכלכלית, ובמיוחד חוזי הרכש המדינתיים, מחויבים במיוחד להגדלת הרווחים שמחלצים תאגידי אבטחה, בטחון שדות תעופה, נשק, אמצעי מעקב אחרי אקטיביסטים ואמצעי פיזור הפגנות, באמצעות חוזים אלו. בדרך זו נוצר הקשר הגורדי בין שירותי ניקיון ושירותי אבטחה – שירותים בהם מועסקים עובדות/ים מקטגוריות מוחלשות בחברה.

בדרך זו, ניתן לטעון כי התאגיד ISS, שהתעשרותו מוצגת בהיסטוריה של צמיחתו ובטבלה לעיל, מדגים את עמדת הכוח הנוכחית של עיקרון הראצינוליות הניהולית המבוססת תחרותיות. קידום מכרזים ותחרות בין חברות עסקיות וארגונים לא מדינתיים על אספקת שירותי ניקיון ואבטחה, מוצג ציבורית כהכרחי ליעילות הארגונית ולשמירה על הגמישות הניהולית וכך אף מוצדק על-ידי מנהלי משאבי אנוש במגזר הציבורי (Benjamin & Goclaw, 2005). בפועל, פועל עיקרון הראצינוליות הניהולית מכוונת התחרותיות, כשהוא מאומץ על-ידי ארגוני המגזר הציבורי, או ארגונים ממומנים ציבורית כמו האוניברסיטאות וחלק גדול מהמכללות בישראל, לטיפול אופק הרווחים של החברות העסקיות הזוכות במכרזי אספקת השירותים. מכאן, שעמדת הכוח של עיקרון הראצינוליות הניהולית מכוונת התחרותיות והרווחיות ביחס לעמדת הכוח של עיקרון הראצינוליות הניהולית מכוונת החברתיות וההגנה על זכויות עובדים, נתמכת מוסדית על-ידי הסדר הכלכלי-פוליטי הנאו-ליברלי בישראל כפי שזה בא לידי ביטוי בעקרונות התקצוב של ארגונים ציבוריים בישראל. או במילים אחרות, גם אם מספר ארגונים, כפי שנראה להלן, מאמצים העסקה ישירה של עובדות/י הניקיון, יש לזכור שכל עוד עקרונות התקצוב, המופעלים על ידי משרד האוצר, אינם משתנים,

ידו של עיקרון הראציונליות הניהולית החברתית, תהיה על התחנתונה ביחסי הכוח מול עיקרון הראציונליות הניהולית המכוונת תחרותיות. למרות זאת, עדיין חשוב לברר תיאורטית את התנאים, שבהם מתחזקת הראציונליות הניהולית החברתית בצורתה כמעבר להעסקה ישירה על שלוש תרומותיה: התחזקות תרומתם של עובדות/ים, שהסדר העסקתם מאפשר להם תחושת שייכות; תרומתה של יציבות ההעסקה לרמות גבוהות של הכשרה וליווי, הרלוונטיות להעלאת איכותו של השירות; התרומה שבאיכות משרות, המבוססת על סולמות שכר והטבות התואמים את החקיקה ואת העמדה האתית, ופוטרת את הארגון המעסיק מהאימוץ ההתעלמות מהחוק, כנורמטיבי (Benjamin & Nisim, 2015).

### **יחסי הכוח בין שני עקרונות הראציונליות הניהולית:**

#### **הקואליציה להעסקה ישירה, המאבק באוניברסיטאות והסכם כחלון-ניסנקורן**

בבחינת יחסי הכוח בין הראציונליות הניהולית מכוונת הרווחיות או הפחתת העלויות במגזר הציבורי לבין הראציונליות הניהולית המכוונת אתיקה חברתית ומחויבות לאנושיותם של עובדים, יש למפות את 'בעלי העניין' (Stakeholders) הלוקחים חלק במאבק ביניהן. אני פונה להצגת מקומה של ההסתדרות ותרומתה ליחסי כוח אלו.

במהלך התקופה שבין 1996, שנת יישום חוק חובת המכרזים (תשנ"ב-1992) בכלל ארגוני המגזר הציבורי, לבין 2008, התבססה בישראל בתחום הניקיון שיטת מכרזי ההפסד (בניש וצרפתי, 2008). נוכח המחאה הציבורית המתמשכת, שינה משרד האוצר את התקנות המלוות את חוק חובת המכרזים, כך שצומצמה מאד נוכחותם והשפעתם של מכרזי ההפסד. המדובר במכרזים בהם הפרת זכויות העובדים מובנית לתוך תנאי החוזה ורמת הכיסוי של עלויות הביצוע. כפי שהראנו דפנה רובינשטיין, ערן גולן ואנוכי (2008), ביישום של מכרזי הפסד פעל משרד האוצר בהשראת קוד הרכישות המדינתיות (Public procurement code) כשמעט מאד ארגונים חברתיים מתייצבים מולו ותובעים את הגבלת פעולתו למסחור עובדות/ים ולהחלשתם המקסימלית. יחד עם זאת, חקיקת ההסתדרות עת עמד בראשה עמיר פרץ, בנושא המועסקים דרך חברות כוח האדם, מלמדת שהאוצר גם אז, לא פעל בואקום, אלא מול מאמץ להעמיד מולו התנגדות להכנסת פרקטיקות ממסחרות ביחס לכוח העבודה בתחום הניקיון. למרות התנגדותה של ההסתדרות וארגונים נוספים בתקופה, האוצר הצליח להכניס לתוך חוק ההסדרים דחייה של יישום החוק להשוואת תנאים וקליטה של עובדי כוח אדם עד ל-2008. כך נדחו כל התביעות להגנה על עובדות. ים שהתקבלו כחלק מהתיקון לחוק העסקה באמצעות קבלני כוח אדם.

בשנים אלו התגברה ההתנגדות לצורות ההעסקה המתווכות, אך רק ב-2007 ו-2008 שונו התקנות שליוו את חוק חובת המכרזים, כתוצאה של שיתוף פעולה בין שלי יחימוביץ' שנכנסה לתפקידה כחברת כנסת ב-2006, המשפטן ערן גולן והחשב הכללי באוצר דאז, פרופ' ירון זליכה. שיתוף פעולה זה, הוא ששינה את תקנות חוק חובת המכרזים, שאפשרו את פרקטיקת מכרזי ההפסד. אך מולם עבד כוח נוסף, שהיה בעל השפעה מכרעת על האוצר בקידום עקרון הראציונליות הניהולית מכוונת הרווחיות. היה זה איגוד לשכות המסחר שהנשיא שלו בין 2002 ל-2013, ישב שנים רבות בכנסת בין יתר תפקידיו בארגונים מדינתיים שונים, ופעל לקידום מדיניות כלכלית ליברלית בתוך מנגנוני המדינה. המדובר באוריאל לין, בעצמו בעלים של חברת כוח אדם. בתיאור הויקיפדיה של פועלו מוצגת פעילותו בכנסת באופן המאיר את הדינמיקה של אותן שנים (ההדגשות שלי):

”לין הרחיב את תחומי פעילותה של הלשכה, וכך הפכה מלשכת המסחר תל אביב–יפו ללשכת המסחר תל אביב ומרכז הארץ. בשנת 2009 הוביל את פרישת לשכות המסחר מלשכת התיאום של הארגונים הכלכליים **כחלק מהמאבק נגד הפגיעה בזכויות המעסיקים**, במסגרת עסקת חבילה בין ההסתדרות, לשכת התיאום וראש הממשלה, בה הוחלט על תיקונים ב-13 חוקי עבודה אשר כולם הטילו עול נוסף על המעסיקים. בראשותו של לין נבנה איגוד לשכות המסחר כארגון הגג של המגזר העסקי-החופשי בישראל. לין ניהל מאבק מתמיד נגד מה שראה בתור **הכבדות על המגזר העסקי** באמצעות חוקי עבודה חדשים, הגנה צרכנית **מופרזת** וחוקי **הגנה על הסביבה המטילים** את האחריות לזיהום על המגזר העסקי. פעל **נגד המגמה הרווחת בבתי הדין לעבודה**, ובעיקר בבית הדין הארצי לעבודה, של פגיעה של מה שנתפס בעיניו בזכויותיהם הבסיסיות של המעסיקים, כגון שלילת חופש הביטוי שלהם במקרה של התארגנות עובדים במקום העסק ועוד. ניהל מאבק ממושך נגד מה שלפי דעתו היווה **חופש מופרז של העובדים** במונופולים שבבעלות המדינה לשבות ולפגוע במשק ובציבור. בעקבות ביקורת זו מונה בשנת 2004 לנציג ציבור בבית הדין הארצי לעבודה וכיהן בתפקיד זה שנתיים ימים. לין הציע **להטיל עונש מאסר** של שנתיים למי שישבש את העבודה בשירותים חיוניים. **וניהל מאבק נגד חקיקה המחייבת העברת עובדי קבלן להעסקה ישירה**... לשכת המסחר העבירה ביוזמת לין תיקון לחוק חובת מכרזים כדי לאפשר השתתפות עסקים קטנים ובינוניים במכרזי המגזר הציבורי, שנמנעה בדרך של **הצבת תנאי סף גבוהים**, לטענתו ללא סבירות ואיזון<sup>7</sup>.”

הדגשותיי מבליטות את האופן בו פעל אוריאל לין להחלשת מעמדם של עובדות. יש ושל מאבקים בתוך ומחוץ לבית המשפט לעבודה ואף לקידום הראציונליות הניהולית מכוונת התחרותיות, כשעבורו כל הסדרה בתחום ההעסקה נתפסת כהכבדה על פוטנציאל הרווחיות. נושא הכנסתם של עסקים קטנים ובינוניים הוא משמעותי ביותר לנושא מכרזי ההפסד – רמת העלויות הנמוכה, שחברות המשתתפות במכרז יכולות היו להציע באותה תקופה, היא שאפשרה לעסקים קטנים ובינוניים להשתתף במכרזים. יחד עם זאת גם חברות גדולות לא מיהרו להיטיב עם העובדים, וידוע המקרה של חברה, שהפרה בשיטתיות זכויות של 800 עובדי אבטחה, ניקיון ואחזקה, אך הוחלט באגף הרלוונטי בהסתדרות של אותם ימים, שלא להגיש תביעה נגדה על מנת ש-800 עובדיה לא יאבדו את מקום עבודתם. מקרה זה חשף את מורכבות הפעלתן של סנקציות כנגד חברות מפרות זכויות. כאשר מופעלות סנקציות כאלה, בפועל אי הביטחון התעסוקתי של העובדים גובר והסיכוי שלהם לקבל את הכספים שנגזלו מהם, קטן. ואכן, בתגובה לרמה הגבוהה של הפרת זכויות עובדים שנתמכה על ידי פועלו של לין, ניסתה ההסתדרות בראשות עופר עיני לאתגר את ההיתר הבלתי מסויג לקבלני הניקיון להפר את זכויות העובדים. ב-2012 נחתם נייר הסכמות בין מר עיני לשר שטייניץ להצמדת שכרם של עובדי הקבלן לשכר במגזר הציבורי ולהעלאת שכר המינימום הענפי לעובדות/י השמירה והניקיון. מה שנראה כהישג ברגע הראשון הפך בפועל ליצרן של אי וודאות ולמכשיר קיטוע והפרדה בין עובדות/ים – עובדי הניקיון, שלמעסיקהם אין חוזים במגזר הציבורי, נהנו רק חלקית מהישגי ההסכם ורבים אחרים נותרו כלל לא יודעים מה מגיע להם מתוכו. והראייה, הקמתם של מוקדי פניות לעובדות/י הקבלן בעניין זכויותיהם – שבמהותם מעבירים את האחריות לאכיפת הזכויות לעובדים עצמם. זאת מבלי להתחשב בעובדה שהם נמנים

7

[https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%90%D7%9C\\_%D7%9C%D7%99%D7%9F](https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%90%D7%9C_%D7%9C%D7%99%D7%9F)

על הקטגוריות הפגיעות ביותר בחברה, המתקשות להגיע לעזרה משפטית ומבלי להבטיח כל תמיכה בתביעותיהם. בדרך זו הבעיות האופייניות להעסקה הקבלנית נותרות על כנן.

בדצמבר 2015, לאחר איום ההסתדרות בשביתה של העובדים החזקים במשק, ועל בסיס משא ומתן מתמשך נחתם הסכם כחלון-ניסנקורן בין יו"ר ההסתדרות דאז אבי ניסנקורן ושר האוצר, משה כחלון. ההסכם חיזק מאד את הראציונליות הניהולית מבוססת האתיקה החברתית ומחויבות לאנושיות של עובדות/ים על ידי שורה של הישגים. בין היתר הושגה קליטה להעסקה ישירה של עובדות/י הניקיון בבתי החולים, העסקה ישירה של כ- 1,400 עובדות סוציאליות בשירותי הבריאות ובמיוחד במערך בריאות הנפש, 300 עובדי קבלן בקופות החולים וכן מספר לא ברור של סיעות בגנים ועובדות ברשויות המקומיות. האופן בו אימץ ההסכם את תביעותיה של הקואליציה להעסקה ישירה, מלמד פרק מעניין בתולדות שינופי הפעולה בין ארגוני החברה האזרחית לבין איגודי העובדים והמדינה בעידן שבו הנאו-ליברליזם תר אחר אופנים למתן את עצמו ולו על מנת לחזק את הלגיטימציה לפעולתו ההרסנית. טענה זו על גמישותו של הנאו-ליברליזם ומחויבותו להתמודדות עם סדקי הלגיטימציה של דרכי פעולתו, הוצגה על-ידי (Schmidt & Thatcher, 2014) שמסבירים את החוסן של הנאו ליברליזם, ובכלל זה הראציונליות הניהולית המכוונת רווחיות, באמצעות התמקדות ביכולתה של שיטה כלכלית-פוליטית זו לחולל מוטציות המנכסות את ההתנגדות המופעלת כלפיה ובפועל מרוקנות אותן מתוכן.

בהקשר מורכב זה, ב- 2016, שנה לאחר הסכם כחלון-ניסנקורן, פרסמה לי ירון ב'הארץ', כחלק מקמפיין הדה-לגיטימציה שקו לעובד והקואליציה להעסקה ישירה הובילו אז כנגד דרכי ההתנהלות האופייניות של חברות הניקיון, כתבה<sup>8</sup> ובה עובדות חשובות להבנת הראציונל הניהולי הממוקד רווחיות: בעלי חברות הניקיון עושים שימוש במערכת החוק לטובתם ומפרקים חברות שנמצאו אשמות בהפרת זכויות עובדים. מייד לאחר שאלו נסגרות ועובדיהם מפוטרים פונים אותם בעלי חברות ניקיון ואחזקה ומקימים חברות תחת שמות חדשים והעובדים מועסקים מחדש תוך אובדן כל הכספים המגיעים להם. מציאות זו חמורה עוד יותר כאשר לתוך העסקת עובדות.י הניקיון משולבת שיטה נוספת – הרי היא שיטת השרשרת (chain). מחקרים רבים כבר הצביעו על הקלות הבלתי נסבלת של הפרת זכויות עובדים בהקשרה של שיטת השרשרת אשר בה החברה שחתמה על חוזה מול מזמין השרות, שהיא אכן חברה המחויבת לחוק ויש לה הבסיס הכלכלי המאפשר לה לזכות במכרז, מעבירה את ביצוע העבודה לחברה קטנה ממנה. החברה, שקיבלה את הביצוע, מעבירה את ביצוע העבודה לקבלן העובד עם עובדים ספורים ואולי אפילו יחד איתם שמצבו הכלכלי קשה והוא נדחק להפר את זכויות העובדים על מנת לשרוד ולהמשיך ולקבל נתח בחוזה בהם זכו החברות הגדולות ממנו. בהקשר זה התפתחה מאד החשיבה על חקר ארגונים בהקשר של הרשת הארגונית – מי הם הארגונים ברשת הארגונית של הארגון, שחתם על החוזה מול מזמין השרות ומהו בסיס העוצמה של הארגון שזכה במכרז, המאפשר לו לתבוע קיום של זכויות עובדים או מאפשר לו להתעלם מזכויות אלו (Grimshaw et al., 2005).

כתבתה של לי ירון לצד פרסומים נוספים, תרמו מאד להתבססותה של אווירה ציבורית ותקשורתית, שתמכה בפעולת הקואליציה להעסקה ישירה וזו התחזקה ביכולתה להוות כוח הסודק את הלגיטימציה להעסקה הפוגענית. המסר של הקמפיין של הקואליציה להעסקה ישירה היה לכל אורך שנות קיומה חד משמעי: לעיתים קרובות ההעסקה שאיננה העסקה ישירה מלווה בהפרה שיטתית של זכויות העובדים. וזאת למרות

<sup>8</sup> <https://www.haaretz.co.il/news/education/premium-1.2822780> accessed 3.6.19

שחוק אחריות מזמין השרות שנחקק ב- 2012, אמור היה לחזק את האכיפה כחלק מחיזוק הראציונליות הניהולית המבוססת אתיקה חברתית והגנה על זכויות עובדים, ולהבטיח כי החוזים הנחתמים בין מזמיני שרות וחברות ניקיון, מלווים בבחינה מתמדת של מצב העובדים. בכדי להבין כיצד התמוססה האפשרות לחזק את האכיפה של זכויות העובדות/ים לה קיוו כל השותפים להעברת חוק אחריות מזמין השירות, יש להבין את הדינמיקה המאפיינת את התפיסה הארגונית של תפקיד מנהל האחזקה.

דינמיקה זו נבחנה במחקר שערכתי עם שותפות ובו השתתפו מי שהופקדו על קיום חוק אחריות מזמין השירות: כלומר מנהלי האחזקה בארגונים. המחקר התבסס על ראיונות עם כ- 20 מנהלי אחזקה בכדי לברר כיצד הם פועלים ביחס למידע המגיע אליהם מעובדות הניקיון על הפרה שיטתית של זכויותיהן. מצאנו שמנהלי האחזקה על פי רוב, מונחים על ידי החברות המעסיקות אותם שלא להתעניין בזכויות העובדים (Benjamin, Nissim & Segev, 2015). זאת גם כאשר יש בידיהם מידע על הפרת זכויות. מהו התהליך החברתי המסביר את הפער בין החקיקה לבין פעולתן של החברות בפועל? ובכן, התברר בראיונות כי החברות המעסיקות את מנהלי האחזקה, כלומר, החברות מזמינות השרות, מסרבות לעשות שימוש במידע על הפרת הזכויות וכל זה בתואנה כי כל שימוש במידע כזה עלול להוביל להכרה משפטית ביחסי עובד מעביד. המאמץ של החברות להימנע מאפשרות כזו, מכשיר את ההתעלמות מהחוק על אחריות מפעיל השירות כמו גם את ההתעלמות מכל המידע הנוגע להפרת זכויות עובדים. בפרק נוסף (בנימין וניסים, 2016) טענו שסקיפותם של עובדות. הניקיון הינה בעלת משקל כה רב בשל המיקומים החברתיים מהם הן מגיעות (Bernstein et al., 2011), שזו מתלכדת עם שקיפותם הארגונית עד כדי עיכובה של הראציונליות המבוססת אתיקה חברתית ומחויבות. אך הצלחות המאבק להעסקה ישירה, הפריכו טענה זו.

במבט לאחור ניתן ללמוד על משמעותם של שיתופי הפעולה הלא מוצהרים בין ארגוני החברה האזרחית והאיגודים המקצועיים במאבקהם של עובדות/י הניקיון מביוגרפיות של אקטיביסטים, כפי שאלו מתוארות בראיונות לעיתונות. ניכוסו של האקטיביסט<sup>9</sup> גיורא ואלה על-ידי ההסתדרות, ביטא את מחויבותה לנושא ההעסקה הישירה וההגנה על עובדות/ים המועסקים על בסיס חוזה של ההעסקה מתווכת. יחד עם זאת, אותה מחויבות שביטאה ההסתדרות בגיוס זה, הותירה את הקואליציה להעסקה ישירה מחוץ לחוגים את ההישג וזאת למרות העבודה החלוצית והסיזיפית רבת השנים של מנהיגתה, אורנה עמוס. בדרך זו הייתה הקואליציה למכשירת אקטיביסטים בשדה, לנוכחת ובמיוחד, לנושאת הדגל של ההעסקה הישירה כאלטרנטיבה יחידה, שאינה נכנעת לשום פתרון בקטגוריית הגברת האכיפה. יחד עם זאת, מבלי להפחית מעוצמתו של הסכם כחלון-ניסנקורן, הראציונליות הניהולית מכוונת אתיקה וההגנה על עובדות/ים, צברה הצלחות במהלך השנים ואלו מתוארות בחלק הבא.

### **התנגדות בהקשרה של העסקה פוגענית**

תהליך ההתחזקות העולמי של עקרון הראציונליות הניהולית החברתית המכוונת הגנה על עובדות/ים ניזון ממספר מאבקי התנגדות לניצול עובדים שהעסקתם מבוססת חוזה של העסקה מתווכת במקומות שונים בעולם. במספר מקרים מאבקים אלו השיגו שיפור בתנאי ההעסקה בעיסוקי הטיפול והשירות ומאבקים אחרים עדיין מתנהלים כשאקטיביסטים מחפשים דרכים לחיזוק המחויבות כלפי עובדות/ים. גם אם מאבקים אלו הם עדיין נדירים ביותר, ונדירים עוד יותר הישגים ביחס לאיכות המשרה, לניסיון המצטבר

<sup>9</sup> <https://www.davar1.co.il/54454/>



אפקט ארוך טווח בערעור הלגיטימציה של הניצול, המסחור והקיפוח מזכויות עובדים. טבלה מס. 2 מציגה רשימה של מאבקים שהגיעו להצלחות מסוימות בעיסוקי טיפול ושירות שונים.

**טבלה מס. 2: מאבקים לשיפור איכות המשרה בעיסוקי השירות והטיפול**

כל הקישורים אותרו באפריל 2019

תחום	מדינה	שנת הדיוח
Organizational Cleaning	Netherlands	2010
		<a href="http://www.europecleaningjournal.com/magazine/june-july-2010/latest-news/dutch-cleaners-victory">http://www.europecleaningjournal.com/magazine/june-july-2010/latest-news/dutch-cleaners-victory</a>
University Cleaning	UK	2010
		<a href="https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/irj.12099">https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/irj.12099</a>
Primary school vaccination	Israel	2010
		<a href="https://www.vanleer.org.il/en/event/health-service-schoolchild-and-tipat-halav-well-baby-service-between-privatization-and">https://www.vanleer.org.il/en/event/health-service-schoolchild-and-tipat-halav-well-baby-service-between-privatization-and</a>
Long term care	Ireland	2013
		<a href="https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/irj.12064">https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/irj.12064</a>
Care workers – on call hours	Germany	2014
		<a href="https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++53bd454a-7559-11e4-8f13-52540059119e">https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++53bd454a-7559-11e4-8f13-52540059119e</a>
Organizational Cleaning	Greece	2015
		<a href="https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/greece/11375490/Greek-cleaning-ladies-claim-victory-in-jobs-protest.html">https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/greece/11375490/Greek-cleaning-ladies-claim-victory-in-jobs-protest.html</a>
Long Term Elderly Care	New Zealand	2015
		<a href="https://www.uniglobalunion.org/news/huge-victory-new-zealand-care-and-support-workers">https://www.uniglobalunion.org/news/huge-victory-new-zealand-care-and-support-workers</a>
Convalescent home workers	Austria	2016
		<a href="https://www.uniglobalunion.org/news/wage-increase-austrian-private-convalescent-home-workers">https://www.uniglobalunion.org/news/wage-increase-austrian-private-convalescent-home-workers</a>
Organizational Cleaning	USA	2016
		<a href="http://www.seiu105.org/2016/07/08/denver-janitors-win-historic-victory-a-path-to-15-in-new-agreement/">http://www.seiu105.org/2016/07/08/denver-janitors-win-historic-victory-a-path-to-15-in-new-agreement/</a>
Healthcare Pathology employees	Australia	2018
		<a href="https://www.thecourier.com.au/story/5647553/dorevitch-workers-win-pay-rise-backpay/">https://www.thecourier.com.au/story/5647553/dorevitch-workers-win-pay-rise-backpay/</a>
Hospital Employees – job security	Canada	2018
		<a href="https://www.labornotes.org/2018/04/contracted-hospital-workers-win-job-security">https://www.labornotes.org/2018/04/contracted-hospital-workers-win-job-security</a>

### הצלחת ההתנגדות לניצול עובדות הניקיון באוניברסיטת בן-גוריון

המאבקים בטבלה מס. 2 מלמדים על משקלם של איגודים מקצועיים בחיזוק הראציונליות הניהולית החברתית מכוונת האתיקה וההגנה על עובדות/ים. מאבקים אלו, שהובלו על ידי איגודים מקצועיים, הצליחו במידה מסוימת לשפר את איכות המשרה עבור עובדות/ים פגיעים. בחלק זה אני מתמקדת בהקמתו של איגוד מקצועי לעובדות/י הניקיון באוניברסיטת בן גוריון כחלק מתנופה טרנס לאומית זו המודגשת גם על-ידי סימס (2017, Sims).

בסקירתה מלמדת סימס (2017, Sims) כי איגודים מקצועיים מכוונים לשיפור איכות המשרה גם אם מחקרים לא נוטים להבליט תרומה זו של פעולות איגוד מקצועי. כך הספרות העוסקת באיכות המשרה נותרת מנותקת מזו המטפלת במשקלם של מאבקי עובדים ליחסי הכוח בין שני עקרונות הראציונליות הניהולית. בדרך זו, לא מוצבת איכות המשרה כסוגיה מרכזית לניתוח כשהמסגרת המוצעת עוסקת בניתוח מאבקי איגוד מקצועי. בעקבות עבודתם של ברייסון ואחרים (2013, Bryson, Barth & Dale-Olsen), סימס מציגה ממצאים איכותניים על פיהם כשאיגודים מקצועיים מצליחים להגיע לייצוג, ולחתימה על הסכמים קיבוציים בין עובדים ומעסיקים, איכות המשרה משתפרת גם במשרות הפוגעניות ביותר. בהקשר זה, המאבק באוניברסיטת בן-גוריון, שבו עובדות הניקיון הגיעו לכדי הקמת איגוד מקצועי וחתימה על הסכם קיבוצי, הוא מאבק שהצליח.

פרמינגר (2018a, Preminger) מנתח את הצלחת המאבק באוניברסיטת בן גוריון לצד הצגת מגבלות ההישגים. לטענתו, התנגדות עובדות הניקיון, לא החלה מהעובדות עצמן והובלה על-ידי שלושה גופים נפרדים: ההסתדרות, הקואליציה להעסקה ישירה וארגון כוח לעובדים, שגויס על-ידי הקואליציה על מנת להגיע לחוזה קיבוצי ישיר בין העובדות לבין האוניברסיטה. כל אחד מהגופים, מראה פרמינגר (שם) פעל בצורה שונה ותרם בצורה מובחנת למאבק. בולטים במיוחד בין מובילי המאבק היו סטודנטים ומרצים, במיוחד מתחום העבודה הסוציאלית המכוונת שינוי חברתי, שהחל מ-2005 החלו עוסקים בנושא. חלקם הצטרפו אז לארגון צ"ח (צדק חברתי) שפעל באוניברסיטה, והחלו תובעים מהאוניברסיטה לתבוע מקבלן הניקיון לשלם לעובדות הניקיון שכר יותר גבוה ואף את הזכויות המגיעות להן על פי החוק. ככל שהתקדם המאבק, עוד קבוצות וארגונים הצטרפו לקואליציה להעסקה ישירה באופן שחזק את האפקט והנראות של המאבק. מתוך הריאיון עם אורנה עמוס, מנהיגת הקואליציה להעסקה ישירה ומתוך מאמרה (עמוס ובהרב, 2012) פרמינגר מציע ללמוד כי רעיון ההתאגדות המקצועית והייצוג לא היה חלק מהאג'נדה ואף הקשר עם עובדות הניקיון לא היה חזק. העובדות חששו לביטחון התעסוקתי שלהן מצד אחד, ולמחויבות שלהן כלפי ההסתדרות, שעדיין נחשבה אז האיגוד היציג שלהן, מצד שני, ונמנעו מלדבר עם הסטודנטים שהתנדבו למאבק. ב-2007 ההפגנות בקמפוס ותשומת הלב כלפיהן במדיה, הגיעו לשיא והאוניברסיטה נאלצה להגיב. היא תבעה מקבלני הניקיון להעלות את שכרן של העובדות. יחד עם זאת אחד מקבלני הניקיון טען שהוא לא יוכל לעמוד בסטנדרטים החדשים של התשלום לעובדות ויפטר את 100 העובדות המועסקות אצלו. בתגובה התארגנה באופן ספונטני שביתה בת יום אחד. בהזדקת הקואליציה להעסקה ישירה הוקמה ועדה לעובדים זמניים ונוסחו מספר דרישות בסיסיות כולל הדרישה להעסקה ישירה על ידי האוניברסיטה, שנדחתה על ידה. יחד עם זאת, האוניברסיטה הסכימה להעלות את התשלום לקבלן הניקיון על מנת לכסות את עליית השכר, להגן על יציבות ההעסקה של עובדות/י הניקיון במהלך 12 חודשים, למנות נציגות תלוונות ולפקח על תלושי השכר. המנקות שקיבלו את מכתב הפיטורין, הועסקו מחדש. לסיכום, ההתנגדות של עובדות/י הניקיון באוניברסיטת בן גוריון שיפרה משמעותית את איכות ההעסקה עבור העובדות/ים באופנים שונים

כפי שהראו חוקרים שעסקו בתוצרי המאבק (Sims, 2017). לצד הישגים אלו, העסקה ישירה לא הושגה למרות המאמצים האדירים, המיומנות ומגוון הטקטיקות שהופעלו על ידי כל אחד מהכוחות שהיו מעורבים במאבק לצד הקואליציה. הלחץ המתמיד נתקל בעמידה העיקשת של הנהלת האוניברסיטה על עיקרון הראציונליות הניהולית הממוקדת רווחיות והפחתת עלויות המגזר הציבורי. לא ניתן היה לעקוף את העיקרון הזה ולא נסדקה עמדת הכוח שלו גם אם המודעות הציבורית להפרות הזכויות המגולמות בו, סדקו במעט את בסיס הלגיטימציה שלו בקרב המרצות. ים והסטודנטיות. ים באוניברסיטה. הנשיאה דאז, פרופ' רבקה כרמי, עמדה בהתנגדותה להעסקה ישירה לאורך כל התקופה ולא אפשרה למאבק להשפיע על עמדתה. בעוד עבודתי עם רונה גוצלב (2006) הציעה פרפסקטיבה ממוקדת בהבניה הדכאנית של האחרות להבנת סירובה של כרמי להכיר בעובדות/י הניקיון כנשים ראויות להגנה ובדיכוי המופעל עליהן במוסד עליו היא מופקדת, פרמינגר (2018) מציע פרפסקטיבה אחרת. לדעתו, מנקודת מבטן של עובדות/י הניקיון המאבק נחל הצלחה והגדיל את יכולתן של עובדות/י הניקיון להשמיע את קולן ולהנכיח את השתתפותן במקום העבודה ואף העלה מאד את המודעות הציבורית לתחלואיה של שיטת ההעסקה הקבלנית המבוססת חוזה. בעקבות הצלחות אלו, לדעתו, הושגו גם שני הסכמים רחבים אשר שיפרו את תנאי ההעסקה בענף הניקיון באופן משמעותי גם אם לא באופן מושלם, עבור עובדות. י הניקיון כקטגוריה רחבה. ברוח טיעונו, ניתן להסיק כי שלושת המקרים המתוארים בהמשך, מקרים שבהם ארגונים נענו לתביעה להעסקה ישירה, נתמכו על ידי המאבק באוניברסיטת בן גוריון גם אם לא באופן ישיר.

#### **שלושה מקרים של הצלחת ההתנגדות ומעבר להעסקה ישירה**

בהקשרם של גירעונות תקציביים הנמשכים שנים במוסדות ההשכלה הגבוהה בישראל, התבססה תפיסה על פיה העסקה קבלנית היא זולה יותר ולכן מתאימה יותר להתנהלות בתקופה של משמעת תקציבית. גם אם ישנם מי שהציגו חישובים מפורטים המערערים על תפיסה זו (אמיר וספיבק, 2012), היא משמשת כאבן יסוד לאימוץ פתרון הרכש המדינתי. פתרון זה, המאפשר העסקה מתווכת מבוססת חוזה עם חברה קבלנית, נתפס כחוסך עלויות על-ידי ההנהלות במרבית המוסדות להשכלה גבוהה, במוסדות שירותי הבריאות בישראל, כמו גם בעמותות ובחברות המספקות שירותים רווחה. זאת במיוחד בשל העובדה כי הן מחזיקות לרוב בעיקרון הראציונליות הניהולית המחויבת להפחתת עלויות המגזר הציבורי לצד הגדלת הרווחיות עבור גופים עסקיים. כפי שטענתי למעלה, מרכזית לשיטה זו הפחתת העלויות כפי שהיא מתרחשת במקרה של עובדות/י הניקיון והפרת זכויותיהן. בסיס המימון הציבורי משמעותו כי מאז 2007 לא ניתן להפחית את עלויות הניקיון מתחת למינימום שנקבע מראש על ידי משרד החשב הכללי באוצר. מחירי סף אלו העלו מאד את עלויות שירותי הניקיון והפחיתו את שיעור החיסכון שניתן להשיג באמצעות העסקה קבלנית וחוזים. למרות שהצטמצם מאד הפער בעלויות בין העסקה קבלנית והעסקה ישירה, עדיין רכש חוזי של שירותי ניקיון נראה לרוב ההנהלות הקיימות כצורה יעילה יותר. זאת בעיקר בשל העובדה, שהניקיון כרוך בשורה של סוגיות הדורשות ניסיון ומומחיות, הנגישים לקבלני הניקיון ופחות קיימים אצל מזמיני השירות. אציג להלן את המקרים של אוניברסיטת חיפה, מכללת אורנים ובית החולים רמב"ם להדגמת האופן בו מובלטים הטעונונים התומכים בהעסקה קבלנית גם כאשר מתקבלת ההחלטה להעסקה ישירה. שלושת המקרים מלמדים כי התנגדות עובדות/י ניקיון יכולה להוביל להישגים משמעותיים כאשר היא נתמכת על-ידי כוחות חברתיים חזקים המתייצבים לצידה (Nisim & Benjamin, 2010).

## העסקה ישירה בבית החולים רמב"ם

כביטוי של הסכם כחלון-ניסנקורן, בית החולים רמב"ם העביר את עובדות/ניקיון להעסקה ישירה. בכנס שנערך באוניברסיטת חיפה במרץ 2019 הכריז סמנכ"ל בית החולים כי התהליך הכפיל את עלויות הניקיון. אמנם עלות העסקת 280 עובדות/ים נותרה בעינה 22,500,000 מיליון שח לשנה אך עלויות הניקיון בכללן עלו בסכום דומה בשל עלויותיו של התהליך. חשוב להבין כי הדגש על הכפלת העלויות מבאר עבורנו את מאבק הכוחות בין שני עקרונות הראציונליות הניהולית הנידונים כאן: מנקודת מבטה של ההנהלה המחויבת לראציונליות הניהולית הממוקדת בהפחתת עלויות, הדגש על עלויות התהליך מכין את הקרקע לנסיגה מהירה מהתהליך מייד עם הקיצוץ הראשון, שיפגע בהסכם אליו הגיעו שר האוצר כחלון ומנהיג ההסתדרות ניסנקורן.

בפעולתו של בית החולים ניכר מאמץ מירבי ליישם מודעות לסוגיית המגוון (diversity) בניהול משאבי אנוש, ולהבטיח את הצלחת התהליך באמצעות גיוס כוח אדם מקצועי על מנת ללוות אותו. בין המגויסים מנהל פרויקט; יועץ חיצוני להובלת הדיונים ושיתופי הפעולה בין היחידות המעורבות: משאבי האנוש, הכספים, הדוברות, הסביבה, איגוד העובדים המנהלתיים והביטחון; ראש מחלקת ניקיון; ראש מחלקת הסביבה הפיזית; עוזרת מיוחדת לסמנכ"ל משאבי האנוש; פקח בטיחות. בית החולים ראה את התהליך כתהליך למידה עם אתגרים, הנוגעים לא רק לצורת ההעסקה אלא גם לסוגיית הגיוס – נוכח נשירה של עובדות/ניקיון שלא יכלו לעבור להעסקה ישירה מסיבות שונות כגון הפסקת שרות ההסעה שהקבלן סיפק. אתגרים נוספים נגעו לצורך לנהל את הקשר עם העבודות. ים, את ההכשרות שלהם ואת הידוע ביחס לתוכניות הפנסיה בשפות שונות: ערבית, אמהרית, רוסית. לצורך כך גויסו מתורגמנים מתוך בית החולים ומחוצה לו. עוד מימד מאתגר היה ניהול חומרי הניקיון שדרש בקיאות בשדה ופתרונות איפסון. עלויות נוספות נוגעות לתוספת נטל כביסת המדים של עובדות. הניקיון, השתתפותם במפעל ההסעה בבית החולים וכמובן הפער המתמיד בין כוח האדם לבין המרחבים הדורשים ניקוי. ההישג המרכזי והמרגש ביותר אותו מציינים אנשי בית החולים הוא סולמות השכר והקידום שנוצרו עם האבחנות בין עובדות/ניקיון בתפקידיהם השונים והאפשרות להתקדם לדרגות הגבוהות של מנקי מעבדות ומכשירים מיוחדים.

חשוב לדיון המוצג כאן, כי עובדות/ניקיון הקבלן בבית החולים רמב"ם לא היו בעצמם חלק ממאבק לשיפור איכות ההעסקה שלהם. המקרה שלפנינו עולה בקנה אחד עם טענתם של מאטן ומון (Matten & Moon, 2008), על פיה הראציונליות הניהולית מכוונת אתיקה במובנה כהגנה על זכויות עובדים, לא בהכרח צומחת בתוך הארגון כפעולה ישירה. לחילופין, עקרון זה של הראציונליות הניהולית מתחזק דווקא בתהליך של פעולה לא ישירה המתרחש בהקשר המדינתי. במקרה שלפנינו, מאבקה הארצי של ההסתדרות וההצלחה בביסוס הסכם כחלון-ניסנקורן ב-2015, הוא שהיה בעל משקל בחיזוק הראציונליות הניהולית מכוונת חברתיות על פני זו המכוונת תחרותיות וחיסכון בעלויות. יחד עם זאת, המקרה של בית החולים רמב"ם, הראה כי המכוונת לאתיקה ולחברתיות חיזקה גם את האפשרות של בית החולים להנות מכוח עבודה מיומן ויציב המתאים לרמת הניקיון הייחודית הנדרשת לבית חולים.

## העסקה ישירה באוניברסיטת חיפה

בעשורים האחרונים מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל עוברת תהליך הפרטה זוחל הפוגע בקטגוריות שונות של עובדות/ים בתוכה (בנימין, 2012). המאבק המתמשך באוניברסיטת בן-גוריון של עובדות הניקיון בתמיכתם של מרצים וסטודנטים, כפי שהראיתי, מסמל את המאבק האיגוד-מקצועי המכוון לחיזוק עיקרון

הניהוליות המכוונת חברתית. מהלך העברתן של עובדות/י הניקיון להעסקה ישירה באוניברסיטת חיפה תואר בהרחבה על ידי שרה צזנה, מנהלת משאבי האנוש, שהובילה את המהלך, בריאיון שהתפרסם בכתב עת זה (רשף ואגוזי, 2019). ובכל זאת נדגיש כאן שמהלך זה לא היה מתאפשר ללא המהפך החד בגישתו של פרופ' רון רובין, נשיא אוניברסיטת חיפה יחד עם הוועד המנהל של האוניברסיטה, שראו את היתרון התחרותי שיכול לצמוח לאוניברסיטה מחיזוק עקרון האתיקה החברתית בראציונליות הניהולית המנחה אותה. רובין לקח על עצמו להפוך את עובדות/י הניקיון לחברים בקהילות החברתיות שאוניברסיטת חיפה בונה את קשריה עמה. כתברות/ים בקהילות אלו הוא חיזק את נראותם והחל מבנה רטוריקה הרואה בזכאותם להתבסס כתברים במעמד הבינוני, חלק בלתי נפרד מהאתיקה החברתית של אוניברסיטת חיפה ולפיכך כמחויבות שלה. בדרך זו הוא השיג מטרה כפולה: היטיב עם המוניטין של האוניברסיטה כתברתית וכמקדמת פרויקטים חברתיים בעיר חיפה מחד גיסא, ומאידך גיסא אפשר לסטודנטים שנאבקו מולו, לחוות את עצמם כאזרחים בעלי קול וכשותפים לעיצוב החיים בקמפוס. אותם סטודנטים, שנאבקו באופן עיקש ובהובלתה של הקואליציה להעסקה ישירה לצד ארגונים נוספים, יכולים היו, מרגע שהתקבלה ההחלטה, לחוות את עצמם כשייכים וכגאים במוסד לו הם משלמים שכר לימוד, בהיותו מוסד מהוגן וראוי.

מבחינה זו, בעוד המקרה של בית החולים רמב"ם מלמד על היחלשותו המוסדית של עיקרון הראציונליות הניהולית מכוונת הרווחיות והפחתת העלויות, המקרה של אוניברסיטת חיפה, הוא שונה. הוא מלמד על התחזקותו של עיקרון הראציונליות הניהולית המכוונת אתיקה ומוגנות של עובדות/ים בקרב הסגל האקדמי כשבמצבים ייחודיים ונוכח מאבק עיקש, לוקח אחריות ומצליח לתת לה מעמד מוסדי ומתוקצב. מהלך זה הצליח להתקדם, למרות הנבואות השחורות של נציגי שכבות הניהול במוסדות האחרים של ההשכלה הגבוהה. הישג מרכזי של התהליך ב אוניברסיטת חיפה הוא תחושת הגאווה של העובדות/ים במדים עליהם הכיתוב 'אוניברסיטת חיפה' והידיעה כי העובדים תורמים לחיזוק המגוון בקרב העובדים המנהליים. עובדים אחרים באוניברסיטה, מי שעדיין מועסקים בהעסקה קבלנית ארוכת טווח, חשים כי האוניברסיטה לא פתרה את בעיית ההעסקה הקבלנית אלא נענתה לקבוצת העובדים שהסטודנטים והסגל התגייסו לצידה.

### **העסקה ישירה במכללת אורנים**

סיפורה של מכללת אורנים הוא סיפור מחויבותה המוסרית של נשיאת המכללה פרופ' יערה בר און, אשר הציגה את עצמה בכנס שהוזכר למעלה כמי שבעולמה הערכי עיקרון הראציונליות הניהולית הממוקדת אתיקה ומוגנות של עובדות/ים, מובן מאליו ומעולם לא הוטל בספק. מחויבות ערכית זו באה לידי ביטוי הן בעובדה שפרופ' בר און החליטה להעביר את עובדות/י הניקיון להעסקה ישירה כבר ביומה הראשון בתפקיד והן בעובדה שהיא מצאה לנכון ללוות את החלטתה בהקמתה של תוכנית לימודים לעובדות המאפשרת להן גם לרכוש השכלה במהלך שעות העבודה שלהן. הראציונל שבפעולה כפולה זו עולה בקנה אחד עם ההסברים לעיל על עקרון הראציונליות הניהולית המכוונת אתיקה חברתית, המדגיש את נראותם של העובדות/ים כאזרחיות/ים ומכוון לחיזוק השתתפות בכלים של הכלה (inclusion) כתגובת נגד לתהליכי ההדרה המרובים המופעלים על הקטגוריות החברתיות מהן מגיעות עובדות/י הניקיון. בהסברים המורכבים לאופן בו התיישמה ההעסקה ישירה במכללת אורנים, מתברר כי שלושה שיתופי פעולה מרכזיים אפשרו את הפעולה. האחד, היה שיתוף הפעולה בין הנשיאה, יערה בר און, לבין יו"ר הוועד המנהל של המכללה, בעל תפיסה סוציאל-דמוקרטית והיזום של המעבר להעסקה ישירה; שיתוף הפעולה השני היה זה שבין הנשיאה לבין מנכ"ל המכללה, שקיבל על עצמו למקסם את הסיכוי כי המהלך יצליח למרות הקשיים הרבים שצפה. שיתוף הפעולה השלישי היה בין המנכ"ל לבין האחראי על הניקיון שהיה בשלב הקודם, מועסק של קבלן הניקיון

וגויס כעובד ישיר של המכללה. שיתוף פעולה זה אפשר למנכ"ל לאתר פתרונות מהירים לקשת התקלות שאירעו בשלבים הראשונים. בה בעת, המכללה שמרה על קשר עם קבלן הניקיון למקרי חרום, אך העסקתו הישירה של מנהל העבודה היא שהוצגה על-ידי מובילי התהליך כגורם המניע את הצלחת המהלך. הרווח המרכזי של ההעסקה ישירה, הסבירו הנשיאה והמנכ"ל, מעבר לחיסכון המשמעותי שהושג בהוצאה על חומרי ניקוי לגביה הקבלן הפריז בדרישותיו, הוא בתחושת השייכות החזקה של העובדות המועסקות והמחויבות שלהן לפתרון בעיות. הן חלק מהארגון והדבר ממלא אותן בגאווה.

במקרה של מכללת אורנים, העסקה ישירה ואימוץ העיקרון של ראציונליות ניהולית מכוונת אתיקה וחברתיות, התפתחו במסלול שונה מזה של שני המקרים הקודמים. לא הרמה הלא ישירה של ההקשר המוסדי, כפי שארע במקרה בית החולים רמב"ם ולא הרמה הישירה של היענות למאבק שאירעה במקרה של אוניברסיטת חיפה, הם שקידמו את המהלך. במקרה זה המאבק המתמשך של כל הגורמים, שפעלו כחלק מקמפיין ה'חבילה' בעניינים של עובדי הניקיון בהשכלה הגבוהה, מצא אוזן קשבת אצל נשיאה, המחויבת ערכית, שלקחה על עצמה לחזק את הקשר בין התנהלותה כנשיאה לבין ערכיה כאזרחית.

## דיון

מאז 1996 התבסס מוסדית עיקרון הראציונליות הניהולית המכוונת לרווחיות ולהפחתת עלויות המגזר הציבורי, המתהדרת ביעילות ובגמישות ניהולית. עם התיקון לחוק העסקה באמצעות חברות כוח אדם פעלו בהתמדה בעלי העניין ובמיוחד הקואליציה להעסקה ישירה, ארגון צ"ח, כוח לעובדים וההסתדרות בהתמדה לסדיקת הלגיטימציה של עיקרון זה. בפעולותיהם הם ניסו לקדם את העיקרון של הראציונליות הניהולית המבוססת אתיקה ומחויבות לעובדות/ים ולהגנה על אנושיותם, זכויותיהם כעובדות/ים וכבוד האדם שלהם. פרמינגר (2018) מנסח את העיקרון המרכזי, שמינף את תהליך סדיקת הלגיטימציה האמור כעקרון החבילה: צורה של שיתופי פעולה בין ארגונים אשר "עובדים בדרכים שונות למען מטרה שבקווים כלליים נחוות כמשותפת" (35: 2018). שיתוף הפעולה בין איגוד מקצועי, קואליציה רחבה המפעילה ארגונים שונים של החברה האזרחית בהתייבבות לצד עובדות/י הניקיון ושל התארגנות מרצות. ים וסטודנטיות. ים, יכול להגיע להישגים טובים בהעלאת איכות המשרה. המקרים, שנבחנו לעיל, מלמדים על עליית מדרגה במאבק להעסקה ישירה, המחייבת מאבקים ברמה המוסדית. כפי שרק הסכם כחלון-ניסנקורן (2015) יכול היה לייצר העסקה ישירה בבתי החולים באמצעות הקצאת תקנים ותקציבים; כך תוכל להתבסס העסקה ישירה באוניברסיטאות רק באמצעות הפעלת לחצים מוסריים ופוליטיים על ות"ת. רק החלטה מושכלת של הועדה לתכנון ותקצוב (ות"ת) של ההשכלה הגבוהה תוכל לשים קץ לעושק המתמשך של עובדות/י ניקיון על-ידי קבלני ניקיון מכווני רווחיות שהמחויבות לזכויות עובדיהם היא על פי רוב נר לרגליהם אך בהחלט לא תמיד. כיצד תוכל ות"ת לקבל החלטה כזו? כפי הנראה רק בתגובה למאבק ציבורי מתמשך.

בתחילת שנות האלפיים, הראיתי במחקר בקרב מנהלי משאבי אנוש במגזר הציבורי ( Benjamin & Goclaw, 2005) שבישראל, ישנם מנהלים שלא נענים לראציונליות הניהולית המכוונת רווחיות והפחתת עלויות אלא מחויבים לאתיקה ולהגנה על עובדות/ים ממסחור כוח העבודה שלהם. ממצא זה הוא בעל חשיבות רבה מפרספקטיבה של מאבק הכוחות בין שתי הלוגיקות של ראציונליות ניהולית. זאת משום שהוא מציב את הבסיס לשאלה הפוליטית: אילו בעלי עניין יכולים להתחבר בכדי לחזק מנהלים ובכירים שאינם שותפים למכוונת לחשוף עובדות/ים מהקטגוריות המוחלשות באוכלוסייה לפוגענות העסקה. או בדוגמה

יותר ספציפית, אילו כוחות יכולים לקדם את המחשבה על אחריות חברתית לשוויון מגדרי באופן שתתלכד עם מחויבות לאתיקה של זכויות עובדות/ הניקיון למשל בהשפעה על הות"ת? עד היום, השיח הציבורי בישראל הפריד בין שני אלו אבל יש ביניהם קשר. הגנה על עובדות/ הניקיון היא הבטחת קיום בכבוד לקבוצה נכבדת של נשים וגברים, שתעסוקת העוני אינה מיטיבה עם יכולתם לטפח את כישרונותיהם או את כישרונותיהם של ילדיהם. במיוחד חשוב החיבור הזה מבחינת האפשרות להשפיע על ות"ת אשר לה הסמכות להקצות תקציבים להעסקה ישירה במוסדות ההשכלה הגבוהה כך שהראציונליות הניהולית, שהופעלה באוניברסיטת חיפה תיושם בכלל המערכת, לטובת עובדות/ הניקיון עצמם כמו גם לטובת המרצים והסטודנטים. לא ניתן עוד לדמות את מערכת ההשכלה הגבוהה כחוסכת כסף באמצעות ההעסקה הקבלנית – גירעונותיה גדולים והכנסות בכירה גבוהות במידה החושפת כי החיסכון והיעילות אינם אלא סיסמה ריקה המכוונת לאוכלוסיות מוחלשות. האפשרות כי התארגנות עובדות/ים אכן תטה את יחסי הכוח לטובת המחויבות למוגנות, תתחזק אם שיתופי פעולה בין בעלי עניין יושתתו על ההנחה, כי לא ניתן לטפל בגרעונות על-ידי הפעלת חסכון בעלויות דווקא ביחס לעובדות/ים פגיעים וכי יש צורך להגן על עובדות/ים אלו גם כאשר יש צורך לקצץ בעלויות. הליכה בעקבותיהן של אוניברסיטת חיפה ומכללת אורנים היא הדרך היחידה לחזק את החברה הישראלית כחברה המחויבת לכלל העובדות/ים בה ואשר בה פעולה משותפת של בעלי עניין מצליחה לקדם את הסדר הדמוקרטי באמצעות חיסול תופעת תעסוקת העוני במיוחד כפי שזו נתמכת על-ידי המגזר הציבורי. הדיון שהצגתי כאן מראה כי לאימוץ ראציונליות ניהולית מכוונת חברתיות ואתיקה תרומה קריטית ליעילות הארגונית וזו מתבטאת בשלושה כיוונים מרכזיים לארגון: תרומתם של עובדות/ים שהסדר העסקתם מאפשר להם תחושת שייכות; תרומתם של יציבות העסקה לרמות גבוהות של הכשרה וליווי הרלוונטיות להעלאת איכות הפעולה הארגונית; התרומה שבאיכות משרות, המבוססת על סולמות שכר והטבות התואמים את החקיקה ומשחררים את הארגון המעסיק מהצורך להתעלם ממנה.

## חזרה לתוכן העניינים

### הפניות

- אמיר, מ. וספיבק, א. (2012). "העסקה ישירה של עובדות הניקיון באוניברסיטת ת"א: ניתוח כלכלי השוואתי לעומת המצב הקיים". <http://www.meiramir.co.il/> /פרויקטים נבחרים
- בנימין, א. (2012). הפרטת מערכת ההשכלה הגבוהה והרטוריקה המלווה את הפעלתה של העסקה פוגענית לשעתוק של הירארכיות חברתיות. בתוך: דניאל מישורי וענת מאור (עורכים) **העסקה פוגענית: הדרה וניצול שיטתיים בשוק העבודה**, ע"מ 87-101, תל אביב: המכללה החברתית כלכלית והוצאת אחווה.
- בנימין, א. וניסים, ש. (2016). עובדים שקופים ברכש המדינתי של שירותי ניקיון: האם ניתן לחזק את נראותם? בתוך: אפרת שהם ושלומי דורון (עורכים) **בין נראות לשקיפות: היחס ל"אחר" בחברה הישראלית**, ע"מ 41-67. ירושלים: מוסד ביאליק.
- בניש, א., וצרפתי, ר. (2008). כאשר העבודה חוזרת להיות מצרך: בחינה ביקורתית של מכרזי הפסד. **מעשי משפט**, א, 93-108.
- גוצלב, ר. ובנימין א. (2006) "גמדים או רובוטים": מחויבות ודה-הומניזציה כלפי עובדים 'זמניים' בקרב מנהלי משאבי אנוש במגזר הציבורי. " **סוציולוגיה ישראלית**, ז(2), 253-280.

רובינשטיין, ד., בנימין, א. וגולן, ע. (2008). "דרך המלך": העצמה פוליטית של עובדים עניים בצל תרבות המכרזים, בתוך **משפט חברה ותרבות** (כרך בנושא "העצמה במשפט" בעריכת גיא מונדלק ומימי אייזנשטט, ע"מ 159-194, תל אביב: הפקולטה למשפטים ע"ש בוכמן: הוצאת נבו.

רשף, א. ואגוזי, ל. (2019). על פרויקט העסקה ישירה וניהול משאבי אנוש באוניברסיטה: ראיון עם שרה צזנה לרגל פרישתה לגמלאות, **הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש**, 19(1): 85-92.

Benjamin, O. (2016) *Gendering Israel's Outsourcing: The Erasure of Employees' Caring Skills*, New York: Palgrave-Mcmillan.

Benjamin, O. and Goclaw, R. (2005). Narrating the Power of Non-Standard Employment: The Case of the Israeli Public Sector. *Journal of Management Studies*, 42(4), 737-759.

Benjamin, O., Bernstein, D. and Motzafi-Haller, P. (2011). Diversity in an Israeli Intersectional Analysis: The Salience of Employment Arrangements and Inter-Personal Relationships. *Women's Studies International Forum*, 34(3), 220-231.

Benjamin, O., and Nisim, S. (2015). The illegal as normative: Employment practices of cleaning companies in Israel as shaped by subcontractors' organizational networks. *Business & Society*, 54(5), 676-700.

Benjamin, O., Nisim, S., and Segev, G. (2015). Corporate social responsibility as shaped by managers' role dissonance: Cleaning services procurement in Israel. *Journal of business ethics*, 130(1), 209-221.

Cardoso, P.M., Erdinc, I., Horemans, J. and Lavery, S. (2014). *Precarious Employment in Europe*, Brussels: Fepsyoung Academic Network, Renner Institute.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizon*, 34, 39-48.

Dahl, A., & Soss, J. (2014). Neoliberalism for the common good? Public value governance and the downsizing of democracy. *Public Administration Review*, 74(4), 496-504.

Douglas, J., & Ravenswood, K. (2019). *The Value of Care: Understanding the Impact of the 2017 Pay Equity Settlement on the Residential Aged Care, Home and Community Care and Disability Support Sectors*.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.

Knotter, A. (2017). Justice for Janitors goes Dutch. Precarious labour and Trade Union response in the cleaning industry (1988-2012): A transnational history. *International Review of Social History*, 62(1), 1-35.

Naples, N. (2002). "Changing the terms community activism, globalization, and the dilemmas of transnational feminist praxis". In N. Naples and M. Desai (Eds.) *Women's Activism and Globalization: Linking Local Struggles and Transnational Politics*. Pp 3-15, New York: Routledge.



- Nisim, Sarit and Orly Benjamin (2010). The Speech of Services Procurement: The Negotiated Order of Commodification and Dehumanization of Cleaning Employees. *Human Organization*, 69(3), 221-232.
- Pal, L. (2012). *Frontiers of governance: The OECD and global public management reform*. Springer.
- Peters, J. (2011). The Rise of Finance and the Decline of Organized Labor in the Advanced Capitalist Countries. *New Political Economy*, 16(1), 73–99.
- . (2012). Neoliberal Convergence in North America and Western Europe: Fiscal Austerity, Privatization and Public Sector Reform. *Review of International Political Economy*, 19(2), 208–235.
- Preminger, J. (2018a). Creating a multilayered representational ‘package’ for subcontracted workers: the case of cleaners at Ben-Gurion University. *Industrial Relations Journal*, 49(1), 34-49.
- Preminger, J. (2018b). *Labor in Israel: Beyond nationalism and neoliberalism*. Cornell University Press.
- Price, D., Pollock, A. M., & Shaoul, J. (1999). *How the World Trade Organisation is shaping domestic policies in health care*. *The Lancet*, 354(9193), 1889-1892.
- Ravenswood, K. (2017). Panel-Gender, Generation, and care: Gender and class in Aotearoa/New Zealand work/care regimes. In WSANZ conference 2016 keynotes, and panel and paper abstracts (p. 108).
- Ravenswood, K. and Kaine, S. (2015). The role of government in influencing labour conditions through the procurement of services: Some political challenges. *Journal of Industrial Relations* 57(4), 544-562.
- Schmidt, Vivian. A., & Thatcher, Mark. (2014). Why are neoliberal ideas so resilient in Europe’s political economy? *Critical Policy Studies*, 8(3), 340-347.
- Simms, M. (2017). Unions and job quality in the UK: Extending interest representation within regulation institutions. *Work and Occupations*, 44(1), 47-67.
- Snider, K. F., Halpern, B. H., Rendon, R. G., & Kidalov, M. V. (2013). Corporate social responsibility and public procurement: How supplying government affects managerial orientations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 63-72.
- Strandskov, J., and Pedersen, K. (2008). The foreign expansion of a service company: The case of ISS A/S. *Business History*, 50(1), 40-61.
- Wood, G. (2004). “New Public Management and Europeanisation. Convergence or Nestedness”. In Pauline Dibben, Geoffrey Wood and Ian Roper (eds.), *Contesting public Sector Reforms: Critical Perspectives, International Debates*, New York: Palgrave-McMillan, pp. 167–178.



## ראיון עם ווידאד והודא, עובדות ניקיון באוניברסיטת חיפה

כתשעה חודשים לאחר יישום ההעסקה הישירה באוניברסיטת חיפה וכהמשך ליום העיון, שהתקיים במרץ, פנינו לעובדות ניקיון לשמוע את דעתן והתרשמותן מהמהלך. הריאיון התקיים במשרדי אגף משק ומבנים עם שתי העובדות ללא נוכחות מנהלים. העובדות נתנו הסכמתן לפרסום שמותיהן. ניתן לראות כי תחושת השייכות, הגאווה והמוטיבציה עליהן כתבה בנימין עולות בדבריהן.

### איך את מסכמת את השינוי שעשו באוניברסיטה?

העבודה שלנו, אני מכבדת אותה. המנהלים שלי עשר, אני פונה מה שמבקשת אני מקבלת.

### יש הבדל בין מה שהיה קודם למה שעכשיו?

יש הבדל. גם קודם האוניברסיטה התייחסו בכבוד אבל עכשיו אנחנו כמו משפחה אחת, נעים לעבוד. זה לא פחד, לא כמו קבלן לחפש עבודה אחרת – הכל מסודר.

### מה שהשתנה מבחינתך זה שיש לך עכשיו עבודה מסודרת עם תנאים מסודרים?

גם יש לי נחת עכשיו, לא לחפש עבודה אחרת. זה כאן וזה בשבילנו אנחנו יודעים שיש לנו מקום מסודר.

### השתנה הקושי של העבודה? העבודה יותר קשה? יותר קלה?

לא השתנה, לא בגלל שיותר קשה או פחות קשה בגלל הכבוד. פחות חשוב לי אם עובדים קשה אני מחפשת אם נותנים כבוד זה נותן לי אהבה לעבודה שלי. זה גם נותן לי מרץ לעבוד. אי אפשר לשבת להגיד לא, לא מתאים לי. גם במשרדים נותנים כבוד ואז מה שהם מבקשים ממני אני נותנת, הולכת עושה כמו עם אחיות.

### איך מתבטא שהם נותנים לך כבוד?

כשאני נכנסת, מדברת הם לא מרימים את האף למעלה אומרים זאתי מנקה, הם נותנים לי כאילו כמו אחות בשבילם לא נותנים לי להרגיש כאילו הבדל.

### איך מגיבים הסטודנטים?

יש כאלה מסתכלים עלייך עכשיו בצורה אחרת, הם אומרים, אהה אוניברסיטה זה אחר.

זה הם שהתחילו את כל הדבר הזה, עשו את כל הרעש, עשו שביתות.

עכשיו זה כמו שהיא אמרה, באים לעבודה ככה בשמחה. בכל זאת ימים קשים לפעמים היום לא נגמר – קשה אבל כשאת באה וצוחקים אתך ונחמד אז עובר מה שעבר עלייך ביום הזה.

מבחינת משכורת גם יותר טוב, ממש.

**מבחינת המשכורת, היא יותר טובה? כי אחד הדברים שחששו שדווקא בגלל שיש פחות שעות המשכורת קצת תרד.**

אבל יש את כל התנאים וזה עושה משכורת יותר טובה.

לי גם יש שני ימי שישי בחודש שזה לפי שעות. גם קודם זה היה ציק עכשיו אני עובדת מדינה. אני נכנסת לבנק פתאום מתייחסים יפה, את כל התנאים נותנים לך.

**יש דברים לא טובים עם השינוי?**

באמת לא.

היחס טוב, מתחשבים. פותחים דלת תבואי.

כשהתחלתי ביום הראשון היה לי פחד, מה איך אני אעבוד כאן מה איך אני אתנהל איתם? עכשיו כמו משפחה שלי.

**מה הייתן משנות?**

צוחקות.

פעם ראיתי תכשיט לא קניתי כי לא היה כסף. אני, עכשיו שיש משכורת מסודרת אני קונה יותר מדי.

**איך קיבלו את זה בבית במשפחה?**

לוידאד, שמגדלת ילדה זה נותן ביטחון. להודא, שעדיין רווקה וגרה עם אמא, אמא מבסוטה.

**מה תגידו לאוניברסיטאות אחרות שמתלבטות אם לעבור להעסקה ישירה?**

שהם יקבלו עובדות שיתנו יותר. כשנכנסנו באוקטובר זה נותן חשק לבוא, ככה פעם לא בא לי לבוא עכשיו את באה כולם עובדים איתך – "מה נשמע מה שלומך?" זה עושה חשק.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## יתרונות אסטרטגיים למיקור פנים של עובדי IT השלכת צורת ההעסקה של עובדי מחשוב על נכונותם לשיתוף ידע

נועם קוריאט ורועי גלברד<sup>10</sup>

### תקציר

העבודה המוצגת להלן מהווה סיכום של מספר מחקרים העוסקים בהיבטים שונים של מיקור חוץ (Outsourcing) של עובדי מחשוב וטכנולוגיות מידע (Information Technology) IT. המחקרים בוחנים היבטים כלכליים, היבטים התנהגותיים, וכן היבט של מדיניות חברתית. הנתונים מתייחסים לעובדי IT במגזרים שונים. ניתוח הנתונים משלב ניתוח (Structured Equation Modeling) SEM, כפי שמקובל במחקרים בתחום ההתנהגות הארגונית, יחד עם שיטות ממדעי הנתונים (Data Science) ובכלל זה מודלים של עצי החלטה. ממצאי המחקרים מראים כי בהיבט הכלכלי, השימוש המאסיבי במיקור חוץ בתחום המחשוב – שכרו יוצא בהפסדו, ולו רק מההיבטים הבאים: א. אם מביאים בחשבון את כל ההיבטים הכלכליים, מיקור חוץ יקר יותר מהעסקת עובדים פנימיים; ב. הירידה בנכונות לחלוק ידע בקרב אוכלוסייה של עובדי ידע מובהקים; ג. מדדי חוללות, הזדהות ו-HRP (Human Resource Practices) נמצאו נמוכים יותר בקרב עובדים חיצוניים ביחס לעובדים פנימיים - דבר הגורם לירידה במוטיבציה ובביצועים. לאור הנ"ל, המלצתנו לארגונים היא לשקול אסטרטגיה של מיקור פנים, אסטרטגיה היוצרת מצב של Win-Win הן לארגון והן לעובדי המחשוב.<sup>11</sup>

### מבוא

תופעת מיקור החוץ (Outsourcing) של עובדי מחשוב וטכנולוגיות מידע (Information Technology) IT היא תופעה נפוצה שלעיתים נעשה בה שימוש נרחב, לדוגמה במגזר הממשלתי בישראל בו כשני שליש מעובדי המחשוב הנם עובדי מיקור חוץ (עובדי קבלן). לשם השוואה, שיעור מיקור החוץ המקובל בקרב ארגונים ממגזרים שונים בעולם נע בין 5% - 15%.

רעיון מיקור החוץ נולד כמענה זמני לשיאים פרויקטלים הדורשים גידול זמני במצבת כח האדם לשם מתן מענה לעומס לא קבוע. בנוסף, מיקור החוץ מאפשר מתן מענה לאתגרים ארגוניים נוספים, ובכלל זה: (1) התמקדות בתחומי הליבה; (2) ניצול לא יעיל של משאבים עקב היקף פעילות מצומצם; (3) רמה מקצועית מוגבלת עקב חשיפה וניסיון מועטים לחידושים שבחזית הטכנולוגיה; (4) גמישות תפעולית כדי לאפשר התמודדות עם דרישה לכמויות משתנות של אנשי מקצוע; (5) הפחתת סיכונים תפעוליים וטכנולוגיים על

<sup>10</sup> בית הספר למוסמכים במנהל עסקים, אוניברסיטת בר-אילן, [gelbardr@mail.biu.ac.il](mailto:gelbardr@mail.biu.ac.il), [noamkor@gmail.com](mailto:noamkor@gmail.com)

<sup>11</sup> המחקרים בוצעו במסגרת עבודת הדוקטור של נועם קוריאט, עבודה שזכתה בפרס האגודה הישראלית לחקר יחסי עבודה (לשנת 2016). המחקרים פורסמו באנגלית בכתבי עת בתחום מערכות המידע. הפרסום הנוכחי מיועד להציג תמונה כוללת של סדרת המחקרים שבוצעו, תוך הכוונת הדברים לחוקרים כמו גם לאנשי שטח מתחום הניהול הארגוני וניהול משאבי אנוש.

ידי העברת האחריות לגורם שלישי (חברת מיקור החוץ); (6) שליטה בתזרים המזומנים על ידי גידור ההוצאות באמצעות ההתקשרות במחירים קבועים וידועים מראש.

לפיכך, מיקור חוץ אמור להתבטא, אצל מקבל השירות, בשלושה היבטים עקרוניים: (א) גמישות בהיקף העובדים המועסקים; (ב) עלות ההעסקה של העובדים; (ג) התרומה המקצועית המתבטאת בנכונות העובדים לחלוק ידע.

ניתוח כלכלי של נתוני מיקור החוץ במגזר הממשלתי, כפי שמציגה העבודה שפורסמה בשנת 2015<sup>12</sup>, חשף תמונה העומדת בסתירה לשניים מתוך שלושת ההיבטים שצוינו לעיל: היבט הגמישות בהיקף העובדים, והיבט עלות העסקת העובדים. בהיבט גמישות התעסוקה, נמצא שמשך ההעסקה של עובדי מיקור החוץ בתחום המחשוב הוא ארוך מאוד, ולמעשה מדובר בעובדים שמלווים את הארגון לאורך שנים רבות, ולא בעובדים שמועסקים בפרויקטים קצובים בזמן. כ-75% מעובדי מיקור החוץ עובדים מעל לחמש שנים בארגון בו הם מועסקים. כלומר, בהיבט גמישות היקף העובדים, מדובר במצבת עובדים קבועה, ולא מצבת עובדים המשתנה באופן תדיר בהתאם ל-"זרם פרויקטים" משתנה.

בהיבט תנאי ההעסקה של עובדי חוץ ועובדי פנים, נמצא שאין שוני מהותי בשווי הכלכלי של תנאי העסקת עובדי מיקור החוץ ביחס לשווי הכלכלי של תנאי ההעסקה של עובדי הפנים. חישוב מפורט, כפי שמוצג ב-Koriat and Gelbard 2015, מראה ששכרו של עובד מיקור החוץ אמנם גבוה במעט מזה של העובד הפנימי, אבל שכר גבוה זה הוא "תמורה" להיקף שעות עבודה גבוה יותר שנדרש מעובדי מיקור החוץ, ולתנאים סוציאליים (כגון ימי חופשה) פחותים מאלו של עובד פנימי. בנוסף, חשוב לציין שעובד מיקור החוץ אינו נהנה לא מביטחון תעסוקתי ולא מתמיכה של איגוד עובדים כלשהו; הבדל שיש לו ערך כלכלי הולך וגדל ככל שהעובד מתבגר (אנו מציינים נקודה זו בהקשר לביטחון הפסיכולוגי בלבד, והיא לא קיבלה ביטוי בחישובים הכלכליים). יתר על כן, מקבל השירות (ארגון הלקוח) ולא חברת הקבלן, הוא זה שמממן את כל תקורות העסקת העובד ובכלל זה שטח עבודה, אמצעי מחשוב, שירותי משרד וכד'.

המשמעות העולה מהעובדה שאין שוני מהותי בשווי הכלכלי של תנאי העסקת עובדי הפנים ועובדי החוץ מאפשרת להעריך בצורה מדויקת יותר את ה"קופון" שגוזרת החברה הקבלנית. עודף העלות הזו, שאינה מגיעה אל העובד כי אם אל חברת הקבלן, יכולה הייתה להיות מנוצלת על ידי הארגון הלקוח, בפרט בהתייחס לאותם 75% מעובדי מיקור החוץ העובדים מעל לחמש שנים בארגון בו הם מועסקים. כלומר, הארגון הלקוח אינו נהנה, לא בהיבט הגמישות התעסוקתית, ולא בהיבט עלות ההעסקה. שכן, ה"קופון" על עובדים אלו (75% הנ"ל), יכול היה להישאר בקופתו של הארגון הלקוח.

לפיכך, בצד הניתוח הכלכלי נערכו המחקרים שבחנו את נכונות העובדים לחלוק ידע, תוך בדיקת השערות אודות שוני כתוצאה מצורת ההעסקה (כעובד פנימי/חיצוני). ראוי לציין שנכונות עובדים לחלוק ידע היא עניין מהותי ביותר בתחום המחשוב, בו אופי העבודה הוא צוותי ומבוסס על תקשורת אינטנסיבית, הן לצורכי תיאום והן לצורך פתרון שוטף של בעיות. התקשורת והשיתוף נדרשים הן בקרב חברי כל אחד

<sup>12</sup> המחקרים המוצגים להלן מתייחסים למספר מחקרים המציגים זוויות מבט שונות: זווית כלכלית (Koriat & Gelbard 2015), וזווית התנהגותית (Koriat & Gelbard 2014; 2018). וכן מתודות מחקר שונות: ניתוח משוואות מבניות (SEM Structured Equation Modeling), כפי שמוצג שם (Koriat & Gelbard 2014; 2018). יחד עם שיטות ממדעי הנתונים (Data Science) ובכלל זה מודלים של עצי החלטה והערכתם באמצעות מדדים כדוגמת Precision, Recall, F-measure (Koriat & Gelbard 2017).

מצוותי העבודה, והן בין הצוותים השונים. נכונות העובדים לחלוק ידע נבחנה בשני אופנים שונים. פעם אחת הדבר נבחן לאור דיווחים עצמיים של העובדים באמצעות סקר שהועבר להם. ופעם שנייה הדבר נבחן על בסיס ניתוח העקבות האלקטרוניים במערכת שיתוף המותקנת ברשת של ארגון המעסיק עובדי מחשוב רבים. בשני אופני הבחינה הנ"ל נמצא שנכונותם של העובדים החיצוניים לחלוק ידע פחותה מזו של העובדים הפנימיים. נכונות עובדים לחלוק ידע היא, כאמור, עניין קריטי בתחום המחשוב. העדות לפער בין הנכונות, שנמצאה בקרב עובדים פנימיים לבין זו שנמצאה בקרב עובדים חיצוניים, מצטרפת להיבטים הכלכליים ויוצרת תמונה ברורה אודות החסרונות האסטרטגיים של תופעת מיקור החוץ, בצד היתרונות של אסטרטגיית מיקור הפנים.

המשך המאמר מציג חמישה פרקים: (פרק-2). רקע תיאורטי אודות נכונות ושיתוף ידע בקרב עובדים פרק-3). החידוש בשני המחקרים המוצגים במאמר פרק-4). מחקר המבוסס על דיווח עצמי אודות נכונות לשותף ידע פרק-5). מחקר המבוסס על ניתוח נתוני שימוש במערכת תקשורת ושיתוף ידע פנים ארגונית. ופרק-6). סיכום התובנות משני המחקרים.

## רקע תיאורטי

מיקור-חוץ (Outsourcing) של עובדי טכנולוגיות מידע (Information Technologies -IT) הנו תופעה שכיחה בשנים האחרונות, ופתרון נוח להעסקת כוח אדם בעיקר בפעילויות מבוססות פרויקטים, הדורשות גמישות בהיקף כוח האדם המקצועי (Quinn, Hilmer 1994; Earl 1996; Worthington 1997). שימוש בצורות העסקה שונות, של אנשי צוות (בפרויקט, ארגון), עשוי להשפיע על מארג ההון החברתי (Social Capital) בצוות. הון חברתי מתייחס למגוון הקשרים החברתיים בין עובדים ובכלל זה קשרים שמאפשרים חילופי ידע, חדשנות, למידה ושיתוף פעולה יעיל בין פרטים, בין יחידות, וכן שיפור הפרודוקטיביות (Reed, Lubatkin, Srinivasan 2006).

הון חברתי יחד עם הון ארגוני ואינטלקטואלי הנו ציר משמעותי בבניית הארגון האינטליגנטי (Intelligent Organization) שהנו ארגון המסוגל להתמודד עם שינויים ומורכבות עסקית, כאשר בבסיסו עומדת תקשורת חכמה בין כלל הגורמים בארגון ביניהם עובדים, לקוחות, ספקים וכו' המאפשרת זרימת מידע ושיתוף פעולה חוצה גבולות הארגון. (Pinchot & Pinchot 1994).

מחקרים מראים כי עבודה בצוות יכולה לשפר את תפקוד הארגון, בעיקר כאשר מדובר בארגונים העוסקים בפיתוח מוצרים טכנולוגיים, דוגמת תחום ה-IT. הבסיס לפעילות צוותית מוצלחת ואפקטיבית הוא אימוץ התנהגויות של שיתוף (collaborative behaviors) בצוות, כגון שיתוף ידע (Hackman 1987, 1990; Gelbard, Carmeli 2009; Carmeli, Gelbard, Goldreich 2011; Hoeg & Gemuenden 2001).

עובדים חיצוניים הם עובדים המבצעים מטלות ומשימות בארגון, אך אינם פורמלית מועסקים על ידו. עובדים אלה יכולים להיות מועסקים במספר צורות העסקה, אשר המקובלת ביניהן היא שיטת העסקת עובדי הקבלן, בה העובד מועסק על ידי מעסיק שהוא בדרך כלל קבלן כוח אדם או בית תוכנה, אך בפועל עובד במתקניו של הלקוח. תיאוריות ניהוליות מצביעות על כך, שלהעסקת עובדים חיצוניים יתרונות רבים. המרכזיים בהם מתמקדים בגמישות תעסוקתית, התמקדות בליבת העיסוק והיכולת לגייס כוח אדם מיומן ואיכותי, שאינו בהישג יד בצורת העסקה אחרת. עם זאת, להעסקת עובדים חיצוניים יש גם חסרונות, שהבולטים בהם מתמקדים בהכנסת גורם זר לתוך הארגון ובהיבטים של שליטה, אבטחת מידע וניהול סיכונים (Quinn, Hilmer 1994; Earl 1996; Worthington 1997).

עובדי מיקור חוץ מתפקדים בסיטואציה תעסוקתית שונה וייחודית, הנובעת ממערך הקשרים המורכב: מעסיק-לקוח-עובד, בה העובד נדרש לתפקד כעובד של שני ארגונים בו זמנית: ארגון הלקוח, במתקניו הוא עובד, אך פורמאלית מרוחק ממנו ואינו מקבל לא תלוש שכר ולא תמיכה של משאבי האנוש. ואילו בארגון המעסיק הוא רחוק פיזית, וקרוב פורמלית. למצב זה השלכות על הזדהותו של העובד עם הארגונים, על מצבו הנפשי, על שיתוף הפעולה שלו והתנהגויות הקשורות לאזרחות ארגונית (George & Chattopadhyay 2005). עובדים המרוחקים ממקום עבודתם חווים פעמים רבות בעיה לאזן בין מטלות המעסיק הפורמלי למטלות אחרות (Raghuram et al 2001). דבר העשוי לייצר בעיות תפקוד הנובעות מניגוד אינטרסים. לעובדים אין תמיד את היכולת לדעת אם עבודתם טובה או לא, זאת מאחר והמעסיק אינו מגדיר עבורם את המשימות, ואילו הלקוח אינו משפיע ישירות על שכרם. העובד עשוי להיתקל בבעיות של הזדהות עם ארגונים אלו, בקשיים הנובעים מחוסר במעטפת של משאבי אנוש, במועקה פסיכולוגית ועוד (George & Chattopadhyay 2005).

את ספרות המחקר הנ"ל, אודות התנהגות שיתופית בקרב עובדים, ניתן לסווג לחמישה גורמים מרכזיים:

הזדהות ארגונית – עד כמה העובד מגדיר את עצמו במושגי וערכי הארגון. הזדהות מאפשרת תחושת ביטחון לעובד, אישור עצמי ותיאום ציפיות, אשר מונעים בלבול, סתירות ודיסוננס בקרב העובדים ולאפשר שיתוף פעולה טוב יותר (Ashforth & Mael 1989).

חוללות אמצעים - תפיסת העובד שהאמצעים העומדים לרשותו – דוגמת מחשב, שולחן, טלפון, רכב וכדומה מאפשרים לו לבצע בהצלחה את משימותיו ולהשיג את מטרותיו. משתנה זה מתואם אף הוא עם מוטיבציה וביצועים ומשפיע כל הזדהות עם הארגון (Eden 2001).

חוללות חיצונית - תפיסת העובד שהפרוצדורות, הנהלים, המבנה הארגוני וכו' בארגון, מאפשרים לו לבצע בהצלחה את משימותיו ולהשיג את מטרותיו. משתנה זה מתואם אף הוא עם מוטיבציה וביצועים ומשפיע כל הזדהות עם הארגון (Eden 1996; Eden 2001).

פרקטיקות ניהול משאבי אנוש (HRP – Human Resource Practices) - פרקטיקות שונות העוסקות בניהול המשאב האנושי דוגמת: תיאור תפקיד, ניווד, ביטחון תעסוקתי, הכשרה, הערכת עובדים ותמריצים ומעורבות העובד. השקעה בפרקטיקות אלה משביחה את ההון האנושי שהנו משאב מרכזי בארגונים במאה ה-21, ומאפשרת לקדם מומחיות ולשפר ביצועים. ארגונים עשויים להעמיד פרקטיקות שונות לסוגי עובדים שונים, ובפרט לעובדים חיצוניים אשר לעיתים מוגבלים בגישה למתקני/שירותי רווחה ארגוניים, מקבלים הדרכה שונה ולעיתים קרובות אינם חלק מתהליכי ההערכה והתמרוץ של הארגון. עובדים חיצוניים ניצבים בדרך כלל מול שתי מערכות HRP, האחת מול המעסיק – אשר מאחר ובמקרים רבים הם אינם מבצעים משימות המקדמות את ליבת העשייה שלו עשוי להחליט כי פרקטיקות העוסקות בקידום, הערכה, תמריצים והדרכה אינן רלוונטיות עבורם. ומהצד השני מערכת פרקטיקות של הלקוח – אשר בדרך כלל הנה מצומצמת מאוד וזאת מאחר ובמרבית המקרים עובדים חיצוניים אינם נחשבים לחברים בארגון ועל כן אינם זכאים למרבית הפרקטיקות הנהוגות כלפי עובדים פנימיים. על כן ניתן לומר כי חוזה ההעסקה ישפיע על HRP, ובנוסף משתנה זה משפיע על חוללות האמצעים, החיצונית ועל התמיכה הארגונית הנתפסת (Aryee & Law 2007).

תמיכה ארגונית נתפסת - העובד תופס את סוכני הארגון (מנהלים) כמייצגים את הארגון ועל כן את

פעולותיהם כפעולות הארגון. תפיסת העובד עד כמה הארגון מעריך את תרומתו ודואג לרווחתו דוגמת צדק ארגוני מובנה (נהלים ופרוצדורות המאפשרים לעובד להתנהל ולעבוד) או צדק ארגוני חברתי (איך המשאבים מתחלקים בין העובדים: האם יש אפליה?) או פוליטיקה ארגונית הנן פעולות המבנות את התמיכה הארגונית נתפסת. משתנה משפיע כל ההזדהות עם הארגון (Rhoades & Eisenberger 2002).

### **החידוש במחקרים המוצגים במאמר**

שני המחקרים, המפורטים במאמר, מציגים שני חידושים עקרוניים לנושא הנכונות ושיתוף ידע בקרב עובדים: א. שני המחקרים מוסיפים למשתנים, שתוארו ברקע התיאורטי, משתנה חדש המייצג את אופן ההעסקה של העובד. באופן זה, שני המחקרים מאפשרים לראשונה לבחון כיצד אופן ההעסקה משפיע על שיתוף הידע; ודרך זה גם על משתנים נוספים, המשפיעים על יכולתו של הארגון להשיג יתרון תחרותי לאורך זמן (Barney 1991), וכן על השגת תוצרים מיטביים מצוות העובדים (Hackman 1987, 1990; Carmeli, ) (Gelbard, & Goldreich 2011; Hoegl & Gemuenden 2001). בנוסף על כך, בעוד המחקר בתחום מבוסס רובו ככולו על דיווחים עצמיים (שאלונים), המחקר השני שמוצג במאמר, מבוסס על ניתוח נתונים שנאספו ממערכת תקשורת ושיתוף פנים ארגונית המאפשרת תקשורת במגוון ערוצים מתקדמים בין העובדים, ובכלל זה וידאו/אודיו/צ'אט/העברה ושיתוף קבצים. נתוני ההתקשרויות למיניהן שבוצעו במערכת, קרי העקבות האלקטרוניים, נאספו ונתחו, תוך בחינת דפוסי התקשורת של עובדים פנימיים ועובדים חיצוניים; ובאופן זה מייצגים נתונים אובייקטיביים, להבדיל מדיווחים עצמיים שנתפסים כנתונים סובייקטיביים.

ספרות המחקר, שהוצגה בפרק הקודם, מציגה שישה גורמים מרכזיים המשפיעים על התנהגות שיתופית בקרב עובדים, התנהגות שהיא קריטית לפריחתו של ההון האנושי והמידעי בארגון, והם: הזדהות העובד עם הארגון, חוללות עצמית, חוללות אמצעים, חוללות חיצונית, פרקטיקות ניהול משאבי האנוש, ותמיכה ארגונית נתפסת.

בעוד המחקרים השונים דנים באופן נפרד בתת הקבוצות של גורמים אלו, מאמר זה, המציג את המחקרים Koriat and Gebhard 2014, 2017, 2018:

- א. מציע ובוחן מודל אינטגרטיבי המשלב יחדיו את כל המרכיבים הנ"ל.
- ב. מוסיף את משתנה צורת ההעסקה למערך המרכיבים הנ"ל.
- ג. מוסיף על הדיווחים העצמיים ניתוח של עקבות אלקטרוניים, במערכת שיתוף ידע ארגונית, המבטאים עדויות בפועל להתנהגות השיתופית של העובדים.
- ד. בוחן את מרכיבי המודל ואת דפוסי ההתנהגות בקרב עובדים פנימיים ועובדים חיצוניים.
- ה. מוסיף ניתוח בגישת Data Mining לבחינה נוספת של תוצאות הניתוח ההיסקי, ולצורך הצגת עץ החלטה המאפשר המחשה של תהליכי אבחון אותם ניתן לאמץ בתחום משאבי האנוש.

### **נכונות לשתף ידע - מחקר על בסיס דיווח עצמי**

לצורך השגת מטרות אלו המחקר ערוך בשני שלבים: שלב א' - ניסוח מודל אינטגרטיבי, המשלב את הגורמים הנידונים בספרות, ואימות קשרי הגומלין ביניהם (השערות A1-A7). ושלב ב' - בדיקת השוני, במודל הנ"ל, בין קבוצת העובדים הפנימיים וקבוצת העובדים החיצוניים (השערות H1-H12).

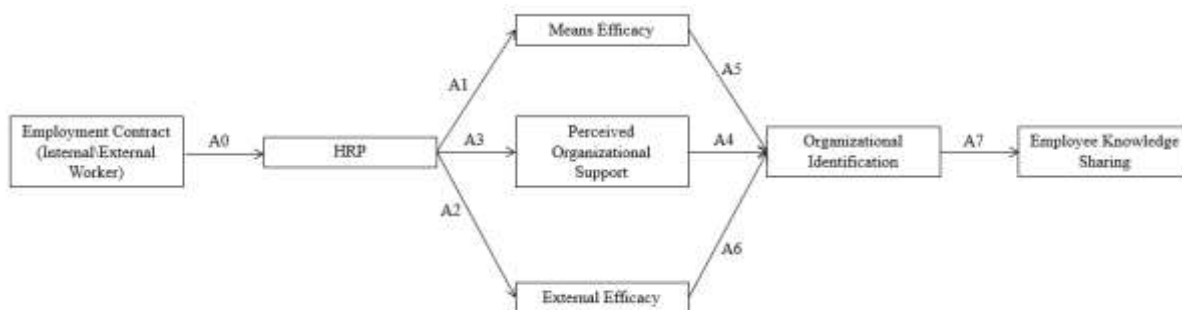


השערות A1-A7 :

- A1 : HRP משפיע על חוללות אמצעים של העובד ;
- A2 : משפיע על חוללות חיצונית של העובד ;
- A3 : HRP משפיע על POS (Perceived Organization Support) העובד ;
- A4 : POS העובד משפיע על הזדהות העובד עם ארגון הלקוח ;
- A5 : חוללות אמצעים של העובד משפיעה על הזדהות העובד עם ארגון הלקוח ;
- A6 : חוללות חיצונית של העובד משפיעה על הזדהות העובד עם ארגון הלקוח ;
- A7 : הזדהות עובד עם ארגון הלקוח משפיעה על שיתוף הידע שלו בארגון הלקוח ;

תרשים 1 מציג את המודל האינטגרטיבי. השערות A1-A7 מסומנות על הקשרים שבין המרכיבים.

### תרשים 1: המודל האינטגרטיבי



שלב ב' - השערות H1-H12 :

השערות אלו מיועדות להעמיק את הניתוח ולבחון את ההבדלים, בין עובדי IT פנימיים וחיצוניים עבור כל אחד מרכיבי המודל. 12 השערות נוספות נבחנו. שש ההשערות הראשונות מתייחסות לכל אחד מששת מרכיבי המודל :

- H1 : HRP של עובדים חיצוניים יהיה נמוך יותר משל עובדים פנימיים.
- H2 : POS של עובדים חיצוניים יהיה נמוך יותר משל עובדים פנימיים.
- H3 : הזדהות עם הארגון הלקוח (הכוונה לארגון בו בפועל הם עובדים ולא לארגון שמפיק עבורם את תלוש השכר. במקרה של עובדים פנימיים זהו אותו הארגון, אך במקרה של עובדים חיצוניים זהו הארגון בו הם עובדים בפועל מטעם המעסיק) של עובדים חיצוניים תהיה נמוכה יותר משל עובדים פנימיים.
- H4 : חוללות האמצעים של עובדים חיצוניים תהיה נמוכה יותר מזו של עובדים פנימיים.
- H5 : החוללות החיצונית של עובדים חיצוניים תהיה נמוכה יותר מזו של עובדים פנימיים.
- H6 : שיתוף הידע של עובדים חיצוניים יהיה נמוך יותר מזו של עובדים פנימיים.

שש ההשערות הנוספות, מעמיקות את בחינת רכיב ה-HRP :

- H7 : לעובדים חיצוניים יהיה פחות ביטחון תעסוקתי מעובדים פנימיים.
- H8 : פרקטיקת משאבי אנוש בנושא הערכת הביצועים של עובדים חיצוניים תהיה נמוכה מזו של פנימיים.
- H9 : פרקטיקת משאבי אנוש בנושא הדרכה של עובדים חיצוניים תהיה נמוכה מזו של עובדים פנימיים.

- H10: פרקטיקת משאבי אנוש בנושא מעורבות, של עובדים חיצוניים תהיה נמוכה מזו של עובדים פנימיים.  
H11: פרקטיקת משאבי אנוש בנושא תיאור התפקיד של עובדים חיצוניים תהיה נמוכה מזו של פנימיים.  
H12: פרקטיקת משאבי אנוש בנושא תמריצים של עובדים חיצוניים תהיה נמוכה מזו של פנימיים.

### איסוף נתונים

איסוף הנתונים נעשה באמצעות שאלונים בקרב עובדים באגפי מערכות מידע בשמונה גופים ממשלתיים ובמספר חברות פרטיות. סה"כ מולאו 349 שאלונים. מרכיבי השאלון נאספו ממחקרים מקובלים ושבנוסף תוקף באמצעות Factor Analysis, ומהימנותו אומתה במבחן אלפא-קרוונבך.

### מתודולוגיות וכלי ניתוח

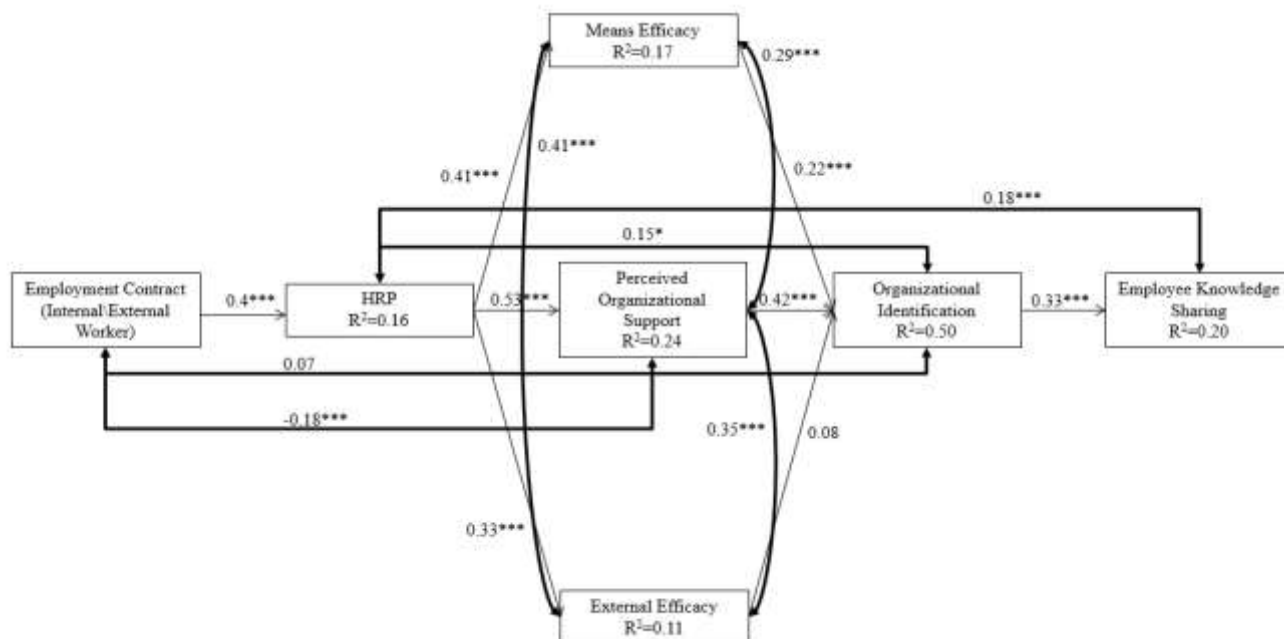
המודל האינטגרטיבי נבחן בשיטת SEM (Structural Equation Modeling), תוך שימוש בתוכנת AMOS גרסה 17. הערכת איכות המודל מבוססת על שלושה מדדי התאמה: מדד  $\chi^2 = 10.925$ ,  $p > 0.05$ , מדד NFI=0.985, ומדד RMSEA=0.09. ניתוח הנתונים נעשה באמצעות סטטיסטיקה היסקית תוך שימוש בתוכנת SPSS גרסה 17.

### תוצאות ודיון

המחקר מציג מודל אינטגרטיבי ובו ששה משתנים הנדונים באופן נפרד בספרות. בנוסף על הבחינה המשולבת של המשתנים הנ"ל, המחקר מוסיף משתנה חדש, שלא נידון עד כה בספרות, משתנה צורת העסקת העובד (פנימי/חיצוני) - אופן ההתקשרות. הוספת המשתנה החדש מראה באופן מובהק כי קיים הבדל בין עובדים פנימיים לחיצוניים (עובדי קבלן), בעוד בספרות הקיימת נדונים המשתנים באופן נפרד וללא התייחסות להיבט זה.

נמצא שהמודל האינטרטיבי מסביר 20% מהשונות בשיתוף ידע אצל עובדים באמצעות המשתנים: חוזה העסקה, HRP (פרקטיקות משאבי אנוש), POS (תמיכה ארגונית נתפסת), חוללות אמצעים וחיצוניות, והזדהות עם הארגון. ומסביר 50% מהשונות בהזדהות העובד עם הארגון בו בפועל הוא עובד (הארגון הלקוח במקרה של עובדי קבלן) דרך המשתנים: חוזה העסקה, HRP, POS, וחוללות אמצעים וחיצוניות.

**תרשים 2: המודל האינטגרטיבי**



p<0.05 \*\*\* p<0.001 unmarked p=0.08 \*

כמו כן, באמצעות ניתוח היסקי (שלב ב' השערות H1-H12) ובחינת כל רכיב מהמודל האינטגרטיבי ביחס לאוכלוסיות של עובדי IT פנימיים וחיצוניים, המחקר מראה כי עובדים חיצוניים מדווחים מדרגים נמוכים בכמעט בכל אחד מהרכיבים ביחס לעובדים פנימיים בתחום ה-IT. לעובדים חיצוניים יש מוטיבציה נמוכה יותר לשתף ידע (H6), דבר אשר משפיע על היכולת שלהם לעבוד בצוותי עבודה וכן פוגע בביצועים שלהם. תוצאה זאת, מאשרת מחדש את הממצא משלב א' בנדבך הראשון, שמראה כי עובדים פנימיים וחיצוניים מבנים שיתוף ידע באופן שונה.

לעובדים חיצוניים יש HRP נמוך יותר (H1), הם מזדהים פחות עם הארגון בו בפועל הם עובדים (הלכות) (H3), יש להם חוללות אמצעים (H4) וחיצונית (H5) נמוכות יותר, דבר המצביע על כך שהם אינם מקבלים את אותם תנאים פיזיים, כלים, פרוצדורות ארגוניות ורגולציה שמאפשרים להם לבצע את עבודתם כנדרש. יש להם פחות ביטחון תעסוקתי (H7), דבר המגביל את יכולתם לבטא את האמת המקצועית שלהם באופן חופשי ומונע מהם להיות מרוכזים בעבודתם בלבד. כמו כן, הם מקבלים פחות הדרכה והשתלמות (H9) דבר שעשוי לגרום בסופו של דבר לעיכוב ההתפתחות המקצועית שלהם.

השערה H2 בנושא POS לא אוששה, דבר שמעיד על הבדל לא משמעותי בין עובדים פנימיים לחיצוניים בנושא זה. הממצא מוסבר על ידי כך שהעובדים החיצוניים במדגם היו בעלי וותק גבוה יחסית, דבר שעשוי לגרום לפחות לחלק מהארגון, בחלק מהזמן להתייחס אליהם בצורה דומה. בנוסף, הנתונים שנאספו כללו למעשה ארבעה סוגי עובדים: עובדים פנימיים וחיצוניים, וכן עובדי מגזר פרטי/ציבורי.

ניתוח הסטטיסטיקה התיאורית מנתוני נדבך א' מראה שעובדים חיצוניים הם בעלי תחלופה גבוהה יותר

ביחס לפנימיים. עובדים חיצוניים עובדים גם במשרות בכירות, כמו מנהלי פרויקטים, מחלקות ואף מנמ"רים (מנהלי מערכות מידע ראשיים / CIO). שיעור המשרות הזוטורות הוא דומה בין עובדים פנימיים לחיצוניים. מצב זה מעלה את רמת הסיכון לאובדן מידע וידע, ניגוד אינטרסים, עיכוב בלוחות זמנים וביצועים נחותים.

רמת ההשכלה בקרב עובדים חיצוניים הנה נמוכה בהשוואה לעובדים פנימיים. נתון זה בשילוב עם אישוש השערה H9, אשר מראה כי עובדים חיצוניים מקבלים פחות הדרכה והשתלמות ביחס לעובדים פנימיים, למעשה מטילה בספק את הטענה ששימוש בעובדים חיצוניים מאפשר לארגון גישה לידע ולמומחיות שאינם בהישג ידו.

לאור הנ"ל ניכר באופן ברור כי מעבר לכך שקיים הבדל באופן בו עובדים פנימיים וחיצוניים מבנים את שיתוף הידע, וכן מהות השוני בכל אחד מהמרכיבים במודל. מאחר והמוטיבציה של עובדים חיצוניים לשתף ידע הנה נמוכה, היכולת שלהם לפעול בצוותים נפגעת, וכן יכולת המנהלים שלהם לנהל את הצוות ולהוביל, ומכאן גם הביצועים שלהם באופן פרטני, ביצועי הצוות עצמו, הפרויקט ותפוקת הארגון בכלל עשויים להיפגע (Yukl 1998).

#### **נכונות לשתף ידע - מחקר על בסיס ניתוח עקבות אלקטרוניים**

בעוד המחקר הראשון מתבסס על דיווח עצמי שהוא סובייקטיבי במהותו, המחקר השני מתבסס על עקבות אלקטרוניים אותם ניתן לראות כעדויות אובייקטיביות לשיתוף ידע בפועל (Knowledge Sharing) KS, כפי שנאסף ממערכת שיתוף (Collaboration Software) הנמצאת בשימושם של העובדים. הנתונים שנאספו נותחו במטרה לבחון אם הם מאששים את ממצאי הנדבך הקודם בנוגע למהות ההבדל בשיתוף הידע בין עובדים פנימיים לחיצוניים בתחום ה-IT. מערכת השיתוף מאפשרת תקשורת במגוון ערוצים מתקדמים בין העובדים, ובכלל זה וידאו/אודיו/צ'אט. התקשורת במערכת מתאפשרת הן במתכונת של P2P (Peer to Peer), שהן שיחות בין שני גורמים. והן בשיחות/מפגשי ועידה (Conference) בהם מעורבים יותר משני גורמים (Duarte & Snyder 2006). שיחות P2P, מאופיינות בדרך כלל באינטראקציה בין גורם המבקש ידע לגורם המספק אותו במסגרת השיחה, גורם זה הוא בדרך כלל המשיב לשיחה – ואנו נכנה אותו בהמשך "משתתף". בנוסף, ככל שאיכות המדיה של השיחה גבוהה יותר (לדוגמא, שימוש בצ'אט לעומת שימוש בוידאו ובשיתוף מסך), כך איכות שיתוף הידע עולה. מבחינת אורכי שיחה אנו מצפים לאורכי שיחה נמוכים יותר מאחר ולפי ספרות המחקר בתחום (Allen et al. 2012), כפי שמפורטת בפרק הרקע התיאורטי, עובדים מעדיפים מפגשים קצרים עם ערך רב שמאפשר להם להשיג את יעדיהם, ותופסים מפגשים ארוכים כ"זמן אבוד". בהתאם לכך הוגדרו ההשערות הבאות:

- B1: חוזה ההעסקה של משתתף בשיחת P2P ישפיע על מדיית השיחה בשיחות P2P.
- B2: אורך שיחות P2P של עובדים פנימיים יהיה נמוך יותר מזו של עובדים חיצוניים.
- B3: אורך שיחת P2P יושפע מחוזה ההעסקה (פנימי/חיצוני) וממדיית השיחה.
- B4: אורך שיחות P2P יושפע באופן שונה גם מחוזה ההעסקה וגם מהמדיה בה מבוצעת השיחה.
- B5: אורך שיחות P2P של עובדים פנימיים יהיה קצר מזה של עובדים חיצוניים.

מאחר ושיחות ועידה הן כר לשיתוף, יצירת רעיונות או פתרון בעיות יחד, אנו מצפים שעובדי IT פנימיים יזמו יותר שיחות ועידה (כראשי השיחה) ולכן שישתתפו פחות (כשמשתתפים) בשיחות ועידה. כפי שצוין

לעיל, מבחינת אורכי שיחה אנו מצפים לאורכי שיחה נמוכים יותר, מאחר ועובדים מעדיפים מפגשים קצרים עם ערך רב שמאפשר להם להשיג את יעדיהם, ותופסים מפגשים ארוכים כ"זמן אבוד" (Allen et al. 2012). על כן נבחנו גם ההשערות הבאות:

- B6: עובדים פנימיים יהיו ראשי שיחת ועידה יותר מעובדים חיצוניים.
- B7: עובדים פנימיים ייקחו חלק ביותר שיחות ועידה מאשר עובדים חיצוניים.
- B8: אורך זמן שיחת הוועידה של עובדים פנימיים יהיה נמוך יותר מאשר של עובדים חיצוניים.

## איסוף נתונים

נתוני המחקר נאספו מתוכנת שיתוף המופעלת באגף מערכות מידע. במסגרת האיסוף נאספו 16,692 רשומות P2P, ו-718 רשומות של שיחות ועידה.

## מתודולוגיות וכלי ניתוח

ניתוח הנתונים בטכניקות Data Mining בוצע באמצעות כלי קוד פתוח Weka 3.7.11 תוך שימוש באלגוריתם עץ החלטה מסוג REP.

ניתוח הנתונים כלל בחינה חוזרת של הנתונים על גבי תשעה מדגמים שונים שנגזרו מהנתונים הגולמיים שהיו בעלי התפלגות לא נורמלית, וזאת על בסיס שני שיעורים של שיחות/מפגשים שנועדו לשיתוף ידע, שנגזרו מהספרות התיאורטית, כמפורט בפרק הרגע התיאורטי למחקר: 35.5% ו-69%.

לגבי כל שיעור, נותח תת-מדגם בסיס ממנו נוכו תצפיות אפס, וכן לתצפיות הגדולות יותר מ-2.5 פעמים מסטיית התקן, וכן נגזרו תתי מדגמים סביב: הממוצע, החציון, הממוצע ההרמוני של הממוצע והחציון, וכן PERT באורך של השיעורים הנ"ל.

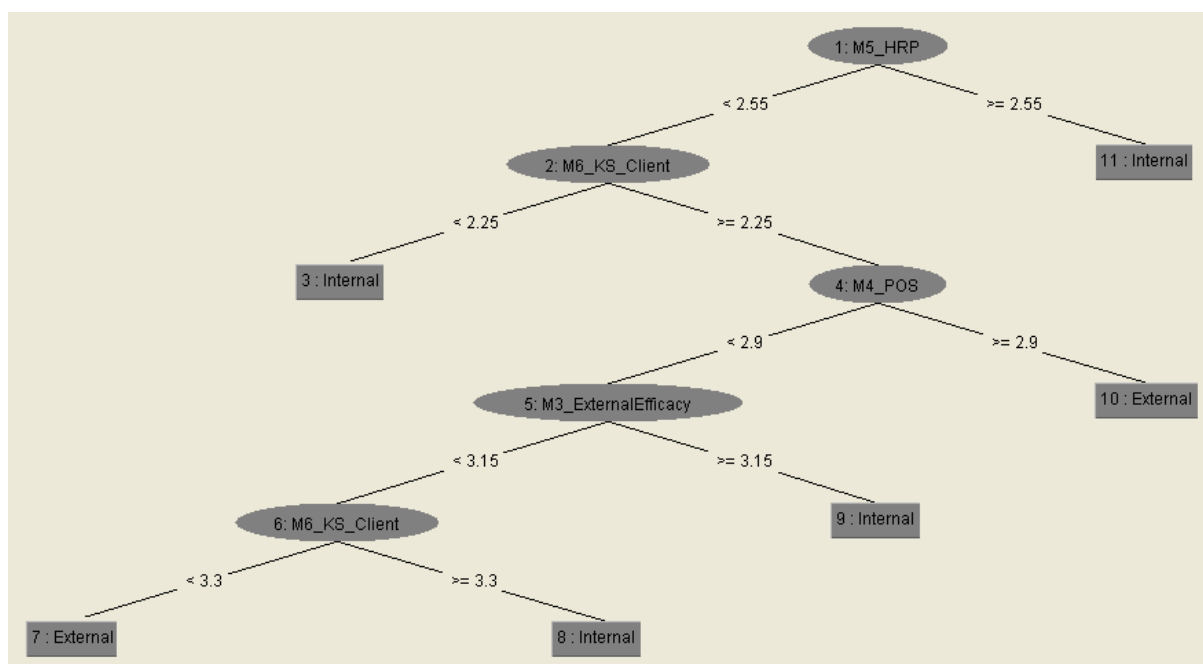
כל תתי המדגמים נבדקו לפי מדדי Skewness ו-Kurtosis וערכיהם עומדים בהגדרות התפלגות נורמלית.

## תוצאות ודיון

הניתוח בשיטת Data Mining, המוצג כעת החלטה, מאפשר אבחנה בין עובד פנימי ועובד חיצוני ברמת דיוק של  $F\text{-Measure} = 0.786$  ו- $ROC = 0.816$ . חשוב לציין שמשנתנה הנכונות לחלוק ידע (KS) מהווה מרכיב חשוב בעץ ההחלטה והסרתו אינה מאפשרת להגיע לרמות הדיוק הנ"ל.

עץ ההחלטה, המוצג בתרשים 3, מראה שעובדי מיקור חוץ מאופיינים בכך שפרקטיקות משאבי האנוש (HRP) הוערכו על ידי כולם בערך נמוך מ-2.55. בנוסף על כך ניתן לראות שנכונותם לחלוק ידע עם עובדי ארגון פנימיים קיבל ערך נמוך מ-3.3, בעוד הערכים שהתקבלו מעובדים פנימיים במשתנה זה היו גבוהים מ-3.3, למעט עובדים פנימיים שחשו גם כן חוסר תמיכה בפרקטיקות משאבי האנוש. נקודה מעניינת נוספת שניתן לראות בעץ ההחלטה מצביעה על נכונות לחלוק ידע של עובדי מיקור חוץ במצב בו תמיכת ההנהלה נתפסת כגבוהה (ערך גדול מ-2.9).

### תרשים 3: ניתוח באמצעות עץ החלטה מסוג REP



לאור הנייל ניכר באופן ברור, כי מעבר לכך שקיים הבדל באופן בו עובדים פנימיים וחיצוניים מבנים את שיתוף הידע, וכן מהות השוני בכל אחד מהמרכיבים במודל. מאחר והמוטיבציה של עובדים חיצוניים לשותף ידע הנה נמוכה, היכולת שלהם לפעול בצוותים נפגעת, וכן יכולת המנהלים שלהם לנהל את הצוות ולהוביל, ומכאן גם הביצועים שלהם באופן פרטני, ביצועי הצוות עצמו, הפרויקט ותפוקת הארגון בכלל עשויים להיפגע (Yukl 1998).

בעוד מחקר מבוסס שאלונים (דיווח עצמי), כפי שבוצע בנדבך הקודם, מוגבל במונחי מסגרת הזמן ופערים בין דיווח לבין התנהגות בפועל, בנדבך השני (B1-B8) במחקר זה אנו מתבססים על נתוני אמת אובייקטיבים שנאספו מתוכנת שיתוף נפוצה בארגונים, במטרה למדוד שיתוף ידע בקרב עובדי IT.

תוצאות המחקר מראות כי שיעור גבוה של עובדים פנימיים עושה שימוש במערכת השיתוף, לעומת עובדים חיצוניים יותר (77.1% לעומת 66.4%). מגמה זאת אושרה על ידי הניתוח הסטטיסטי ההיסקי: שבע מתוך שמונה השערות אוששו לכל תשעת המדגמים, למעט השערה B5 שאושרה רק בשלושה מתוך תשעה מדגמים. אישוש הטענות בתת-מדגם הבסיס ובתתי מדגם נוספים מאפשרים להקטין את האפשרות שאנו מנתחים תצפיות שאינן בפועל שיחות של שיתוף ידע.

עובדים פנימיים מציגים מטריקות עדיפות כמעט בכל אינדיקטור טכני שהוגדר ונבחן, והרלוונטי לשיתוף ידע, ועל כן מציגים ביצועי שיתוף ידע עדיפים בהשוואה לעובדים חיצוניים.

השערה B6 לא אושרה, הסבר אפשרי לכך הוא שעובדים פנימיים מהווים אוכלוסייה קטנה יחסית (N=37), ומאחר ומדגם שיחות הועידה היה מראש קטן יחסית (N=694). אנו מניחים שעל ידי הגדלת המדגמים במחקר המשך יהיה ניתן לאשש גם השערה זאת.

עובדים פנימיים נוטים להשתתף ביותר שיחות P2P מעובדים חיצוניים, וזאת למרות שמשך השיחות שבהם

הם השתתפו היה באופן מובהק קצר יותר בממוצע לכל מדיית שיחה. מאחר ושיחות P2P אמורות להיות שיחות קצרות יותר, ועובדים מעדיפים אינטראקציות קצרות ואפקטיביות יותר, (Allen et al. 2012), ניתן לראות בממצא זה אישוש נוסף לכך שעובדים פנימיים מציגים ביצועי שיתוף ידע עודפים.

נוסף על כך, עובדים פנימיים נוטים להשתתף בשיחות בעלות איכות שיחה גבוהה יותר, תוך שימוש במדיית שיחה מתקדמת כגון וידאו וצ'אט. אמנם בשיתוף אפליקציות/מסך, פונקציונליות המשמשת בעיקר להדגמות טכניות הם נטו להשתמש מעט פחות, אך זוהי נטייה מוסברת, מאחר ובנתונים שנדגמו בנדבך ב', עובדים פנימיים מוצבים במשרות בכירות בעיקר. ממצא זה נתמך על ידי האינטראקציה בין סוג ההעסקה ומדיית השיחה. עובדים פנימיים הציגו מטריקות טובות יותר בשיחות ועידה. הם השתתפו פחות כמשתתפים מהשורה ויותר כמנהלי השיחה בהשוואה לעובדים חיצוניים. באופן כללי, עובדים פנימיים עושים שימוש שונה באופן מובהק מעובדים חיצוניים בתוכנת השיתוף. ההבדלים המוצגים בנדבך זה במחקר מייצגים את ביצועי שיתוף הידע שלהם, ומעידים כי עובדים פנימיים משתפים באופן מובהק יותר ידע מאשר עובדים חיצוניים.

ממצאים אלה עקביים עם ממצאי המחקר הראשון על שני שלביו, שהיו מבוססים על דיווח-עצמי, ועל כן משקפים מסגרת ברת תוקף. בנוסף, מאחר ומדובר בנתונים אובייקטיביים, המחקר מציג לראשונה, כלי מדידה תקף, אובייקטיבי ואוטונומי למדידה מתמשכת של נושא שיתוף הידע בקרב עובדי IT.

## סיכום

מיקור חוץ אמור להתבטא בשיפור של שלושה היבטים עקרוניים: (א) היבט גמישות בהיקף העובדים המועסקים. (ב) היבט עלות ההעסקה של העובדים. (ג) היבט התרומה המקצועית המתבטאת בנכונות העובדים לחלוק ידע. הניתוח הכלכלי הראה כי שני היבטים הראשונים לא באים לידי ביטוי. בהיבט ההתנהגותי הנוגע לנכונות לחלוק ידע, ולחלוקת הידע בפועל, כפי שנבדק במחקר שהתבסס על הדיווח העצמי, ובמחקר שהתבסס על העקבות האלקטרוניים שנאספו ממערכת השיתוף, נמצא כי לצורת ההעסקה יש השפעה משמעותית על הנכונות ועל שיתוף הידע בפועל בקרב עובדי המחשוב.

בהיבט התיאורטי המחקר מציע מודל אינטגרטיבי המשלב שישה מרכיבים המשפיעים על שיתוף ידע בקרב עובדים; מרכיבים, שנכון להיום, הספרות דנה בהם באופן נפרד, מבלי לבחון את קשרי הגומלין שביניהם. באופן זה, המחקר מהווה ניסיון ראשון לאגד את מרכיבי הפאזל למודל אינטגרטיבי כולל שיתרום להבנת האופן בו נארגים התנאים לשיתוף ידע בקרב עובדים. המחקר מוסיף על מרכיבים אלה את מימד צורת ההעסקה של העובד, ומראה באמצעות המודל, את ההשלכות של צורות ההעסקה השונות על שיתוף הידע והבנייתו.

בנוסף, המחקר מציג עץ החלטה שמצליח לבדל באופן ברור בין קבוצת העובדים הפנימיים לחיצוניים, ומאפשר להבהיר את מהות ההבדלים שהמודל מציג. השימוש בטכניקות אלה של ניתוח נתונים, הבאות מתחום ה-Data Mining, צפוי להתרחב בצורה משמעותית, ולפיכך ראינו לנכון להציג את הדברים גם מזווית זו, שעדיין אינה שכיחה בקרב אנשי משאבי אנוש.

בנדבך נוסף, המחקר מציג מסגרת ברת תוקף למדידת שיתוף ידע בפועל, באמצעות מדדים אובייקטיביים. באופן זה, מוצג לראשונה כלי אופרטיבי בר יישום למדידת שיתוף ידע בארגונים, תוך התייחסות למשתנה צורת ההעסקה בקרב עובדי IT.

בהיבט היישומי, לאור ההשפעה של שיתוף ידע על ביצועי עובדים בכלל, וביצועי עובדי IT, ובפרט בצוותי עבודה, מחקר זה מאפשר להבין את מכלול הגורמים המעורבים בדבר תאפשר לארגון לנהל באופן מושכל את השקעותיו במשאב האנושי, לקבוע תמהיל נכון של עובדים פנימיים וחיצוניים, להבטיח את התנאים האופטימליים המוליכים לשיתוף ידע, תוך שימת דגש על צורת ההעסקה של העובד, למדוד את שיתוף הידע לאורך זמן ובאופן אוטונומי ואוטומטי, ולתרום בכך לשיפור ביצועי העובד, הצוות והארגון.

לסיכום, ניתן לומר כי המחקר מצביע על יתרונות מהותיים המהווים שיקול משמעותי בקבלת החלטה בדבר מיקור פנים/חוץ. העובדות העולות מהניתוח הכלכלי יחד עם הממצאים מהניתוח ההתנהגותי, הן בהיבט הנכונות לחלוק ידע והן בהיבט של חלוקת הידע בפועל, מעידים בצורה ברורה על כך שאסטרטגיה של העסקת עובדי מיקור החוץ ה-"קבועים" כעובדי חברה ולא כעובדי קבלן חיצוניים, היא אסטרטגיה המניבה יתרונות גם לעובד וגם לארגון, בבחינת Win-Win Strategy. אסטרטגיה שניתן למדוד גם במונחים כלכליים ישירים, וגם במונחים עקיפים של תרבות והתנהגות ארגונית, התורמים לא פחות להצלחתו העסקית של הארגון, דרך השפעתם על יכולתו של הארגון להפוך לארגון לומד בזכות נכונות גבוהה, מצידם של כל העובדים, לשותף ידע, דבר שמקושר עם תפוקות גבוהות והצלחה ארגונית.

## [חזרה לתוכן העניינים](#)

### מקורות

- Allen, J. A., Sands, S. J., Mueller, S. L., Frear, K. A., Mudd, M., & Rogelberg, S. G. (2012). Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings. *Management Research Review*, 35(5), 405–418.
- Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 20–39.
- Barney, J. (1991). Firm resources, sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Carmeli, A., Gelbard, R., Goldreich, R. (2011), Linking perceived external prestige, collective identification to collaborative behaviours in R&D teams, *Expert Systems with Applications*, doi: 10.1016/j.eswa.2010.12.166.
- Duarte, D., & Snyder, N. (2006). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, Third Edition. New York, NY, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Earl, M., J., (1996) , The Risks of Outsourcing IT, *Sloan Management Review*, Spring, 26-32
- Eden, D. (1996). From self-efficacy to means efficacy: Internal and external sources of general and specific self-efficacy. *56th Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH*.
- Eden, D. (2001). Means efficacy: External sources of general and specific subjective efficacy. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy* (pp. 65–77). Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ.



- Gelbard R., Carmeli A. (2009), "The Interactive Effect of Team Dynamics and Organizational Support on ICT Project Success". *International Journal of Project Management*, 27(5), 464-470.
- George, E., & Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: the dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 68–99.
- Hackman, J. R. (1987), The design of work teams, In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (1990), *Groups that work, those that don't*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449.
- Koriat N. & Gelbard R. (2014). "Knowledge sharing motivation among IT personnel: Integrated model and implications of employment contracts". *International Journal of Information Management*, Vol.34(5), 577-591.
- Koriat, N., & Gelbard, R. (2015). Insourcing of IT Workers: A Win-Win Strategy - Economic Analysis of IT Units in Israeli Governmental Offices. In R. Wolf, T. Issa, & M. Thiel (Eds.) *Empowering Organizations through Corporate Social Responsibility* (pp. 241-254). Hershey, PA: Business Science Reference.
- Koriat, N., & Gelbard, R. (2017). Knowledge Sharing Analytics: The Case of IT Workers. *Journal of Computer Information Systems*.
- Koriat, N., & Gelbard, R. (2018). Knowledge Sharing Motivation among External and Internal IT Workers. *Journal of Information & Knowledge Management*.
- Pinchot, G., & Pinchot, E. (1994). *The end of bureaucracy & the rise of the intelligent organization*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 155 Montgomery Street, San Francisco, CA 94104-4109.
- Quinn, J., B., Hilmer, F., G., (1994) Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, Summer 43-55
- Raghuram, S., Graud, R., Wiesenfeld, B., Gupta, V. (2001), Factors contributing to virtual Work adjustment 2001, *Journal of Management* 27: 383-405
- Reed, K., Lubatkin, M., Srinivasan, N. (2006), Proposing, testing an intellectual capital based view of the firm, *Journal of Management Studies*, 43, 867-893.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., Rhoades, L., & others. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Worthington, T. (1997), *Outsourcing, contracting out of IT products, services*, Australian Computer Society.



## התעצבות זהות ארגונית דואלית של יזם ואיש משפחה באגף מערכות מידע במפעל תעשייתי ריקי גליה<sup>13</sup> מורן שנפר-כהן<sup>14</sup>

### תקציר

מחקרים ביקורתיים על אודות הזדהות בארגונים מראים שמנהלים עושים שימוש במנגנונים ארגוניים, לרבות באסטרטגיות של משאבי אנוש, כדי לעצב בתהליכי מעלה-מטה (top-down) סובייקט ארגוני הפועל לפי האינטרסים של הארגון.

בהתבסס על תובנות אלו מבקש המאמר לשאול: כיצד מנהלים המשתייכים לפרופסיית ה-היי-טק מנסים בתהליכי מעלה-מטה להשפיע על ההזדהות של עובדים עם זהות חברתית (social identity) חדשה בסביבת עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech)?

ממחקר הגישוש האיכותני שערכנו עולה, כי מנהלים חדשים בדרגות ביניים באגף מערכות המידע (IS - Information Systems) מנסים להטמיע, מלמעלה-למטה, הזדהות ארגונית עם הזהות החברתית של יזם. זהות זו נתמכת על-ידי כלי הערכה ומשוב של הנהלת משאבי האנוש. ניסיונותיהם של קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע, לטפח בקרב העובדים זהות חברתית של יזם חוברים לזהות החברתית הרווחת בארגון, של העובד כבן משפחה, וכך מולידים זהות ארגונית דואלית חדשה של יזם-בן משפחה. חשיבותו התיאורטית של המאמר היא בכך שהוא מנתח התעצבות זהות ארגונית דואלית ייחודית – של יזם-בן משפחה מנקודת מבט של יחסי כוח ושליטה שלא נידונה עד כה בספרות.

### מבוא

המאמר מבוסס על מחקר גישוש-איכותני שנעשה באגף מערכות המידע (IS) של הזכיין הישראלי של חברה רב-לאומית (MNC) לייצור ולהפצת משקאות. מטרת המאמר היא לבחון כיצד קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע במפעל תעשייתי שבו רווחת זהות חברתית (social identity) של בן משפחה, מנסים בתהליכי מעלה מטה לעצב זהות חברתית חדשה ובאופן זה להשפיע על תהליכי ההזדהות של עובדים.

רוב הספרות על אודות הזדהות בארגונים מתבססת על תיאוריית הזהות החברתית (Ashforth et al., 2008; Cardador & Pratt, 2006). מחקרים המשתייכים לגוף ידע זה מתייחסים לתהליכי הזדהות מעלה-מטה ומטה-מעלה (bottom-up) כאל תהליכי חיברות, שמטרתם להבנות זהות של עובד, שתואמת את ערכי הארגון ואת ציפיות ההנהלה. תהליך חיברות מוצלח מוביל בהכרח להזדהות גבוהה של עובדים עם הארגון (Ashforth & Schinoff, 2016; Cardador & Pratt, 2006), ואילו תהליך חיברות "משובש" מוביל לאי הזדהות או להזדהות אמביוולנטית של העובדים עם מקום העבודה (Pratt, 2000). נוסף על כך, מחקרים אלו לא דנים בהזדהות ארגונית במונחים של יחסי כוח ושליטה בין עובדים למנהלים (Brown, 2019), ובכך מציגים תמונה חלקית של המציאות הארגונית.

<sup>13</sup> ד"ר ריקי גליה, המחלקה למדעי ההתנהגות והמחלקה לניהול משאבי אנוש, המכללה האקדמית כנרת [rikitle@Kinneret.ac.il](mailto:rikitle@Kinneret.ac.il)  
<sup>14</sup> ד"ר מורן שנפר-כהן, המחלקה לניהול משאבי אנוש, המכללה האקדמית כנרת [moransc76@gmail.com](mailto:moransc76@gmail.com)

לעומת זאת, מעט מחקרי ניהול וארגון, המשתייכים לתיאוריית הניהול הביקורתית, דנים בתהליכי הזדהות בארגונים כתוצר של שליטה ניהולית - נורמטיבית או ביורוקרטית - שמקורה בשיחים ניהוליים דומיננטיים (Alvesson & Willmott, 2002; Boussebaa & Brown 2017; Harding, Ford, & Lee, 2017; Kärreman & Alvesson, 2001). כך, מחקרים ביקורתיים מנסים לחשוף את המנגנונים הארגוניים הכוחניים שבאמצעותם מנהלים וקבוצות פרופסיונאליות בעלות יוקרה מבקשות לכפות זהות חברתית מועדפת התואמת את האסטרטגיה, האינטרסים והציפיות של הארגון (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008).

המאמר הנוכחי תורם להעשרת גוף המחקר על אודות תהליכי הזדהות בארגונים, בכך שהוא מציע נקודת מבט של יחסים מבוססי-כוח. נקודת מבט זו מדגישה התעצבות מלמעלה-למטה של זהות חברתית של יזם במפעל ייצור וותיק שבו הזהות החברתית הרווחת היא הזהות המשפחתית. המפגש בין שתי הזהויות החברתיות מוליד זהות ארגונית דואלית ייחודית, של יזם-בן משפחה, שלא נידונה עד כה בספרות. כלומר, ניסיונותיהם, מלמעלה-למטה, של קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע, לטפח בקרב העובדים זהות חברתית של יזם חוברים לזהות החברתית הרווחת בארגון, של העובד כבן משפחה, וכך מולידים זהות ארגונית דואלית חדשה של יזם-בן משפחה.

### סקירת ספרות

#### הזהות החברתית

זהות חברתית (SI) מקשרת את היחיד באופן רגשי וקוגניטיבי עם קבוצה קונקרטית או דמיונית, מכיוון שהיא "מספקת תשובות תלויות הקשר (קונטקסט) לשאלות "מי אני?" או "מי אנחנו?" (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008, p.327). אשפורת' ושות' (Ashforth et al., 2008), טוענים שזהות חברתית היא מושג מקיף הכולל בתוכו את המושג זהות ארגונית. בהקשר הארגוני, זהות חברתית יכולה ליצור זיקה בין היחיד ובין התכונות המאפיינות את הארגון כולו (Foreman & Whetten, 2002). בנוסף, זהות חברתית יכולה ליצור זיקה בין היחיד ובין התכונות המאפיינות יחידה תת-ארגונית (מחלקה, אגף וכו') או יחידה בין-תחומית (למשל צוות עבודה בין-תחומי) (Parker, 2000), חברת בת (George & Chattopadhyay, 2005; Reade, 2001), קבוצה פרופסיונאלית (Gill & Larson, 2014) או תפקידים בארגון, כמו מנהלים או יזמים (Chasserio, Pailot, & Poroli, 2014; Stewart, Castrogiovanni, & Hudson, 2016).

במחקרי ארגון המבוססים על הפרדיגמה הקונסטרוקטיביסטית, תהליכי משא ומתן ועיצוב מחדש של הזהות החברתית מתרחשים בהקשר יחסני-סימבולי. הבניית הזהות החברתית משקפת ציפיות חברתיות הדדיות להתנהגות, רגש ומחשבה בדרך מסוימת (Serpe & Stryker, 2011). בהתאם לכך, זהות חברתית מתגבשת, משתמרת ומשתנה כתוצאה מהשפעות חברתיות-תרבותיות חיצוניות (Alvesson & Willmott, 2002; Gill & Larson, 2014).

הבניית זהות חברתית אינה בהכרח תהליך קוהרנטי המוביל ליצירת זהות חברתית אחידה; לעתים, הבניית זהות עשויה להוביל ליצירת זהויות ארגוניות דואליות או מרובות המתבטאות בפרקטיקות וציפיות סותרות (Lok, 2010). זהויות ארגוניות דואליות או מרובות מאפשרות קיום בו-זמני של כמה מערכות ערכים. (Foreman & Whetten, 2002). בהתאם לכך, פורמן וווטן (Foreman & Whetten, 2002) התחקו במחקרם אחר ארגון בעל זהות כפולה, כלומר בעל שתי מערכות של ערכים: נורמטיבית, שמדגישה דימוי ארגוני של משפחה, ותועלתנית, שמקדמת ערכים מונעי-עסקים (כמו מקסום רווחים, אינטרס עצמי והגיון כלכלי). עקב כך, העובדים בארגון זה חוו קונפליקט זהות. קונפליקט זהות ברמת הסובייקט מתרחש במצב בו "יש חוסר

עקביות) בין תכנים של שתיים או יותר זהויות, כגון במצב של התנגשות בין ערכים, מטרות ונורמות" (Ashforth et al., 2008, p.354). לעומת זאת, יש מחקרים המראים שעובדים בארגונים אשר מאופיינים בזהות דואלית (כגון עובדים בחברות רב-לאומיות או עובדי קבלן) יכולים להזדהות עם שני ארגונים במקביל ולא לחוות קונפליקט (George & Chattopadhyay, 2005; Reade, 2001).

זהות חברתית, בניגוד לתפקיד חברתי, אינה מתייחסת רק למיקומו של היחיד במערך חברתי מסוים, אלא גם לתחושת ההזדהות שלו עם אותו מיקום (Kärreman & Alvesson, 2004). חוקרים מקשרים מושגית בין זהות חברתית (SI) לבין הזדהות (Ashforth et al., 2008). לפי ג'ורג' וצ'אטופדיי (George & Chattopadhyay, 2005, p.69): "הזדהות מתרחשת כאשר יחידים ממזגים בהגדרה העצמית שלהם מאפיינים לא-אישיים או מופשטים של קבוצות שאליהן הם משתייכים."

אשפורט' ושות' (Ashforth et al., 2008), מנתחים הזדהות ארגונית כיחסי גומלין בין תהליכי מעלה-מטה ותהליכי מטה-מעלה (bottom-up). תהליכי הזדהות מלמטה-למעלה מדגישים את המאמצים הסובייקטיביים של יחידים לגלם זהות חברתית קונטקסטואלית על-ידי מתן משמעות להתנסויות שלהם מלמעלה-למטה מדגישים את מאמצייהן של קבוצות פנים-ארגוניות בעלות השפעה לשכנע עובדים להזדהות עם זהות חברתית ספציפית (Ashforth et al., 2008). שכנוע כזה עשוי להתבצע באמצעות מנגנונים ארגוניים: מערכות יחסים, התנהגויות וסמלים (Cardador & Pratt, 2006). במלים אחרות, תהליכי מעלה-מטה משקפים ניסיונות של קבוצה פנים-ארגונית - בעלת סמכות לגיטימית, אשר נובעת מעמדה פורמלית רמה (Kraft, Sparr, & Peus, 2015), או ממומחיות ייחודית (Lines, 2007), להשפיע על תהליך יצירת המשמעות (sensemaking) של אחרים בארגון.

הספרות המחקרית על אודות תהליכי הזדהות מלמטה-למעלה ומלמעלה-למטה מתבססת על תיאוריית הזהות החברתית (social identity theory) (Ashforth et al., 2008). תיאוריה זו הניבה מחקרים שאימצו גישה פונקציונליסטית לפיה דרגת הזדהות גבוהה של אינדיבידואלים עם הארגון מניבה תוצאות ארגוניות משמעותיות, כמו הגברת המחויבות, נאמנות ומוטיבציה (Alvesson, Ashcraft & Thomas, 2008; Thomas, 2009).

בהתאם לכך, תיאוריית הזהות החברתית מתייחסת לתהליך ההזדהות בארגונים כתהליך של סוציאליזציה או תירבות מחדש (acculturation) שהצלחתו מתבטאת בהתעצבות זהות של עובד שתואמת את ערכי הארגון וציפיות ההנהלה. תהליך ההזדהות מסתייע בסוכני חיברות ואמצעים ארגוניים כגון: אתר האינטרנט של הארגון, מנהלים, מנהלי משאבי אנוש, יועצים, עמיתים ואפילו לקוחות (Ashforth & Schinoff, 2016; Cardador & Pratt, 2006). לעתים, תהליך החיברות הארגוני "משתבש" והוא עשוי להוביל לאי הזדהות של עובדים או לחוויה של הזדהות אמביוולנטיות עם הארגון (Pratt, 2000).

למרות תרומתם של מחקרים אלו להבנת תהליכי הזדהות בארגונים, הם לא עוסקים בסוגיות של יחסי כוח ושליטה בהקשר של הבניית זהות (Brown, 2019) ובכך מציגים ניתוח חלקי בלבד של המציאות הארגונית.

### זהות חברתית מבוססת-שליטה בתאוריית הניהול הביקורתית

בניגוד לתאוריית הזהות החברתית, תיאוריית הניהול הביקורתית מתמקדת במאבקי כוח בין ארגונים ובין עובדיהם סביב תהליכי הזדהות בארגון. כלומר, באופן שבו ארגונים כופים זהויות חברתיות על חברי הארגון (תהליך זה נקרא גם רגולציה של זהות וכן, באופן שבו חברי הארגון חווים ואף מתנגדים לניסיון של הארגון לכפות זהות בתהליכי מעלה-מטה (Ashforth & Schinoff, 2016).

מחקרים ביקורתיים מראים כי קבוצות מקצועיות (כגון מנהלים או מהנדסים) המתפקדות כ"מעצבות מוסדות" (Muzio, Brock, & Suddaby, 2013) עושות שימוש בזהות חברתית ככלי ניהולי להשגת וצבירת כוח (Kärreman & Alvesson, 2004) ולהטמעת תרבות ארגונית (Parker, 2000). טענתן של קבוצות פרופסיונאליות לידע מקצועי ולתחומי אחריות ייחודיים (Abbott, 1988; Adler & Kwon, 2013) מעניקה להן לגיטימציה לעצב מחדש ולהסדיר (regulate) את הזהות החברתית של עובדים בעמדות עתירות-ידע על-ידי הצעה של שפה משותפת. כך, הן מאפשרות לעובדים להבין מי הם ומה טיבו של עולמם (Alvesson, 2001). בהקשר לכך טוען קולינס ש"ארגונים לא מייצרים רק מוצרים ושירותים, אלא, באופן סימבולי ומוחשי מאוד, גם בני אדם." (Collinson, 2003, p.541).

נוסף על כך, תיאוריית הניהול הביקורתית מתייחסת לזהות כאל תוצר של הבניה שיחנית-חברתית וכך מדגישה את תרומת השיח הניהולי להבניית זהות חברתית, לשימורה ולשינויה (Alvesson & Willmott, 2014; Doolin, 2002; Gill & Larson, 2014). מאמר זה מקבל את ההגדרה של גיל ולרסון לשיח בהקשר של זהות: "שיח מגלם את הצירופים הזמינים והמשתמעים של הנחות, אידיאולוגיות והיסטוריה המשפיעים על השפה ועל ההתנהלות היום-יומית" (Gill & Larson, 2014, pp.520-521).

מחקרים ביקורתיים מתייחסים לשיח הניהולי כאל אמצעי של שליטה ארגונית שדרכה מנהלים מעצבים זהות חברתית (Harding, Ford, & Lee, 2017; Boussebaa & Brown 2017; Alvesson & Willmott, 2002; Kärreman & Alvesson, 2001; Kärreman & Alvesson, 2004). חוקרים מבחינים בין שני דפוסים בולטים של שליטה ארגונית המוכוונת להבניה של זהות חברתית: שליטה נורמטיבית ושליטה בירוקרטית. בעוד השליטה הנורמטיבית היא "ניסיון (של ההנהלה) לעורר ולכוון את המאמצים הדרושים של החברים (members) על-ידי שליטה בחוויות, במחשבות ובתחושות העומדות בבסיס פעולותיהם ומכוונות אותן" (Kunda, 1992, p.11), שליטה בירוקרטית מנסה להסדיר את הפעולות הישירות של החברים. הנהלה הפועלת בשליטה של שליטה בירוקרטית מפעילה נהלים, מערכות, תוכניות והסדרים (arrangements) למדידה ולהערכה של התנהגות ושל תפוקת העובדים. שני סוגי שליטה אלו הם לא רק אמצעים ארגוניים משלימים, קיימים ביניהם גם יחסי גומלין סימבוליים. לפיכך, יחסי מרות וכפיפות אינם רק מרכיבים של המבנה הבירוקרטי, אלא גם מבטאים את הפרשנויות, הרעיונות והנטייות (orientations) של ההנהלה ושל העובדים שמיישמים אותם (Kärreman & Alvesson, 2004).

כך, מחקרים ביקורתיים מנסים לחשוף את המנגנונים הארגוניים הכוחניים, שבאמצעותם מנהלים וקבוצות פרופסיונאליות בעלות יוקרה מבקשות לכפות על העובדים זהות חברתית מועדפת התואמת את האסטרטגיה, את האינטרסים ואת הציפיות של הארגון (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008). בהתבסס על התשתית הרעיונית שהניחה התיאוריה הביקורתית בהקשר של הבניית זהות, מחקר זה מבקש לשאול:

כיצד קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע בסביבת עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech) מנסים להשפיע על תהליכי ההזדהות של עובדי מערכות מידע עם זהות חברתית חדשה בתהליכי מעלה-מטה?

### מתודולוגיה

המאמר מבוסס על מחקר גישוש-איכותני שנעשה באגף מערכות המידע (IS) של הזכיין הישראלי של חברה רב-לאומית (MNC) ליצור ולהפצת משקאות. במאמר התייחסנו לחברה בשם הבדוי אפריטיף כדי לשמור על סודיות. אפריטיף היא זכיינית ישראלית ותיקה של חברה רב לאומית לייצור ולהפצת משקאות. אגף מערכות המידע באפריטיף מעסיק 90 איש וכולל שתי יחידות: מחלקת הפיתוח והיישומים (Application - ADIS) Infrastructure Department - IDIS) ומחלקת תשתיות (Department Information Systems (Information Systems), כל אחת מהיחידות מחולקת לשישה צוותי עבודה של 2-16 עובדים. בראש אגף מערכות המידע עומדים שלושה מנהלים: מנהל האגף ושני מנהלי מחלקות, האחראים ל-12 מנהלי צוותים מדרג-ביניים. מחקר הגישוש הנוכחי מתבסס על 11 ראיונות עומק מובנים-למחצה (semi-structured) עם שישה מנהלי צוותים מדרג הביניים (שלושה מכל מחלקה), וחמישה עובדים מקבוצת התשתיות ומקבוצת הפיתוח והיישומים.

מחקר הגישוש נערך כחלק ממחקר רחב יותר שכלל 44 ראיונות. הראיונות נערכו ביחידות ארגוניות מגוונות של אפריטיף על-ידי קבוצה של חוקר וארבע חוקרות, כולל מחברות מאמר זה. המחקר התבצע במסגרת פעילותו של "מכון כנרת לאתיקה יישומית בארגונים". מטרת המחקר הייתה לחקור את האתיקה התאגידית ואת האופן שבו היא משתקפת בתרבות הארגונית ובהתנהגות העובדים. שאלות הריאיון התמקדו באופן כללי בעמדות הסובייקטיביות של המשתתפים ביחס להתנסויות המקצועיות והחברתיות שלהם במקום העבודה, כמו גם ביחסיהם עם עמיתיהם, עם הכפופים להם ועם הממונים עליהם (superiors). בשלב הראשון של ניתוח הראיונות עם העובדים באגף מערכות המידע, זוהו תמות ראשוניות הנוגעות לשליטה ארגונית ולזהות חברתית. כתוצאה מכך, 11 הראיונות שנערכו עם עובדי ומנהלי אגף מערכות המידע נותחו בנפרד בעזרת מוקד מושגי (קונספטואלי) שונה. בשלב השני זוהו תמות משמעותיות (המובאות בהרחבה בפרק הממצאים), שהוחלט להציגן כמחקר גישוש נפרד.

### ממצאים

בתהליך ניתוח הנתונים זוהו שלוש תמות מרכזיות: השליטה הביורוקרטית-משפחתית שרווחת בארגון, עיצוב הזהות החברתית של יזם מלמעלה-למטה (top-down), ומאפייניה של הזהות החברתית של יזם.

#### שליטה ארגונית ביורוקרטית-משפחתית

##### שליטה ארגונית ביורוקרטית

כחברת טכנולוגיה-פשוטה וותיקה וגדולה, לאפריטיף יש מבנה ביורוקרטי יציב, שמתבטא בהיררכיה תלולה, בחלוקת עבודה ברורה ובהגדרות תפקיד נוקשות. מנהלי אגף מערכות המידע מתארים את אפריטיף כארגון מסורתי, שמרן ולא חדשני. הם מציינים שהנהלים הביורוקרטיים מדכאים חדשנות, אף על פי שמדובר במרכיב חיוני לסביבת העבודה של אגף מערכות המידע. כפי שציין אחד מהמנהלים: "לאפריטיף יש נקודת מבט שמרנית מאוד ופרספקטיבה מיושנת. אפריטיף אינה חברה היי-טק; היא מתנהלת יותר כמו בית חרושת."

מנהלים מתלוננים שהם מבליים חלק ניכר מזמנם בעבודה אדמיניסטרטיבית שגרתית, כגון: קריאה ומענה לדואר אלקטרוני וארגון דו"חות עבודה. לדבריהם, שתי הפעילויות שגורלות מהם הכי הרבה זמן הן פגישות של ההנהלה ושל צוותי העבודה. כמו כן, הם ציינו שפגישות שגרתיות ומשימות אדמיניסטרטיביות לא משאירות להם פנאי לחשיבה יצירתית על נושאים מקצועיים ארוכי טווח. מנהל אחד תיאר את השגרה שלו כך:

*חמישים אחוז מהזמן שלי מתבזבז על ישיבות ו- 40%-50% על עבודה משרדית: ניהול עובדים, מטלות, דוא"ל, פעולות מנהליות, בקרה על פרוצדורות מקצועיות, תיעוד של הפיתוח, מתודולוגיה ובקרה על מתכנתים, תמיכה בלקוחות, עבודה עם ספקים, ניהול פרויקט... ואני מעורב בהרבה ממשקים: לקוחות, עמיתים, כפיפים והמנהל הישיר שלי... בשאר הזמן, שזה בערך עשר דקות, אני עוסק בעבודה מקצועית או טכנית.*

### **שליטה ארגונית משפחתית**

לצד השליטה הביורוקרטית, שמאפיינת את אפריטיף, קיימת שליטה נורמטיבית המבוססת על ערכי משפחה. רוב עובדי אגף מערכות המידע עובדים באפריטיף יותר מ-20 שנה ובעלי קביעות. בנוסף, קצב תחלופת העובדים נמוך. לאפריטיף יש מדיניות תאגידית מפותחת של רווחת עובדים, שמטרתה לייצר בטחון תעסוקתי ואווירה של סולידריות באמצעות תכניות להדרכת ולפיתוח עובדים, בנוסף לאירועי בידור ונופש, כפי שציינו מספר מרואיינים:

*מנהל צוות: כן, אנשים גאים לומר שהם עובדים באפריטיף. החברה מנסה ליצור חוויה חיובית לעובדים. לא ראיתי כזו מערכת רווחה בשום מקום אחר: קופונים, מתנות... אתה מרגיש שהחברה משקיעה בעובדים. להנהלה באמת אכפת.*

*עובד: אפריטיף יוזמת הרבה אירועים חברתיים שמחברים את המשפחות שלנו לחברה: טיולי זוגות, טיולי משפחות... אנחנו מחכים לאירועים הללו. הם מחברים אותנו לחברה וזה נפלא. באמת נהדר פה.*

האווירה האינטימית והחמה, המקובלת באפריטיף, מקורה בתרבות הארגונית של המקום, המאמצת פרקטיקות ומוסכמות שמבוססות על ערכי משפחה. עובדים ומנהלים מציינים לעתים קרובות שהם מתייחסים לאפריטיף כאל משפחה ומרגישים שאפריטיף היא ביתם. מנהל צוות אומר:

*קודם כל ומעל הכול, אפריטיף היא חברה מכוונת-משפחה. כל העובדים וההנהלה בדרג הביניים מרגישים כמו משפחה – ואני אומר זאת בביטחון מלא. נעים לנו להיות ביחד. יש אוירה טובה; אנחנו עוזרים אחד לשני, משתפים חוויות, אוכלים ביחד וצוחקים. אני אוהב מאוד את האנשים בחברה.*

עובדי אגף מערכות המידע מציגים יחסים חמים וקרובים בין עמיתים כמו גם בין עובדים לבין המנהלים שלהם בכל אחת מיחידות ה-IS (אפליקציות ותשתיות), המקדמים סולידריות ותחושת גאווה. עובדים מאותו צוות או מאותה מחלקה נפגשים לא אחת באירועים חברתיים ומשפחתיים שנערכים במקום העבודה או במקום אחר לאחר שעות העבודה. כפי שעולה מדבריו של אחד העובדים:

*במחלקה שלנו האווירה מצוינת, אנשים חברים אחד של השני וכיף לבוא לעבודה [...]. זאת אומרת שאנחנו מזמינים אוכל ואוכלים ביחד, חוגגים ימי הולדת, הולכים ביחד לארוחות*

*בחדר האוכל. יש לנו מנהגים משלנו : מי שנוסע לחו"ל מביא שוקולד לאחרים. לפעמים אנחנו נפגשים יחד עם המשפחות...*

### **עיצוב זהות חברתית של יזם מלמעלה למטה (top-down)**

#### **מנגנוני מדידה ומשוב כאמצעים לעיצוב של זהות חברתית של יזם**

בשנים האחרונות, ההנהלה הבכירה באפריטיף חיזקה את השליטה הבירוקרטית על-ידי הטמעת פרוצדורות חוצות ארגון של ניהול משאבי אנוש. הכוונה היא לפרוצדורות של הערכה, רגולציה ומשוב, המבטיחות בקרה יעילה על הישגי העובדים וביצועיהם. פרוצדורות משאבי אנוש אלו תואמות את המודל המריטוקרטי, שלפיו עובדים מתוגמלים או סופגים סנקציות בהתאם לביצועים שלהם.

פרוצדורת המשוב המיושמת באפריטיף משמשת כלי הערכה של המשאב האנושי, ומדגימה יחסי גומלין סימבוליים בין שני סוגי שליטה ארגונית: בירוקרטית ויזמית, כפי שמראה מאמר זה. תהליך המשוב מתבצע כל שישה חודשים, ומחליף את ההערכה השנתית הקודמת שרווחה באפריטיף. המנהל והעובד ממלאים את טופס המשוב בנפרד, כהכנה לפגישות המשוב המשותפות, בהן הם דנים בדמיון ובשוני בין נקודות המבט שלהם על הביצועים המקצועיים של העובד. בסיומו של דיון משותף זה, המנהל והעובד מסכימים על מטרות עבודה מעשיות, בטווח המיידי או הארוך, שישפרו את ההישגים המקצועיים של העובד. פרוצדורה ארגונית זו מבטאת את הציפיות של ההנהלה שהעובד יהיה שותף פעיל שמפגין יזמה ומעלה רעיונות לשיפור עצמי מבחינה מקצועית. בתום תהליך המשוב, המנהל מדרג את העובד בסולם שנע בין 1 ל-10, על-פי קריטריונים מוסכמים.

תהליך המשוב מתבצע בכל רמות הניהול. ציוני המשוב מעובדים על-ידי אגף משאבי אנוש ומשמשים להוצאת דו"ח סטטיסטי כללי שמדרג את כל היחידות באפריטיף ולקביעת מסלולי הקריירה של העובדים. דרוג נמוך יכול להוביל לנזיפה או לאיום בפיטורין. אף על פי שמצפים מהעובדים להיות מעורבים לחלוטין בהערכה שלהם לכל אורך תהליך המשוב, אין להם כל שליטה או השפעה (input) על תוצאותיו (consequences).

תהליך המשוב אינו סתם מרכיב ניטרלי במבנה הבירוקרטי; הוא מבטא יחסי גומלין סימבוליים בין שני סוגי שליטה ארגונית (Kärreman & Alvesson, 2004). בהתאם לטענה זו, המשוב הוא סוג של סובייקטיפיקציה, אפנות של שליטה נורמטיבית (Alvesson, 2001). תהליך המשוב באפריטיף משקף את האופן שבו הדרג הניהולי מפרש את התכונות האופייניות לזהות החברתית של יזם. ההנהלה מצפה מעובדי אגף מערכות המידע לפעול באופן אחראי ולהפגין חדשנות בעבודתם. תהליך המשוב מקנה לעובדים הרגשה שהם שותפים שווים, שהם לכאורה חופשיים להחליט ביחס למשימות המוקצות להם במסגרת תפקידם וביחס לעתידם המקצועי.

אחד מעובדי אגף מערכות המידע (IS) סיפר על האופן שבו הפרוצדורה של המשוב השפיעה על עבודתו. מדבריו עולה שהוא מקבל אחריות על המשימות המוקצות לו וכתוצאה מכך, הופך לישות אוטונומית שמנהלת את עצמה:

*לדוגמה, בפרויקט, לא ידעתי אם נחשבתי לתלוי או לא... יידעתי את המנהלת שלי על כל הישג קטן במהלך הפרויקט והיא ענתה: "אתה לא צריך להראות לי כל דבר קטן שאתה עושה. אתה יכול לעבוד ולהראות לי מפעם לפעם." החלטתי להתמקד בזה, להיות יותר עצמאי בשטח ולפנות אליה רק עם דברים באמת חיוניים. היא קיבלה זאת ואני לקחתי לתשומת ליבי*



*את דבריה והתחלתי לשנות את הגישה שלי [...] יש פגישות רגילות/קבועות פעם בשבועיים או פעם בחודש, לרוב על עניינים טכניים, אבל למעשה אני מנהל את עצמי. אנחנו מבוגרים. הם סומכים עלינו ומאמינים בנו.*

בניגוד לכוונות ההנהלה, חלק מעובדי מערכות המידע (IS) מבטאים חוסר שביעות רצון ואי נוחות ביחס לתהליך הדרוג-העצמי וההערכה. בציטוט הבא, עובד מתאר את הקושי המנטלי הנובע מתהליך המשוב:

*עבורי, תהליך המשוב הוא תהליך מביך, בעיקר כי אני צריך למלא אותו בעצמי... מצד אחד, אני לא רוצה לומר שאני לא עושה שום דבר ושאיני לא מצליח לעשות דברים, אבל מצד שני, אני לא רוצה לומר שאני עושה דברים מעולה... אני לא רוצה שאנשים יגידו שאני תופס יותר מדי מעצמי... אני חושב שתהליך המשוב לא מאוד יעיל. יש מנהלים שאף פעם לא נותנים 10... אתם יודעים, אלה שאומרים ש-10 זה לאלוהים ו-9 זה למנהל הכללי... והם מדרגים אותך נמוך יותר. אני לא מרגיש נוח לתת לעצמי יותר מדי מחמאות.*

קרמן ואלבסון (2004) טוענים שפרוצדורות רשמיות של ניהול המשאב האנושי אינן סתם מרכיבים צורניים של המבנה הבירוקרטי, אלא ביטוי של הפרשנויות, הרעיונות והנטיות של המנהלים ושל העובדים שמיישמים אותן. בהתבסס על טיעון זה, אנו טוענות שבאפריטיף, מתקיימים יחסי גומלין בין פרוצדורות ניהול משאבי אנוש של מדידה ומשוב לבין שליטה ארגונית המבוססת על יזמות. יחסי הגומלין בין שני דפוסי השליטה הארגונית מלמעלה למטה (top-down), האחת מבוססת על ערכי הבירוקרטיה והשנייה על ערכי היזמות, מטפחים הזדהות של עובד מערכות מידע עם זהות חברתית של יזם.

#### **מנהלים כמפיצים של שיח היי-טק**

שינויים ארגוניים אלו השתלבו עם רעיונות חדשים של יזמות וחדשנות, שהביאו עימם מנהלים חדשים בדרג בינוני-גבוה באגף מערכות המידע, בעלי הרבה ניסיון מקצועי קודם בהיי-טק. מנהלים אלו מבקשים להנחיל באגף מערכות מידע אווירת היי-טק חדשה בעזרת הכוח הסימבולי והיוקרה החברתית שברשותם. מנהל צוות מתאר את המנהלים החדשים הללו כנשאים של "רוח חדשה של חדשנות והשתפרות. לפני שהם הגיעו, הוא מדגיש, "הגישה השלטת באפריטיף הייתה: 'אם זה לא מקולקל, אל תתקן!' מנהל צוות אחר מספר על מנהלי מערכות המידע החדשים:

*יש להם אוריינטציה של היי-טק ולכן הם מבינים שגם אם מישהו עובד בחברה כבר 20 שנה, זה לא בהכרח אומר שהוא מתאים לעבודה גם היום... מי שאינו מתאים, אתה יכול לעזור לו למצוא תפקיד אחר באפריטיף, אפשר גם לשפר את הביצועים שלו, או לפטר אותו.*

מנהל חדש אחד מבדיל בין אגף מערכות המידע לבין שאר היחידות באפריטיף: "אפריטיף היא ארגון ותיק עם הרבה עובדים, עם הרבה עובדי תפעול ואחזקה... למרות זאת, מנקודת המבט שלי כמנהל באגף מערכות המידע, האגף [מערכות המידע] הוא יחידת היי-טק, גם אם הוא לא מוגדר כך באופן רשמי." לדבריו של המנהל הזה, אגף מערכות המידע שייך לתרבות ההיי-טק האוניברסלית, בעוד אפריטיף כשלעצמה היא עדיין חברת טכנולוגיה-פשוטה. המנהלים החדשים הללו רואים בתרבות השמרנית של חברת טכנולוגיה-פשוטה המשך ישיר של השליטה הארגונית המשפחתית-בירוקרטית שעדיין רווחת באפריטיף.

מנהלי אגף מערכות המידע החדשים באפריטיף מזדהים עם קבוצה פרופסיונאלית חיצונית שנתפסת כחלק מעולם ההיי-טק. פלדמן (1979) מראה שקבוצות עבודה של עמיתים, מחלקות ויחידות יוצרות "זהויות

מקוננות" ("nested identities") ארגוניות. עובדי ההיי-טק באפריטיף שונים מעמיתיהם בארגון בשל הזדהותם עם קבוצת הייחוס המקצועית שלהם לתפיסתם ולא עם הזהויות המקוננות הארגוניות שלהם. אחד מהמנהלים החדשים הללו התייחס לשיח ההיי-טק היזמי המתהווה בתור "תרבות עולמית" ולא בתור מרכיב בתרבות הארגונית של אפריטיף:

*אני חושב שרוב העקרונות (של התרבות הארגונית באפריטיף) אינם רלוונטיים, למרות שהם נכונים בכך שהם מרמזים שכולנו חלק מתרבות רחבה בהרבה. אני לא יודע להגדיר מהי התרבות הרחבה יותר, אבל אני יודע מה הייתי רוצה שהיא תהיה [...] התרבות הזו שייכת לתרבות עולמית בה אנחנו, כמקצוענים, צריכים להאציל סמכות ולקחת על עצמנו אחריות. אני מצפה שהכפופים לי יקשיבו לי בדיוק כמו שאני מקשיב להם. אני מצפה שהם יהיו זמינים במקרה של תקלה...*

כשמנהל זה מדבר על "תרבות עולמית", הוא מתכוון לכך שפרקטיקות כמו האצלת סמכויות ולקחת אחריות שייכות לתרבות נרחבת של פרופסיית ההיי-טק. ניתן להסיק שכשמנהל זה אומר: "אני מצפה מהם להיות זמינים במקרה של תקלות", הוא משווה בין ערכי תרבות ההיי-טק, כמו נקיטת יזמה וזמינות, ובין ערכי תרבות הטכנולוגיה הפשוטה הרווחים באפריטיף, כמו צייתנות להוראות מפורשות.

#### **זהות חברתית של יזם לעומת זהות חברתית של בן משפחה**

הניתוח הבא משווה בין שלושה מאפיינים ברורים של זהות חברתית של יזם לבין מאפייני הזהות החברתית של בן משפחה. הזהות של עובדים ותיקים ומבוגרים נתפסת בעיני הנהלת אפריטיף כקונסיסטנטית עם הזהות החברתית הרווחת של בן משפחה. אולם, בהשפעת הרעיונות והפרקטיקות של קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע שגויסו לאחרונה, מצפים עתה מעובדי אגף מערכות המידע להתנהג בהתאם לעקרונות הזהות החברתית של יזם. לפיכך, אף שזהות חברתית של יזם משקפת את התפיסה של המנהלים ביחס לעובד מערכות המידע האידיאלי, הזהות החברתית הקיימת, של בן משפחה, משקפת בעיני המנהלים את העובד הטיפוסי בחברה. ניתוח של שתי גישות נפרדות אלו מאפשר לנו לאתר את השיח ההיי-טקי המתהווה של הזהות החברתית של יזם.

#### **דור ה-X לעומת דור ה-Y**

הזהות החברתית של יזם מאופיינת על-ידי תת-תרבות דור ה-Y שהחברים בה: משכילים, בעלי השכלה אקדמאית בהנדסת חשמל, אלקטרוניקה ואו מחשבים, מוטיבציה גבוהה, תחושה חזקה של הערכה עצמית ומודעות עמוקה לערכים המקצועיים ולהזדמנויות הניידות שלהם בשוק התעסוקה בהיי-טק. בנוסף, הזהות החברתית של יזם מעודדת את ההתפתחות המקצועית המתמשכת שלהם על-ידי העשרה והרחבה מתמשכת של הידע המקצועי שלהם.

הזהות החברתית של בן משפחה מאופיינת על-ידי תת-תרבות דור ה-X: עובדים ותיקים בעלי קביעות, גישה שמרנית וכישורים טכנולוגיים מיושנים. כתוצאה מכך, עובדים המזוהים כמי שהפנימו זהות חברתית של בן משפחה נתפסים כבעלי מוטיבציה גבוהה ונכונות לשמור על משרותיהם באפריטיף ככל שניתן ובכל מחיר.

בציטוט הבא, מנהל צוות עבודה מבחין בין עובדי דור ה-X ודור ה-Y – ובמילים אחרות, הוא מבחין בין עובד מערכות מידע טיפוסי לבין עובד מערכות מידע אידיאלי:

אפריטיף היא מקום עבודה מצוין, אבל היא לא אטרקטיבית; אתה לא יכול לבחור מכונית או טלפון נייד. הרבה מהעובדים המבוגרים יותר נמצאים פה כבר עשרים שנה וזו בעיה לגייס ולשמר את האנשים שאתה רוצה, הטובים ביותר, שיעזרו לנו להצליח ולצמוח כיחידת היי-טק. עובדי דור ה-X יכולים לבצע משימות רוטיניות, לעומת עובדי דור ה-Y שצריך להשקיע בהם הרבה תשומת לב (high maintenance). הם זקוקים לעבודה מעניינת, פידבקים, בונוסים, מלה טובה מפעם לפעם וציופרים קטנים. הם חסרי סבלנות; הם לא מוכנים לשמוע "לא". הם חסרי סבלנות והם רוצים להתקדם כמה שיותר מהר.

#### **מחשבה לעומת רגש: פרופסיונליזציה לעומת מחויבות לארגון**

זהות חברתית של יזם דורשת יצירתיות. מצופה מעובד מערכות מידע להציע פתרונות ריציונליים ודרכים יצירתיות לטיפול בסוגיות או בבעיות מקצועיות יומיומיות. הזהות החברתית של יזם מעצבת בני אדם יצירתיים שמצופה מהם לחשוב על המשימות המקצועיות שלהם אפילו מחוץ לשעות ולמקום העבודה (Galina, 2016). כפי שמציין אחד העובדים: "אני חוזר הביתה וחושב איך לפתור בעיות, אני [כל הזמן] חושב על פתרונות. בדרך לעבודה [אני בדרך כלל מקבל] דוחות על תקלות ו[במהלך הנסיעה לעבודה] אני חושב מה לעשות וכיצד לפתור אותן."

לזהות חברתית של יזם מחויבות איתנה לקבוצה הפרופסיונלית ההיי-טקיסטית ולא לקבוצות השתייכות פנים-ארגוניות אחרות (כמו צוות או מחלקה). כך, המחויבות המקצועית של הזהות החברתית של יזם למשימה של אגף מערכות המידע מתווכת דרך קולקטיב מדומיין רחב הרבה יותר. ברמה של אגף מערכות המידע, העובדים המזדהים עם הזהות החברתית של יזם נדמים לאינדיבידואלים נפרדים, אך ברמת קבוצת העמיתים של הפרופסיה, הם נדמים לקולקטיב, שלחבריו אותה אתיקה מקצועית. קונדה (1992) מראה שמעל הכול, מהנדסי היי-טק מביעים מחויבות לאתיקה הפרופסיונלית שלהם יותר מאשר לערכי התרבות של הארגון שמעסיק אותם. בעקבות קונדה (1992), המאמר טוען שהעבודה באפריטיף נחשבת בעיני עובד מערכות המידע האידיאלי כתחנה בדרך להתמקצעות, יותר מאשר כמטרה בפני עצמה. חברות בקבוצה פרופסיונלית המדגישה ערכי יזמות מקנה לעובד זה תחושה קוסמופוליטית, אשר פותחת בתורה הזדמנויות תעסוקה ברחבי העולם ללא התחשבות בארגונים מקומיים קונקרטיים. מנהל צוות מעיד על עצמו:

אני עבדתי בארצות הברית ובאירופה ועברתי הרבה מקומות עבודה והרגשתי שזה טוב לי. אנשים וותיקים שנמצאים פה כל הזמן הם פחות טובים! אני חושב שתחלופה היא טובה וטוב שתקרה. זה מביא רעננות, ואנשים עם אנרגיות ורעיונות שונים.

העובדים, המזדהים עם זהות חברתית של בן משפחה, נתפסים כחלק מקולקטיב מאוחד עם מחויבות איתנה למוסכמות מבוססות משפחה. העדיפות הראשונה של עובדים, המזוהים עם זהות חברתית של בן משפחה, היא מחויבות לאפריטיף ככלל והעדיפות השנייה שלהם היא להזדהות עם היחידות הארגוניות הפונקציונליות שלהם (כמו מחלקה או אגף). באווירה קולקטיבית שכזו, הם מפגינים מחויבות חזקה למוסכמות ולאמונות התאגיד ולא לזהות חברתית חיצונית אחרת כלשהי. כתוצאה מכך, עובדים המזדהים עם זהות חברתית של בן משפחה שואפים למסלול קריירה ארוך באפריטיף.

#### **זהות חברתית א-פוליטית של יזם לעומת זהות חברתית פוליטית של בן משפחה**

לא מצפים מעובדים בעלי זהות חברתית של יזם לעסוק בפוליטיקה ארגונית, שנתפסת כמנוגדת לראציונליות. לפי תפיסת הנהלת אגף מערכות המידע, פוליטיקה ארגונית עלולה להסיח את דעת העובדים

מהמטרות הפונקציונליות העיקריות שלהם. בסביבה סוערת ותחרותית, בעלי הזהות החברתית של יזם צריכים להתרכז רק בביצוע משימות ויוזמות ביעילות ובמהירות. לפי דבריו של מנהל צוות חדש:

*אנשים פה הולכים הביתה אחרי תשע, תשע וחצי שעות של עבודה, אבל הימים שלהם מלאים [במשימות]. זה מוריד משמעותית את שיחות הקפה, השיחות במסדרון שמייצרות פוליטיקות וקליקות. אין את זה פה הרבה.. את גם לא תראי את זה בפינת עישון, זה לא מעניין אף אחד.*

האוריינטציה של העובד האידיאלי המזדהה עם זהות חברתית של יזם כאדם א-פוליטי תואמת למודל המריטוקרטי של ניידות חברתית בהתאם לכישורים (Castilla & Benard, 2010). המודל המריטוקרטי מתייחס לאנשים כאל אינדיבידואלים שמתחרים זה בזה בהתאם לכישוריהם. בהתאם לכך, טקטיקות פוליטיות כגון אינטריגות, פטרונות וקואופטיציה עשויים אולי להועיל לעובדים חסרי המיומנות אך לא לעובדים המוכשרים יותר. מנהל צוות חדש ביטא את הציפייה שלו ליישום מלא של המודל המריטוקרטי באפריטיף:

*חשוב לקשור את התגמול לביצועים, חשוב שמי שעושה יותר ומביא תוצאות יהיה לזה תגמול גבוה יותר, ולא תגמול קבוע בלי קשר לזה שאם אתה עושה טוב או לא, כמו בקיבוץ. עושים את זה בעולם העיסקי כבר מזמן. זה תהליך שמתחיל לקרות גם פה...*

לעובד המזדהה עם זהות חברתית של בן משפחה יש תחושה פוליטית חזקה של היותו חלק מקולקטיב מלוכד. בעוד שהזהות החברתית של עובד שמתאים לעקרונות הזהות החברתית של יזם היא של אדם המתפקד בתוך מציאות שנדמית כרציונלית-מהותנית - מציאות שמשקפת את הסכום המצטבר של פעולותיהם של אינדיבידואלים רציונליים - עובד שמזדהה עם הזהות החברתית של בן משפחה פועל במציאות יחסנית. פוליטיקה ארגונית מקבלת לגיטימציה בתוך הפעולות ההדדיות של המשתתפים, שחלקן נועדו לחזק ולשעתק את כוחם על חשבון אחרים. יחסי כוחות נוצרים בין אנשים שיש ביניהם אינטראקציה ולא בתוך אסופה של יחידים רציונליים. לפיכך, ככל שעובד נתפס כמשויך לקולקטיב מלוכד, שחבריו חולקים בסיס ערכים משותף, כך נחשב יותר לגיטימי לפעול על פי פרקטיקות של פוליטיקה ארגונית. מנהל צוות מתאר את מורת רוחו מהעדפת קרובי משפחה בגיוס ובתגמול בעודו מתאר את הארגון כמשפחה:

*קודם כל זו חברה מאוד משפחתית. כל העובדים ומנהלי הביניים, ממש ממש משפחה. ואני אומר את זה במלוא הביטחון. נעים להיות ביחד, יש אווירה טובה ומפרגנת. אנחנו עוזרים אחד לשני, משתפים, אוכלים ביחד, צוחקים.*

*יש פה הרבה עובדים שהם בנים של, דודים של, מנחיתים אותם עליך. זה לגיטימי, זה הרי מקום פרטי, יש פה כללים ברורים לגבי קבלת רכב וטלפונים, למרות זאת יש מקרים שבהם אומרים [לי כמנהל] תן לעובד, זה מה שהוא רוצה...כי הוא מקורב [להנהלה]. הנפוטיזם פה חוגג, יש הרבה הנחות לעובדים מסוימים, תלוי אם יש לך גב פוליטי...*

## דיון

מאמר זה מדגים כיצד עיצוב של זהות חברתית של יזם מלמעלה למטה (top-down) יוצרת זהות ארגונית דואלית של יזם-בן משפחה שמבוססת על שני סוגים של שליטה ארגונית: זהות חברתית של יזם לצד זהות חברתית קיימת של בן משפחה. האבטיפוס של זהות חברתית של יזם מקודם על-ידי מנהלי דרג-ביניים חדשים באגף מערכות המידע באפריטיף במטרה להשפיע על ההזדהות של עובדי מערכות מידע בסביבת

עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech). זהות זו נתמכת על-ידי כלי הערכה ומשוב של הנהלת משאבי האנוש. לעומת זאת, זהות חברתית של בן משפחה משקפת את השליטה הנורמטיבית, המבוססת על ערכי משפחה, שהתפתחה באפריטיף תחת ההשפעה של אסטרטגיה מבוססת ומגוונת של רווחת העובד.

חשיבות מחקר זה היא בתרומה לגוף הידע המתפתח על אודות הזדהות בארגונים. מחקרים ביקורתיים מראים כי מנהלים כקבוצה בעלת משאבי עוצמה עושים שימוש במנגנונים ארגוניים שונים, לרבות פרקטיקות של משאבי אנוש (Kärreman & Alvesson, 2004), כדי לעצב בתהליכי מעלה-מטה (top-down) סובייקט ארגוני הכפוף לאינטרסים של הארגון (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008). ממצאי מאמר זה תומכים בממצאי מחקרים אלו ואף מוסיפים עליהם. המאמר מדגים הזדהות ארגונית מלמעלה-למטה (top-down) עם זהות חברתית של יזם כתוצאה מיחסים מבוססי-כוח בין מנהלי מערכות מידע חדשים בדרג בינוני-גבוה לבין עובדי מערכות המידע. בהתאם לכך, המאמר טוען שהמנהלים החדשים באגף מערכות המידע באפריטיף משתמשים בעמדת הכוח שלהם, בהון התרבותי ובאמצעים הארגוניים שברשותם כדי להשפיע על ההזדהות של עובדי מערכות מידע עם זהות חברתית של יזם.

בנוסף, קרמן ואלבסון (2004) טוענים ש"יותר מששכבות השליטה הטכנוקרטיות והחברתיות-אידיאולוגיות משלימות זו את זו, הן ניזונות ומעשירות זו את זו." (Kärreman & Alvesson, 2004, p.171). ממצאי מאמר זה מבססים את טענת החוקרים בכך שהם מראים שלשליטה נורמטיבית מבוססת-יזמות יש יחסי גומלין סימבוליים עם פרוצדורות משאבי אנוש של מדידה ומשוב, כלומר לא מדובר בסוגי שליטה נפרדים, אלא בשליטה משולבת: בירוקרטית-יזמית, שמעודדת הזדהות של עובדי מערכות מידע עם זהות חברתית של יזם. כפי שמאמר זה מדגים, התכונות המתהוות של זהות חברתית של יזם הולמות את האתיקה המקצועית של דור ה-Y: יצירת, מקצועי, פרואקטיבי, אחראי וא-פוליטי.

ככל הידוע לנו, זהות חברתית של יזם שהתגלתה במחקר זה לא נידונה בספרות עד כה בהקשר של תהליכי הזדהות. יתר על כן, רוב המחקרים על אודות הזדהות ארגונית דואלית מתמקדים בתהליכי הזדהות מלמטה-למעלה (Foreman & Whetten, 2002; George & Chattopadhyay, 2005; Reade, 2001). חשיבותו התיאורטית של מאמר זה הוא בכך שהוא מדגים התעצבות של זהות ארגונית דואלית ייחודית – של יזם-בן משפחה מלמעלה למטה (top-down), שלא נידונה עד כה בספרות.

### מסקנות המחקר

מנהלים חדשים באגף מערכות המידע באפריטיף משתמשים בעמדת הכוח שלהם, בהון תרבותי ובאמצעים ארגוניים כדי להטמיע ולהפיץ את שיח ההי-טק שביסוד הזהות החברתית של יזם. יתרה מזאת, תפקידם כנשאי ומפיצי רעיונות ששורשיהם בתעשיית ההי-טק משרתת את מטרתם לחזק ולשמר את כוחה של הקבוצה הרחבה יותר של פרופסיית ההי-טק שאליה הם שייכים. מסיבה זו אנחנו יכולים להניח שתפקידם כמפיצים של רעיונות חדשניים על אודות זהות חברתית של יזם קיים באופן שאינו תלוי בתאגיד המסוים שבו הם עובדים.

לאור מסקנות מחקר זה מוצע לבחון במסגרת מחקר המשך את תהליכי ההזדהות מלמטה למעלה (bottom-up) של מנהלים המשתייכים לפרופסיית ההי-טק במפעלי ייצור. כלומר, להתחקות אחר תהליכים סובייקטיביים של הבניית הזהות של אותם מנהלים בסביבת עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech). מעניין יהיה לבחון כיצד יחסי הגומלין בין מנהלים אלו לעובדים בהקשר ארגוני מסוים מעצבים את הזדהות המנהלים ובכך תורמים לגיבוש ולהשתנות של רעיונות חדשים. בנוסף, המאמר מתבסס על מחקר גישוש ולכן

על מאגר נתונים מוגבל ומכאן מגבלתו העיקרית. מוצע לפיכך להרחיב את תהליך איסוף הנתונים, ולבצע מחקר המשך השוואתי.

### המלצות יישומיות

מאמר זה מדגים הזדהות ארגונית מלמעלה-למטה (top-down) עם זהות חברתית של יזם. תהליך זה מוביל להתעצבות של זהות ארגונית דואלית של יזם - בן משפחה בקרב עובדי מערכות מידע שעובדים במפעלי יצור וותיק של טכנולוגיה-פשוטה. אנו מניחות שלהתעצבות של זהות ארגונית דואלית של יזם-בן משפחה יש השלכות על מערכות היחסים בארגון. יש להניח שעשוי להיווצר מתח בין עובדים חדשים או צוותי עבודה שהצליחו להפנים את שני חלקיה של הזהות הארגונית הדואלית לבין עובדים וותיקים וצוותי עבודה שמתקשים בכך, ובין מנהלים שמנסים לכפות זהות של יזם לבין עובדים וותיקים שמביעים התנגדות לכך. כדי להפחית מתחים אלו מומלץ למנהלי מערכות מידע במפעלי ייצור של טכנולוגיה פשוטה (low-tech) לבחון את מידת ההתאמה של מודלים מבוססי היי-טק המדגישים יזמות וחדשנות לסביבת העבודה, לטכנולוגיה ולמאפייני כוח העבודה, תוך היעזרות בפרוצדורות משאבי אנוש של חניכה, הדרכה ופיתוח ארגוני.

### [חזרה לתוכן העניינים](#)

### References

- Abbott, A. D. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2013). The mutation of professionalism as a diffusion process: Clinical guidelines as carriers of institutional change in medicine. *Journal of Management Studies*, 50(5), 930-962.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111-137.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Boussebaa, M., & Brown, A. D. (2017). Englishization, identity regulation and imperialism. *Organization Studies*, 38, 7-29.
- Brown, A. D. (2019). Identities in Organization Studies. *Organization Studies*, 40(1), 7-22.

- Cardador, M. T., & Pratt, M. G. (2006). Identification management and its bases: Bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 174-184.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-676.
- Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10(3), 527-547
- Chasserio, S., Pailot, P., & Poroli, C. (2014). When entrepreneurial identity meets multiple social identities: Interplays and identity work of women entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(2), 128-154.
- Doolin, B. (2002). Enterprise discourse, professional identity and the organizational control of hospital clinicians. *Organization Studies*, 23, 369-390.
- Feldman, S. D. (1979). Nested identities. *Studies in Symbolic Interaction*, 2, 399-418.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- Galia, R. (2016). A case study in self-construction of volunteering employees as a mechanism of managerial control. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 7(4), 316-335.
- George, E., & Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 68-99.
- Gill, R., & Larson, G. S. (2014). Making the ideal (local) entrepreneur: Place and the regional development of hi-tech entrepreneurial identity. *Human Relations*, 67(5), 519-542.
- Harding, N. H., Ford, J., & Lee, H. (2017). Towards a performative theory of resistance: Senior managers and revolting subjectivities. *Organization Studies*, 38, 1209-1231.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identities at work. *Organization Studies*, 22, 59-90.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149-175.
- Kraft, A., Sparr, L., & Peus, C. (2015). The critical role of moderators in leader sensegiving: A literature review. *Journal of Change Management*, 15(4), 308-331.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a hi-tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lines, R. (2007). Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7(2), 143-170.
- Muzio, D., Brock, D. M., & Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: Towards an institutionalist sociology of the professions. *Journal of Management Studies*, 50(5), 699-721.

- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: Unity and division at work*. London: Sage.
- Reade, C. (2001). Dual identification in multinational corporations: Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(3),405-424.
- Serpe, R. T., & Stryker, S. (2011). The symbolic interactionist perspective and identity theory. In S.J. Schwartz, K. Luyckx & V.L. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research* (225-248). New York: Springer.
- Stewart S. A., Castrogiovanni J. C., & Hudson B. A. (2016). A foot in both camps: Role identity and entrepreneurial orientation in professional service firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 718-744.
- Thomas, R. (2009). Critical management studies on identity: Mapping the terrain. *The Oxford handbook of critical management studies*, 166-185.
- Van Vuuren, M., Teurlings, J., & Bohlmeijer, E. T. (2012). Shared fate and social comparison: Identity work in the context of a stigmatized occupation. *Journal of Management and Organization*, 18(2), 263-280.





## הקשר בין רוחניות ועבודת רגש לבין שביעות רצון ולשחיקה בקרב עובדים במוקד טלפוני: השוואה בין נציגי שירות דתיים ולא דתיים

סמדר ויינשטיין<sup>15</sup> ונדב גבאי<sup>16</sup>

### תקציר

בעידן הגלובליזציה המאופיין בהתפתחות תעשיית השירותים ובמעבר לערכים פוסט-מטריאליסטים המחקר הארגוני מקדיש תשומת לב הולכת וגוברת להשפעות של עולם הרוח ושל עולם הרגש על ביצועי העובדים ורווחתם. למרות טענות לקשר חיובי בין אמונות רוחניות לבין ניהול רגשות בהתאם לגישת הפסיכולוגיה החיובית, בולט היעדרו של מחקר אמפירי-כמותי, שבוחן את ההשפעה ההדדית בין ניהול רגשות ואמונות רוחניות בקרב עובדים לבין תוצאות עבודה. המחקר הנוכחי שנערך בקרב 182 נציגי שירות ומכירה בשלושה מוקדים טלפוניים של ארגון פיננסי גדול, בוחן את האפקט המתווך והמתן של שתי אסטרטגיות של עבודת רגש - משחק שטוח ומשחק עמוק - על הקשר בין הרוחניות האישית לבין שביעות הרצון והמחויבות הארגונית, תוך השוואה בין נציגים דתיים ולא-דתיים. ממצאי המחקר מלמדים כי בקרב הנציגים הלא דתיים, קיים קשר ישיר חיובי בין רוחניות אישית לשימוש במשחק עמוק ולשביעות רצון בעבודה אך לא קיים קשר שלילי עם שחיקה. המשחק העמוק מתווך את הקשר בין רוחניות לשביעות הרצון (אך לא לשחיקה) והרוחניות מחזקת את הקשר השלילי שבין המשחק העמוק לשחיקה ובין המשחק השטוח לשביעות הרצון. בקרב הנציגים הלא דתיים, לא נמצא קשר ישיר בין רוחניות לשביעות רצון או לשחיקה, אך נמצא שהרוחניות מעלה את השימוש במשחק השטוח ושהמשחק השטוח מעלה את השחיקה רק בקרב נציגים שאינם רוחניים, בעוד שבקרב נציגים רוחניים לא מתקיים קשר בין עבודת רגש לשחיקה. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם טענת המחקר שרוחניות אישית שמקורה בהשקפה הומניסטית-אוניברסלית (להבדיל מרוחניות שמקורה באמונה יהודית-דתית) תורמת לרווחת העובד בשל הנטייה לאימוץ דפוסיים של פסיכולוגיה חיוביות בניהול רגשות המתבטאת בשימוש גובר במשחק עמוק.

### מבוא

בעידן הגלובליזציה והתפתחות תעשיית השירותים, המחקר הארגוני מקדיש תשומת לב הולכת וגוברת להשפעה של גורמים לא מטריאליים במקום העבודה במסגרת המגמה הכללית של מעבר לערכים פוסט-מטריאליסטים בחברות תעשייתיות מתקדמות (Heelas,2009). שני גורמים מרכזיים שנמצאו בספרות הארגונית – רגשות בעבודה ורוחניות בעבודה - קשורים להכרה גוברת בקרב ארגונים שביצועי העובדים ורווחתם קשורים במידה לא מבוטלת לחייהם הפנימיים של העובדים, לשאיפתם למצוא משמעות בעבודה ולמידת דבקותם בערכים לא מטריאליים של אכפתיות, הגינות, יושר וחמלה (Neal,2013) בקונטקסט של הארגון כקהילה תומכת (Ashmos & Duchone,2000). מחקרים מהעת האחרונה מראים שתפישת עולם רוחנית בקרב עובדים, מעלה שביעות רצון מהעבודה (Clark, et al.2007), מגדילה את מחויבותם לארגון

<sup>15</sup> המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן, smadar.weinstein@live.biu.ac.il

<sup>16</sup> המחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה, אוניברסיטת אריאל, ngabay123@gmail.com

(Pawar,2009) ומפחיתה את תחושת העומס והשחיקה (Karakas, 2010 ; Altaf & Awan, 2011). ממצאים אלה תקפים במיוחד בקרב ארגוני שירותים. עבודת נותני שירות, המחזיקים בתפישות רוחניות ומוצאים משמעות בעבודתם, מאופיינת לרוב בשיעור רצון גבוהה (García-zamor,2003) ובתודעה שירותית גבוהה (Pandey et al.2009).

באופן דומה, גוף עשיר של מחקר ארגוני מצביע על קשר חיובי בין אסטרטגיות שונות של רגולציה רגשית ואימוץ של "פסיכולוגיה חיובית" לבין תוצאות עבודה במקצועות מכווני שירות. ההשקפה הרוחנית מאופיינת בנטייה לאמץ דפוסי חשיבה חיובית (Byren et al. 2011) כגון זולתנות (Elkins et al.,1988) הכרת תודה (Bono et al,2004) וכבוד לזולת (Lee et al. 2014). נטייה זו נמצאה כקשורה למיקוד שליטה פנימי (Tloczynski, Knoll,& Fitch,1997) ולשאיפה להרמוניה פנימית (שמחאי, 2009). חשיבה חיובית תורמת לניהול נכון של רגשות בעבודה ומחזקת את רווחת העובד, את ביצועיו ומובילה לעמדות חיוביות ביחס לעבודה: מפחיתה לחץ ושחיקה (Hochschild, 1983), מגדילה ביצועים ותפוקות (Chu,2002), ומעלה את תחושת ההישגיות (Zapf & Holz, 2006).

המהפך הסוציו-רגשי בעולם העבודה והקשר ההדוק שבין עולם הרוח לעולם הרגש מחד, והמאפיינים רגשיים של רוחניות, מאידך, מובילים לפיכך להשערה שניהול הרגשות בקרב עובדים רוחניים שונה מזה של עובדים לא רוחניים ושניהול הרגשות מתווך בין רמת הרוחניות של העובד לבין תוצאות עבודתו (Lee et al. 2014; Byrne et al. 2011). עם זאת, למרות הטענות התיאורטיות על קשר חיובי בין רוחניות למאפיינים של פסיכולוגיה חיובית בניהול רגשות, בולט היעדרו של מחקר אמפירי-כמותי שבוחן את ההשערה. המחקר הנוכחי, שנערך בקרב 182 נציגי שירות ומכירה בשלושה מוקדים טלפוניים בארגון פיננסי גדול נועד לבחון את האפקט המתווך והמתן של עבודת הרגש על הקשר בין רוחניות לבין שביעות הרצון מהעבודה (תוצאת עבודה חיובית) והשחיקה (תוצאת עבודה שלילית) של הנציגים, תוך השוואה בין נציגים דתיים ולא דתיים.

המחקר נושא שתי תרומות לספרות הארגונית. ראשית, פיצוח הקשר שבין רוחניות, רגשות ורווחת העובדים, יכול לתת למנהלים כלים שיובילו לשימור עובדים ואף יצרו תנאים להתמודדות עם בעיית התחלופה. מחקרים מעלים כי מוקדים טלפוניים המנוהלים בסגנון המכונה "טיילורזם של הצווארון הלבן" (Bain et al,2002) סובלים מתשישות רגשית, שחיקה מוגברת, מירידה בביצועים ומשיעור תחלופת עובדים גבוה (Deery et al.2002). תרומה שנייה של המחקר הוא בדיקת הקשר שבין דתיות לרוחניות בעבודה בהקשר הישראלי-יהודי, במערך מחקר ייחודי שמאפשר להבחין בין רוחניות יהודית דתית לרוחניות הומניסטית-אוניברסלית, באמצעות השוואה שיטתית של הקשר בין רוחניות, עבודת רגשות ותוצאות עבודה בין עובדים דתיים ולא-דתיים.

## רקע תיאורטי

### עבודת רגש ( Emotional Labor ) שביעות רצון ושחיקה בעבודה

במחקר פורץ דרך הציגה לראשונה הסוציולוגית ארלי הוכצ'ילד (Hochschild,1979, 1983) את המונח "עבודת רגש" ( Emotional Labor ). בתהליך זה נותן השירות מביע את רגשותיו בטיפול בלקוחות באמצעות כללי ההצגה הארגוניים: רשימת נהלים של התגובות הרגשיות "הנכונות" שמצופה מהעובדים לעשות במסגרת תפקידם. כללים אלה מדגישים בין היתר, החצנה של רגשות חיוביים כלפי הלקוח כמו אדיבות,

סלחנות חמלה או אמפתיה, או הסתרה של רגשות שליליים כמו עצב או כעס (Rafaeli & Sutton, 1987). בעבודת רגש מתקיימות שתי אסטרטגיות מרכזיות של וויסות רגשי: משחק שטוח (Surface Acting) ומשחק עמוק (Deep Acting). במשחק השטוח, העובד מציג ללקוח רגשות ברמה הגופנית באופן מוחצן (מחוות פנים, טון דיבור וכו') מבלי שהוא חווה את הרגש המוחצן באופן פנימי-אותנטי. המשחק השטוח כולל יצירת "זהות מזויפת" המלווה בתחושת דיסוננס בין הרגש המוחצן כלפי הלקוח לרגש הפנימי של העובד. במשחק העמוק, העובד מעצב רגשותיו כלפי הלקוח, באופן שיתאימו לרגשות שהוא חובה באופן פנימי-אותנטי, בין היתר, באמצעות טכניקות של דמיון מודרך ועוררות אקטיבית של מחשבות וזיכרונות (Hochschild, 1983). צמצום הדיסוננס הרגשי כללי ההצגה הארגונית (הרגש שהעובד נדרש להחצין) לבין הרגש שהעובד חווה פנימה יוצר שינוי מהותי במחשבותיו וברגשותיו ועקב כך כללי ההצגה הארגונית נתפשים אצלו כיותר אותנטיים (Grandey, 2000). עובדים המפנימים את דרישות הארגון במסגרת "המשחק העמוק" באמצעות טכניקות של "דמיון מודרך" מדווחים על יותר תחושות של אותנטיות ופחות על תחושות של זיוף ודיסוננס רגשי (Hochschild, 1983; Chu, 2002).

הממצאים בספרות הארגונית רואים בשימוש במשחק שטוח כגורם הפוגע ברווחת העובד ובביצועי הארגון. תחושת הדיסוננס הרגשי שמייצר המשחק השטוח מעלה את הלחץ ושחיקה (Rafaeli, et al. 2007; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003; Grandey et al., 2005; Hulsheger & Schewe, 2011) מפחיתה שביעות רצון (Grandey, 2000) ולאורך זמן מובילה לעזיבת התפקיד (Deery, et al, 2000). לעומת זאת, רוב הממצאים בספרות הארגונית מצביעים על השימוש במשחק העמוק כגורם שמחזק תוצאות עבודה חיוביות כמו שביעות רצון ומחויבות ארגונית (Chu, 2002; Wang et al., 2011). באשר לקשר בין משחק עמוק לתוצאות עבודה שליליות הדעות בספרות חלוקות. בעוד שמספר מחקרים מצאו קשר שלילי בין משחק עמוק לשחיקה (Hochschild, 1983), מחקרים אחרים אינם מוצאים כל קשר (Brotheridge & Lee, 2002) ויש אף שמצאו קשר חיובי בין משחק עמוק לשחיקה בעבודה (Prentice et al., 2013).

אחת התיאוריות אשר עשויה להסביר מדוע שימוש ב"משחק עמוק" מפחית לחץ ושחיקה בהשוואה לשימוש ב"משחק שטוח" מכונה תיאוריית "שימור המשאבים" (Hobfoll, 1989). תיאוריה זו, המניחה שהעובד עושה מאמץ לשמור על המשאבים ומחפש דרכים להימנע ממצבים של אובדן משאבים (Brotheridge & Grandey, 2002), רואה בתוצאות עבודה שליליות – כגון שחיקה ועומס – תגובה של העובדים לאובדן ממשי של משאבים, לאיום על אובדן משאבים, או תגובה המגלמת ציפיות למחסור בהשגת המשאבים (Hobfoll, 1989). הטענה המקובלת בספרות היא שבהשוואה למשחק העמוק, המשחק השטוח תובע מהעובדים השקעה של משאבים מנטאליים מרובים, בין היתר בשל תחושת הדיסוננס בנובעת בין הרגש המצוג לרגש שהעובד מרגיש באמת המתלווה לאסטרטגיה רגשית זו, (Totterdell & Parkinson, 1999; Gross & John, 2003). המשחק העמוק, לעומת זאת, מאפשר לעובדים לשמר את משאביהם (Brotheridge & Lee, 2002) מכיוון שהוא מצמצם את תחושת הדיסוננס, אשר גובה מהם משאבים רבים לכן המשחק העמוק עוזר להפחית תוצאות עבודה שליליות כמו שחיקה. עם זאת, קיימים מחקרים שטוענים שהמשאבים הנפשיים הנדרשים מהעובד המבצע "משחק עמוק" בכדי לצמצם את תחושת הדיסוננס, אינם שונים מכמות המשאבים הנפשיים שגובה תחושת הדיסוננס עצמה, ולכן ביצוע "משחק עמוק" מעלה גם הוא את השחיקה (למשל, Prentice et al., 2013).

**H1a** : נצפה לקשר שלילי בין שימוש במשחק שטוח לבין שביעות רצון.

**H1b** : נצפה לקשר חיובי בין משחק שטוח לבין שחיקה.

**H2a** : נצפה לקשר חיובי בין שימוש במשחק עמוק לבין שביעות רצון.

**H2b** : נצפה לקשר שלילי בין משחק עמוק לבין שחיקה.

### רוחניות ועבודת רגש

מחקרים מלמדים שרוחניות ברמת הפרט מבטאת את המידה שבה האמונות הרוחניות של העובדים באות לידי ביטוי בפירוש המשמעות של התפקיד במקום עבודתם כסוג של הגשמה עצמית (Giacalone, & Jurkiewicz, 2003). רוחניות אישית מאופיינת בדפוסי חשיבה חיובית כגון סלחנות שעוזרת להתגבר על רגשות שליליים כמו כעס וטינה (Worthington, 2007). הנטייה לסלחנות תורמת ליציבות הנפשית, ואכן מחקרים מצאו קשר שלילי בין רוחניות לנוירוטיות וקשרים חיוביים בין רוחניות לבין- נעימות, מכוונות, מוחצנות, פתיחות והכלה של רעיונות הנובע מהממד הטראנסנדנטלי של הרוחניות (MacDonald, 2000). שירות וטיפול בזולת גם הם נתפסים כביטוי מובהק של ערכי האמונה הרוחנית. כך, למשל, נמצא קשר חיובי בין רוחניות לבחירה במקצועות כמו עבודה סוציאלית (agenfeld-Heintz, 2009) ועבודה עם אנשים בשירות ציבורי (Houston & Cartwright 2007).

נקודות הדמיון בין דפוסי החשיבה החיובית והעיסוק במקצועות השירות כפרקטיקות רוחניות לבין הפרקטיקות של "משחק עמוק" הביאו את ביינר ושותפיו (Byren et al. 2011), במאמר תיאורטי, לשער: (1) שרמת הרוחניות של נותני שירות תמצא במתאם חיובי עם השימוש במשחק עמוק ובמתאם שלילי עם השימוש משחק שטוח; (2) שלמשחק העמוק יש תפקיד מתווך חשוב בין הרוחניות לרווחת העובדים. זוא ודאהלינג (Zou & Dahling, 2017) שבחנו השערות אלה באופן אמפירי במחקר בקרב עובדי שירות בארה"ב ובמחקר בקרב עובדי שירות בסין מצאו מתאם חיובי בין רוחניות למשחק עמוק ומתאם שלילי בין רוחניות למשחק שטוח. עם זאת, הם לא מצאו אפקט מתווך של המשחק העמוק בין רוחניות למדד כללי של רווחת עובדים (Diener's 8-items Flourishing Scale).

אחת התיאוריות שמסבירה את המתאם החיובי בין רוחניות לשימוש במשחק עמוק היא "תיאוריית ההרחבה וההבניה של הרגשות החיוביים" של ברברה פרדריקסון (Fredrickson, 1998). ע"פ התיאוריה נטייתם של עובדים רוחניים לדפוסי חשיבה חיובית, תרחיב את מגוון דרכי החשיבה שלהם בעבודה ותעודד אותם להתעלם מתסריטי שיחה "אוטומטיים" (כלומר יעשו יותר משחק עמוק). צורת חשיבה זאת תעודד אותם לחוות עוד ועוד רגשות חיוביים, תרחיב את הרפרטואר הרגשי שלהם, תעלה את כושר היצירתיות, ובמשך הזמן תיבנה להם מאגר משאבים פיזיים וקוגניטיביים. משאבים אלה יובילו ליותר שביעות רצון ולפחות תחושות לחץ או שחיקה. אישוש אמפירי לתיאוריה נמצא במחקר שהראה שהנטייה לאמץ דפוסיים של חשיבה חיובית נמצאת במתאם שלילי עם שימוש במשחק שטוח ובמתאם חיובי עם שימוש במשחק עמוק (Bono, & Vey 2005).

**H3** : נצפה לקשר חיובי בין רוחניות העובד לשימוש במשחק עמוק

**H4** : נצפה לקשר שלילי בין רוחניות העובד לשימוש במשחק שטוח

### רוחניות, עבודת רגש ותוצאות עבודה

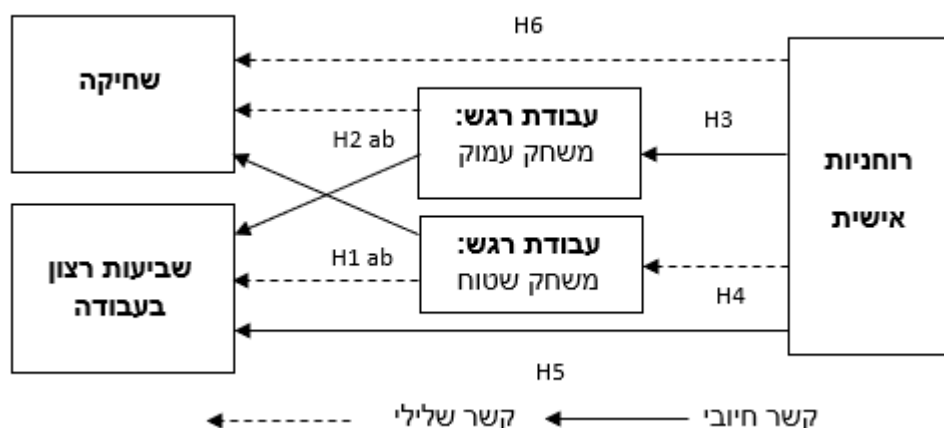
שביעות רצון בעבודה קשורה לרגשות חיוביים שהאדם חש לגבי עבודתו (Locke, 1969) והיא מורכבת ממרכיב רגשי וממרכיב קוגניטיבי ביחס לארבעה ממדים מרכזיים: שכר, קידום, מימוש עצמי ושביעות רצון ממקום העבודה (Hackman & Oldham, 1980). מחקרים מראים שרוחניות תורמת לתחושת הרווחה של העובדים: היא מעלה את שביעות הרצון (Clark ; Chawla & ; Altaf & Awan, 2011); Vandenberghe, 2011); et al. 2007) ומשמשת ככלי התמודדות עם תחושת העומס והשחיקה (Estupinan, & Kibble, 2018). במטא-אנליזה של 140 מחקרים בה נבדק הקשר שבין רוחניות לבין תוצאות עבודה איתר קרקס (Karakas 2010), שלושה ערוצים באמצעותם רוחניות במקום העבודה משפיעה על העובדים (1) שיפור איכות החיים של העובד; (2) חיזוק תחושת המשמעות שמקבל העובד כתוצאה מעבודתו והגברת תחושת התכליתיות שהוא חש במקום העבודה; (3) חיזוק תחושת הקהילתיות והמחויבות של העובד למקום עבודתו ולתפקידו בעבודה (work engagement).

שחיקה מתוארת בספרות כתסמונת פסיכולוגית שהתשישות הרגשית תופשת בה מקום מרכזי (Maslach & Jackson, 1986; Maslach, 2003). מחקרים מהעת האחרונה ציינו כי רוחניות עשויה להוריד את רמת התשישות הרגשית וכתוצאה מכך להפחית תחושות עומס ושחיקה בתפקיד (Byrne, Morton & Dahling, 2011; Lee, Lovelace & Manz, 2014; Zou & Dahling, 2017). כך למשל במחקר שנעשה בקרב 147 עובדי שירות מצא שרוחניות מפחיתה את התשישות הרגשית ומעלה את תחושת ההישגיות האישית (Tim & Kathryn, 2011). מחקר שנעשה בקרב 146 סטודנטים לרפואה מצאו קשר שלילי משמעותי בין רוחניות לבין תשישות וציניות, ורומזים כי אמונות רוחניות עשויות להגן מפני שחיקה בעבודה (Estupinan, & Kibble, 2018).

**H5** : נצפה לקשר חיובי בין רוחניות העובד לבין שביעות הרצון

**H6** : נצפה לקשר שלילי בין רוחניות העובד לבין שחיקה

### תרשים 1: מודל המחקר



### רוחניות דתית, רוחניות לא-דתית ועבודת רגש

הנחת המחקר הנוכחי היא שדפוסי אסטרטגיות עבודת הרגש בקרב עובדים רוחניים לא דתיים עשויים להיות שונים מדפוסי עבודת רגש בקרב עובדים רוחניים ודתיים היות וההשקפה הרוחנית אוניברסלית תעצב אחרת את אופן פרשנותם אסטרטגיות הרגש (Byrne et al. 2011). מחקרים מראים שבין דתיות לרוחניות מספר נקודות משותפות כגון אמונות על תכלית ומשמעות בחיים, עקרון היסוד של תקווה ואמונה, חוויה של משהו מעבר לגוף הפיזי ונעלה מעבר לזמן והמקום, שיפור פני החברה והקהילה, הגבלת חמדנות כסף וכוח, קבלת החלטות באמצעות אמונה במשהו, אתיקה וערכים (Hicks, 2002; Mitroff & Denton, 1999). עם זאת, בעוד שהרוחניות ממוקדת בפן האמוני-אישי-פנימי, הדתיות מבטאת את הממד המוסדי-קהילתי ומאופיינת במיקוד חיצוני (בר לב, 2004).

ריבוי ההגדרות של הרוחניות בספרות המחקרית, חיזק את הצורך לעגן את המושג אופרציונלית בסולם מתוקף ומהימן (Zinnbauer et al. 1997). אולם, מטה אנליזה של 34 סולמות למדידת רוחניות מלמדת שברובם של המקרים (למעלה מ-90%) חוקרים רואים ברוחניות ובדתיות מושגים חופפים, או שרואים באמונה הדתית כחלק מתופעה רחבה יותר של אמונה רוחנית - ומסיקה שרוב מדדי הרוחניות סובלים מהיעדר תוקף מבחין (Kapuscinski, & Masters, 2010). אלקינס ועמיתיו (Elkins et al 1988) היו בין הראשונים אשר תקפו סולם לרוחניות הומניסטית באמצעות חלוקה לתשעה ממדים אוניברסליים חוצי אמונה דתית: (1) נשגבות (הממד הטראנסנדנטלי); (2) משמעות ומטרה; (3) משימתיות, קדושת החיים; (4) אנטי-חומריות; (5) זולתנות; (6) אידיאליזם, (מודעות ורגישות לכאב ולסבל) ו"פירות" הרוחניות (הרווח שיוצא מפרקטיקה של החוויה הרוחניות).

לזר (Lazar, 2014) שבדק אלו ממדי רוחניות הומניסטית מבדילים בין יהודים דתיים וחילוניים בישראל מצא שרוחניים דתיים מקבלים ציון גבוה במימד הנשגבות והמשימתיות בעוד שרוחניים חילוניים ממוקדים יותר בזולתנות, באמפטיה ובאידיאליזם. גם הובר ומקדונלד

(Huber & MacDonald, 2012) הראו שרוחניות לא דתית הנה המנבא החזק ביותר של אמפטיה וזולתנות וכי התהליכים הקוגניטיביים של אנשים רוחניים מאופיינת במחשבות חיוביות והזדהות עם רגשות הזולת, ממצא שעולה בקנה אחד עם מחקרים קודמים התומכים בקשר שבין רוחניות לאמפטיה וזולתנות (Koenig et al., 2007; Saslow et al., 2013). מחקרים בתחום עבודת הרגש מצאו מתאם חיובי של זולתנות ואמפטיה עם משחק עמוק אך לא עם משחק שטוח (Maneotis, Grandey & Krauss, 2014) והם מרמזים שהנטייה לבצע משחק עמוק קיימת בעיקר אצל רוחניים לא-דתיים.

**H7 :** השערות 1-6 יאוששו רק עבור נתוני שירות רוחניים שהם לא-דתיים

## מתודולוגיה

### אוכלוסייה ומדגם

במחקר השתתפו 182 מתוך 224 נציגי שירות טלפוניים, שעובדים בשלושה מוקדים של חברה פיננסית מובילה (שיעור היענות של 83.25%) מתוכם 161 נשים, (84 לא דתיות ו-77 דתיות), ו-21 גברים (15 לא דתיים ו-6 דתיים). 99 מהנציגים במדגם זיהו עצמם כ"חילונים" או כ"מסורתיים" (54.4%) ו-83 כ"דתיים" או כ"חרדים" (45.6%). הגיל הממוצע של הנדגמים הוא 26.5 שנים והגיל החציוני 26 שנים;

ממוצע הגיל בקרב הנציגים הדתיים (28 שנים) גבוה במקצת בהשוואה לנציגים הלא-דתיים (25.5 שנים). הוותק הממוצע של הנציגים הוא שנתיים ועשרה חודשים והוותק החציוני עומד על שנתיים. הוותק הממוצע של הנציגים הדתיים (4.5 שנים) גבוה יותר מהוותק הממוצע בקרב הנציגים הלא-דתיים (שנה וחצי). 80 נציגים הם רווקים ללא ילדים 85 נציגים נשואים עם ילדים, 16 נציגים נשואים ללא ילדים ונציג אחד גרוש עם ילדים.

### כלי המדידה

השאלון כלל 58 היגדים. מידת ההסכמה של הנבדק עם כל היגד נמדדה באמצעות סולם ליקרט בן שש דרגות (1=לא מסכים בכלל; 6 = מסכים מאוד).

### משתנים בלתי תלויים

**רוחניות אישית** נמדדה באמצעות השאלון Spiritual Orientation Inventory שנועד למדוד אמונה רוחנית באופן מובחן מאמונה דתית (Elkins et al.1988). השאלון המקורי כולל 85 היגדים שבדקים תשעה ממדים של רוחניות. שאלון SOI נבחר משום ששאלונים אחרים למדידת רוחניות סובלים מהיעדר הבחנה ברורה בין אמונות דתיות לרוחניות (Gocen, & Ozgan, 2018). לצורך המחקר נעשה שימוש בגרסה מקוצרת של השאלון ובה 41 היגדים שפותחה ותורגמה לעברית על ידי אריה לזר (Lazar 2014). הגרסה המקוצרת מודדת את כל תשעת הממדים מהשאלון המקורי. להלן היגד לדוגמה מהממד של משמעות ומטרה בחיים "אם לאדם יש סיבה או מטרה שבשבילה הוא חי, הוא יכול לסבול כמעט כל דבר".

**עבודת רגש** נמדדה באמצעות השאלון של ברוטרידג' ולי (Brotheridge, & Lee, 2003) שהוא הממד המקובל בספרות למדידה של משחק שטוח ומשחק עמוק. השאלון כלל 4 היגדים שבדקים **משחק שטוח**, לדוגמה "בשיחה עם לקוחות, אני מעמיד פנים שיש לי מצב רוח טוב" ו 4 היגדים בדקו **משחק עמוק**, לדוגמה "בשיחה עם לקוחות, אני משכנע את עצמי להרגיש רגשות חיוביים, למשל, אומר לעצמי דברים שתורמים להרגשה טובה".

### משתנים תלויים

**שביעות רצון בעבודה**: נמדדה באמצעות 4 שאלות שנלקחו מהשאלון של שריים וטציואי (Schriesheim & Tsui, 1980), לדוגמה "אני מרוצה מהעבודה במוקד".

**שחיקה**: נמדדה באמצעות 5 שאלות וכוללת ממדים של "תשישות רגשית" מתוך השאלון של מסלאח ושות' (Maslach et al, 1996), לדוגמה "אני מרגיש תשוש בסיום יום העבודה".

### הליך

העובדים שהשתתפו במחקר מילאו את השאלונים לפני תחילת המשמרת בעמדת העבודה, ללא התערבות כלשהי מצד הארגון. לאחר מכן השאלונים נאספו קודדו ונותחו בתוכנת SPSS.22.

### ממצאים

טבלה 1 מציגה סטטיסטיקה תיאורית עבור משתני המחקר. ממוצע מדד הרוחניות הוא 4.02 נקודות מתוך 6 נקודות. ממוצע השימוש של הנציגים במשחק עמוק גבוה במקצת מהשימוש במשחק שטוח אבל מבחן טי למדגמים תלויים לא מראה הבדל מובהק בין הממוצעים ( $t=1.890$ ;  $p=0.065$ ).

טבלה 1. סטטיסטיקה תיאורית של משתני המחקר ( $n=182$ )

המשתנה	ממוצע	סטיית תקן	מינימום	מקסימום	$\alpha$ של קרונברך
רוחניות אישית	3.975	0.897	2.20	5.87	0.877
משחק עמוק	3.945	0.807	1.67	5.75	0.653
משחק שטוח	3.955	0.996	1.00	6.00	0.648
שביעות רצון	3.406	0.990	1.25	6.00	0.654
שחיקה	3.892	1.255	1.00	6.00	0.874

טבלאות 2א ו-2ב מציגות ממוצעים וסטיות תקן של משתני המחקר ומתאמי פירסון ביניהם עבור הנציגים הדתיים ועבור הנציגים הלא דתיים. ממוצע הרוחניות בקרב הנציגים הדתיים גבוה יותר מממוצע הרוחניות בקרב הנציגים הלא-דתיים ( $t=6.96$ ;  $p<0.000$ ). עם זאת, מבחן לוי מראה כי אין הבדל בפזר של הרוחניות בשתי הקבוצות ( $F=1.730$ ;  $p=0.190$ ). עוד נמצא שהעובדים הדתיים מדווחים על שחיקה גבוהה יותר מהעובדים הלא-דתיים ( $t=4.042$ ;  $p<0.000$ ). לא נמצאו הבדלים מובהקים בין דתיים ללא-דתיים במידת שביעות הרצון ( $t=2.154$ ;  $p=0.144$ ) במידת השימוש במשחק עמוק ( $t=1.919$ ;  $p=0.97$ ) או במשחק שטוח ( $t=0.554$ ;  $p=0.676$ ).

טבלה 2א. טבלת מתאמי פירסון של משתני המחקר – נציגים לא-דתיים ( $n=99$ )

משתנה	ממוצע (ס"ת)	1	2	3	4	5
1 רוחניות אישית	3.651 (0.709)	1				
2 משחק עמוק	3.837 (0.854)	.443**	1			
3 משחק שטוח	3.898 (1.056)	-.013	.045	1		
4 שביעות רצון	3.607 (1.025)	.395**	.193*	-.464**	1	
5 שחיקה	3.561 (1.246)	.099	.312**	.644**	-.338**	1

\*  $P<0.05$ ; \*\*  $P<0.01$  (דו-זנבי)

טבלה 2ב. טבלת מתאמי פירסון של משתני המחקר – נציגים דתיים ( $n=83$ )

משתנה	ממוצע (ס"ת)	1	2	3	4	5
1 רוחניות אישית	4.363 (0.606)	1				
2 משחק עמוק	4.073 (0.730)	.113	1			
3 משחק שטוח	4.024 (0.920)	.233*	-.270*	1		
4 שביעות רצון	3.166 (0.896)	.136	.166	-.137	1	
5 שחיקה	4.286 (1.153)	.081	.125	.274*	-.411**	1

\*  $P<0.05$ ; \*\*  $P<0.01$  (דו-זנבי)

דפוס מתאמי הפירסון בין המשתנים עולה בקנה אחד עם השערות המחקר. ראשית, בקרב הנציגים הלא-דתיים, הרוחניות נמצאת במתאם חיובי עם השימוש במשחק עמוק ועם שביעות הרצון בעוד שבקרב הנציגים



הדתיים, הרוחניות נמצאת במתאם חיובי עם המשחק השטוח ואינה קשורה לשביעות הרצון או לשחיקה. שנית, נמצא כי בקרב קבוצת הלא-דתיים שביעות הרצון נמצאת במתאם חיובי עם המשחק העמוק ובמתאם שלילי עם המשחק השטוח. שלישית, המשחק השטוח מעלה את השחיקה בשתי הקבוצות, אם כי בקרב הלא-דתיים הקשר חזק הרבה יותר.

טבלאות 3-4 מציגות מודלים היררכיים של רגרסיה ליניארית לניבוי של שחיקה ושל שביעות הרצון מהעבודה בחלוקה לנציגים דתיים ולא-דתיים. כדי לבדוק את האפקט הממתן של רוחניות הנציגים על עבודה הרגש שלהם, הרוחניות הוכנסה למודלים 3 ו-4 כמשתנה בינארי לצורך יצירת האינטראקציות. במשתנה הבינארי נציגים שציון הרוחניות שלהם היה גבוה מהערך החציוני סווגו כנציגים רוחניים (וקודו כ 1) וכל יתר הנציגים קודדו כ 0. דפוס הממצאים, העולה מטבלה 3, מלמד כי בהתאם להשערות הרוחניות האישיות והשימוש במשחק עמוק, בקרב הנציגים הלא-דתיים, מעלים את שביעות הרצון מהעבודה ואילו השימוש במשחק שטוח מוריד את שביעות הרצון מעבודה.

**טבלה 3. רגרסיה ליניארית לניבוי שביעות רצון (β) - השוואה בין נציגים דתיים ללא-דתיים**

דתיים (n=83)				לא-דתיים (n=99)				
8	7	6	5	4	3	2	1	
-.302*	-.316*	-.315*	-.326**	-.293*	-.341***	-.304**	-.368***	ותק
.204	.022	.162	.185	-.100	-0.22	.000	.057	מס' ילדים
		.238	.214			.331***	.419***	רוחניות אישית
.196	.150			.373***	.337**			נציגים רוחניים
	.044	.156			.120	.263*		משחק עמוק
-.199		-.198		-.063		-.282**		משחק שטוח
	.138				.064			נ.רוחנייםXמ.עמוק
.040				-.366**				נ.רוחנייםXמ.שטוח
.114	.055	.156	.104	.420	.243	.363	.295	R <sup>2</sup>

מכיוון שנמצא מתאם חיובי בין רוחניות למשחק עמוק בקבוצה זו, הממצאים עולים בקנה אחד עם ההשערה שהמשחק העמוק מתווך (חלקית) את הקשר שבין הרוחניות לשביעות הרצון. בניגוד לכך, בקרב הנציגים הדתיים לא נמצאו השפעות מובהקות לרוחניות או לעבודת הרגש על שביעות הרצון.

בניגוד להשערות, לרוחניות לא נמצא אפקט ממתן על הקשר שבין המשחק העמוק לשביעות הרצון. עבור הנציגים הדתיים והלא-דתיים, הקשר החיובי בין משחק עמוק לשביעות רצון אינו חזק יותר בקרב הנציגים הרוחניים. עם זאת, בקרב הנציגים הלא-דתיים נמצא אפקט ממתן לרוחניות על הקשר בין שביעות רצון לשימוש במשחק שטוח: הקשר השלילי בין המשחק השטוח לשביעות הרצון חזק יותר בקרב הנציגים הרוחניים.

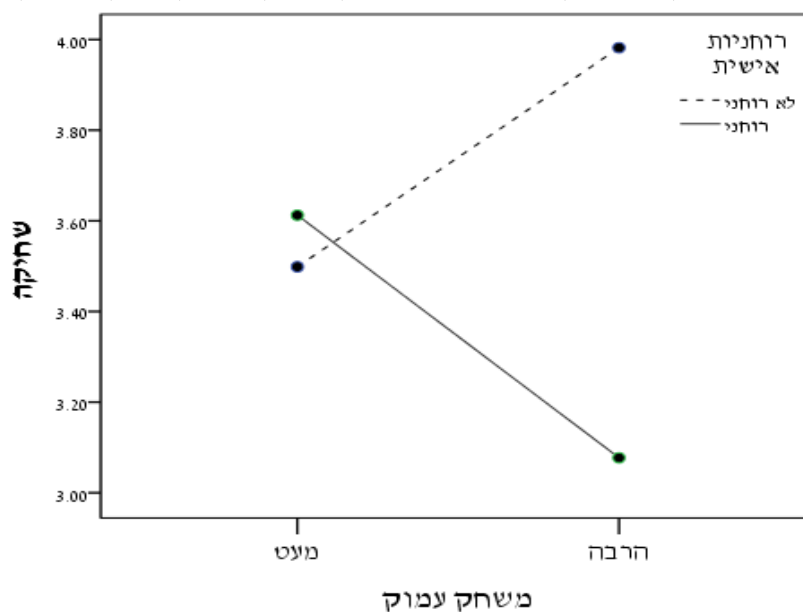
הממצאים בטבלה 4 מלמדים, כי בניגוד להשערות, הרוחניות והמשחק העמוק אינם מצמצמים את השחיקה. עם זאת, בהתאם להשערות, נמצא כי השימוש במשחק שטוח מעלה את השחיקה, זאת במיוחד בקרב הנציגים הלא-דתיים שם הוא מסביר 45% מהשונות בשחיקה (מודל 2). מכיוון שבקרב הנציגים הדתיים נמצא מתאם חיובי מובהק בין רוחניות לשימוש במשחק שטוח, ניתן לומר שבקרב הנציגים הדתיים המשחק השטוח מתווך באופן מלא את הקשר החיובי בין רוחניות לשחיקה.

**טבלה 4. רגרסיה ליניארית לניבוי שחיקה (β) - השוואה בין נציגים דתיים ללא-דתיים**

דתיים (n=83)				לא-דתיים (n=99)				
8	7	6	5	4	3	2	1	
.193	.225	.210	.208	.027	.163	-.014	.115	ותק
-.107	-.123	-.120	-.109	.068	-.022	.086	-.104	מס' ילדים
		-.043	.028			.108	.081	רוחניות אישית
-.052	-.006			.023	.064			נציגים רוחניים
	.198	.094			<b>.410**</b>	.105		משחק עמוק
<b>.434*</b>		<b>.254*</b>		<b>.498**</b>		<b>.653***</b>		משחק שטוח
	-.075				<b>-.317**</b>			נ.רוחנייםXמ.עמוק
-.189				<b>.266**</b>				נ.רוחנייםXמ.שטוח
.118	.058	.117	.041	.460	.385	.450	.027	R <sup>2</sup>

בקרב הנציגים הלא דתיים, לרוחניות נמצאו אפקטים שממתנים את הקשר בין שתי האסטרטגיות של עבודת הרגש לשחיקה, בהתאם לכיווני ההשערות. נמצא כי הרוחניות ממתנת את הקשר שבין המשחק העמוק לשחיקה בקרב הנציגים הרוחניים. מודל 3 בטבלה 4 ותרשים 2 מלמדים על אינטראקציה דיסאורדינלית בין שימוש משחק עמוק לרוחניות בקרב הנציגים הלא-דתיים: בקרב הנציגים שאינם רוחניים השימוש במשחק העמוק מעלה את השחיקה בעוד שבקרב הנציגים הרוחניים השימוש במשחק עמוק מוריד את השחיקה. בקרב הנציגים הלא-דתיים, הרוחניות ממתנת גם את הקשר שבין המשחק השטוח לשחיקה. מודל 4 מלמד על אינטראקציה אורדינלית בין השימוש במשחק שטוח לרוחניות: בקרב הנציגים הלא רוחניים קיים קשר חיובי בין משחק שטוח לשחיקה והקשר הזה מתחזק באופן מובהק בקרב הנציגים הרוחניים. האפקט הממתן של הרוחניות מסביר כמעט 50% מהשונויות בשחיקה. לעומת זאת, כפי שניתן ללמוד ממודל 4, בקרב הנציגים הדתיים המשחק השטוח מעלה את השחיקה רק בקרב הנציגים הלא-רוחניים, בעוד שבקרב הנציגים הרוחניים לא קיים קשר.

**תרשים 2: האפקט הממתן של רוחניות על הקשר בין משחק עמוק לשחיקה**



## דיון

מחקר זה נועד לבדוק כיצד אסטרטגיות של עבודת הרגש – משחק שטוח ומשחק עמוק - מתווכות ומווסתות את הקשר שבין רמת הרוחניות האישית של נציגי שירות לבין שביעות הרצון והשחיקה שלהם במקום העבודה. בדיקה זו התבססה על הבחנה שיטתית בין דתיות לרוחניות שנועדה לאתר את התרומה הייחודית של השקפת העולם הרוחנית מעבר לאמונה הדתית לקשר שבין ניהול רגשות של נציגי שירות מול לקוחות למידת הרווחה שהם מרגישים בעבודה. ההשערה המרכזית של המחקר היא שרמת הרוחניות האישית של נותני שירות (בניקוי אמונתם הדתית) נמצאת במתאם חיובי עם שביעות הרצון ובמתאם שלילי עם שחיקה בתפקיד, מכיוון שכאשר הם משרתים לקוחות, עובדים רוחניים נוטים לאמץ יותר אסטרטגיות של משחק עמוק ופחות אסטרטגיות של משחק שטוח.

### רוחניות, עבודת רגש ושביעות רצון

הדפוס הכללי תומך בהשערת המחקר המרכזית: בקרב נציגים לא-דתיים הקשרים החיוביים שבין רוחניות לשביעות רצון ובין משחק עמוק לשביעות הרצון מראים שהשימוש במשחק עמוק מתווך את הקשר בין רוחניות לשביעות רצון. בניגוד לכך, הקשרים בין רוחניות, עבודת רגש ותוצאות העבודה בקרב העובדים הדתיים מציגים תמונה הפוכה: הרוחניות של העובדים הדתיים לא קשורה לשביעות רצון ומחזקת דווקא את השימוש ב"משחק השטוח". הבדלים אלה תומכים בטענה שהקשר החיובי בין רוחניות לביצועים בעבודה הוא מאפיין ייחודי של רוחניות לא דתית שמקורה הומניסטי-אוניברסלי והיא זו שמגדילה את הנטייה לאימוץ דפוסי חשיבה של פסיכולוגיה חיובית ועקב כך גם לשימוש במשחק עמוק. ממצא זה עולה בקנה אחד גם עם טענתם המרכזית של ביירן ושותפיו (Byren et al. 2011), כי הרוחניות תימצא במתאם חיובי עם הנטייה לביצוע "משחק עמוק". הקשר החיובי בין רוחניות ושביעות הרצון עלה גם במחקרים קודמים (ראו למשל, Clark, et al., 2007) אך מחקר זה מציג לראשונה את האפקט המרכזי שיש לאסטרטגיה של ניהול רגשי באמצעות משחק עמוק בקשר הזה. כמו כן, המחקרים הקיימים אינם מבחינים בין רוחניות לדתיות, בעוד שמחקר זה פיקח על רמת הדתיות של הנבדק מעבר לרמת הרוחניות שלו ומצא שהרוחניות שתורמת לשביעות הרצון היא רוחניות הומניסטית-אוניברסלית שניתן להגדירה כלא-דתית, כלומר רוחניות שאינה נובעת מאמונה דתית פרטיקולארית. בנוסף, נמצא הרוחניות הלא-דתית מווסתת את הקשר שבין המשחק השטוח לשביעות רצון: הנציגים הלא-דתיים שאמונתם הרוחנית חזקה פגיעים יותר להשלכות השליליות של המשחק השטוח על שביעות הרצון בהשוואה לנציגים הלא-רוחניים.

### רוחניות, עבודת רגש ושחיקה

בניגוד להשערות, לא נמצא קשר ישיר בין רוחניות לשחיקה. בקרב הדתיים, נמצא קשר חיובי עקיף בין רוחניות לשחיקה שמתווך על ידי המשחק השטוח. כלומר, הרוחניות בקרב נציגי השירות הדתיים מגבירה את נטייתם להשתמש במשחק שטוח ועקב כך מעלה את השחיקה. בקרב נציגי השירות הלא-דתיים, לעבודת הרגש נמצא תפקיד חשוב בוויסות הקשר שבין רוחניות ושחיקה (moderating effect): השימוש במשחק עמוק מחזק את השחיקה בקרב הנציגים הלא-רוחניים אבל מוריד את השחיקה בקרב הנציגים הרוחניים. במילים אחרות, בעוד שעבודת הרגש בקרב הנציגים הלא-רוחניים מעלה את השחיקה ללא קשר לאסטרטגיית הוויסות הרגשי, אצל הנציגים הרוחניים, לאסטרטגיות הוויסות הרגשי השפעות מנוגדות: המשחק השטוח מעלה את השחיקה בעוד שהמשחק העמוק מפחית אותה. ממצא זה עולה בקנה אחד עם "תיאוריית ההרחבה וההבניה של הרגשות החיוביים" (Fredrickson, 1998). נטייתם של עובדים רוחניים

לדפוסי חשיבה חיובית מרחיבה את מגוון דרכי החשיבה שלהם בעבודה מעודדת אותם להתעלם מתסריטי שיחה "אוטומטיים" (כלומר יותר משחק עמוק). צורת חשיבה זאת מרחיבה את הרפרטואר הרגשי שלהם ובמשך הזמן הם אוגרים מאגר משאבים פיזיים וקוגניטיביים אשר מסייעים בהורדת השחיקה.

אמנם השימוש ב"משחק שטוח" מעלה את השחיקה בקרב כלל הנציגים, כפי שעלה גם במחקרים קודמים (Brotheridge & Lee, 2002; Grandey et al., 2005; Hulsheger & Schewe, 2011), אך השפעתו על השחיקה חזקה יותר בקרב הנציגים הלא-דתיים. כפי הנראה עובדים דתיים חסינים יותר להשפעותיו השליליות של המשחק השטוח על רמת השחיקה. ממצא זה עולה בקנה אחד עם הטענות בספרות התיאורטית על מאפייני תהליך הוויסות הרגשי בתרבויות קולקטיביסטיות בהן קיים פחות דגש על "אני" אוטונומי ויותר דגש על "עצמי" חברתי, על פיקוח חברתי (רז, 2004), ועל "מיקוד שליטה חיצוני" (בר לב, 2004). בתרבויות אלה השימוש במשחק שטוח מלווה בתחושה נמוכה יותר של דיסוננס רגשי מאשר בתרבויות אינדיבידואליסטיות מכיוון שהדגש המופחת על "אני" אוטונומי (ועל מיקוד שליטה פנימי) מצמצם את הפער בין הרגשות המוחצנים כלפי חוץ לרגשות הפנימיים של הפרט. מחקרים ארגוניים מהשנים האחרונות מראים שהקשר בין המשחק השטוח לרווחת העובד מושפע מהאמונות ומהערכים שבהם הוא מחזיק. השוואה בין עובדים בארה"ב ויפן הראתה שבקרב עובדים יפניים, לבישת "מסכה רגשית" מסגרת התפקיד מתקבלת כטבעית וכאותנטית ולאינה יוצרת תחושות של דיסוננס רגשי, לכן נציגי שירות במדינות המזרח הרחוק חווים פחות שחיקה בהשוואה לעובדים אמריקניים (Raz & Rafaeli, 2007).

גם מחקרי מעבדה מצאו שערכים קולקטיביים מנטרלים את גורם הלחץ והמתח מדיכוי של רגשות (Butler, Lee & gross, 2009). ניתן להניח כי מסיבות דומות העובדים הדתיים חסינים יותר לתחושת הזיוף והדיסוננס המתלווה לנורמות הצגת הרגש הארגוניים שנתפשים בעיניהם כסוג לגיטימי של "הצגה" או "מסכה" - קל וחומר כשמדובר בהתעסקות בענייני חולין ששל עולם העבודה שנתפשים כטפלים ("קללת הפרנסה") בהשוואה לענייני קודש. כאשר עובדים מפרידים באופן אוטומטי בין זהותם המקצועית לבין זהותם הפרטית הם אינם חשים בדיסוננס במסגרת המשחק השטוח ובהתאם לכך אינם חווים את תוצאותיו השליליות (Rafaeli & Sutton, 1989; Cote, 2005). היעדר הקשר בין רוחניות למשחק עמוק והקשר החיובי בין רוחניות לבין שימוש במשחק שטוח בקרב נציגי השירות הדתיים מחזק את ההסבר הזה.

### **השלכות יישומיות לארגוני עבודה**

מסקנות המחקר מובילות למספר השלכות יישומיות לארגוני עבודה שעשויות לתרום למנהלים כלים חדשים העשויים לסייע להעלאת שביעות רצון העובדים ולטיפול בתופעת השחיקה במקום העבודה. ראשית, הממצאים תורמים ידע חדש למנהלי מש"א בפיתוח כלי מיון לאיתור עובדים בעלי השקפה רוחנית ( דתיים ולא דתיים) שמחפשים משמעות באמצעות עיסוק בתפקידי שירות. שביעות רצונם של העובדים רוחניים בארגון מקורה מהמשמעות שהם ימצאו בנתינה ללקוח ולא מהציפייה למשכורת. הרצון לתת שירות לזולת יחבר בין הערכים הרוחניים של העובדים לבין ערכי השירות בארגון - חיבור שיעניק לארגון לעובדים מרוצים ומחויבים רגשית למקום העבודה. שנית, מתן מקום להבעה רגשית אותנטית באמצעות חיבור בין המטרות האישיות של העובד וערכי הארגון. עידוד העובדים להבעת רגשות אותנטיים ( פחות משחק שטוח) מהווה מרכיב מרכזי למציאת משמעות רוחנית בעבודה, מכיוון שלאותנטיות רגשית חשיבות רבה בתפישות רוחניות כסוג של הגשמה עצמית. עובדים אשר אינם נאלצים לזייף את רגשותיהם עם הלקוחות יהיו שבעי רצון ומחויבים לתפקידם ולאורך זמן אף יתמידו בתפקידם. בנוסף, ע"פ הממצאים

מומלץ לארגוני עבודה לאמץ מדיניות שתסייע לעובדים דתיים למצוא דרכים לקרב בין ערכיהם הרוחניים לבין ערכי מקום העבודה ובהתאם להעלות את שביעות הרצון רצונם מהתפקיד ( ע"פ הממצאים אין קשר בין רוחניות לשביעות רצון רק בקרב הנציגים הדתיים). ולבסוף, שינויי מערך הדרכה שמתמקד פחות בכללי הרגולציה הארגונית (של עשה ואל תעשה) ויותר במתן ביטוי לרגשות חיוביים ספונטאניים של חמלה, אמפתיה, סליחה ותודה. כמו כן מעבר מעבודת רגש ככלי העבודה המרכזי במתן שירות למקצועיות למשל, מתן סל פתרונות מורחב של 90% סמכויות לנציג ללא התערבות מנהל.

## [חזרה לתוכן העניינים](#)

### ביבליוגרפיה

- בר לב, א. (2004) מדדים של חשיבה דתית אצל יהודים בישראל: מסגרת תאורטית. *מגמות*, 2(2), 307-328
- רז, א. (2004) *תרבות ארגונית*. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה
- שמחאי, ד. (2009) *לזרום נגד הזרם – פרדוקסים בהגשמת חזון העידן החדש בישראל*. חיפה: פרדס
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating Effect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of business ethics*, 104(1), 93-99
- Ashmos, D.P., & Duchon, D. (2000) Spirituality at Work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), pp.134-45
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P., & Gall, G. (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call center management. *New Technology, Work and Employment*, 17(3), 170-185
- Bono, G., Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2004). Gratitude in practice and the practice of gratitude. *Positive psychology in practice*, 464-481.
- Bono, J.E. & Vey, M.A. (2005) Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research". In *Emotions in organizational behavior*, Edited by: Hartel and Ashkanasy, 213-233. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Brotheridge., & Lee, R.T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Butler, E. A., Lee, T. L., & Gross, J. J. (2009). Does expressing your emotions raise or lower your blood pressure? The answer depends on cultural context. *Journal of cross-cultural psychology*, 40(3), 510-517.
- Byrne, C. J., Morton, D. M., & Dahling, J. J. (2011). Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace. *Journal of management, spirituality & religion*, 8(4), 299-315

- Clark, L., Leedy, S., McDonald, L., Muller, B., Lamb, C., Mendez, T., et al. (2007). Spirituality and Job Satisfaction among Hospice Interdisciplinary Team Members. *Journal of Palliative Medicine*, 10 (6), 1321-1328
- Cote, S, (2005) "A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review* 30: 509-530.
- Chu, K. H. L. (2002). The effects of emotional labor on employee work outcomes Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University
- Deery, S., Iverson, R. D., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centers: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39, 471-496
- Elkins, D. N., Hedstrom, L.J., Hughes, L.L., Leaf, J.A., & Saunders, C. (1988). Toward a humanistic-phenomenological spirituality definition, description, and measurement. *Journal of humanistic Psychology*, 28(4), 5-18
- Estupinan, B., & Kibble, J. (2018). The Relationship Between Spirituality and Burnout in the Lives of Medical Students. *Medical Science Educator*, 28(1), 37-44.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3),300-319.
- Garcia-Zamor, J.C. (2003). *Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Public Administration Review, 63(3), 355–363.
- Giacalone, R. A.,& Jurkiewicz, C.L. (2003). Toward a Science of Workplace Spirituality, in Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C.L. (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*.
- Gocen, A.,& Ozgan, H. (2018). An Analysis of Workplace Spirituality Debates. *Universal Journal of Management* 6(2): 70-79
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*,5, 59-100
- Grandey, A. (2003). When 'the show must go on': Surface acting and deep acting as Determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must" service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of applied psychology*, 90(5), 893.
- Gross, J.J.,& John, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 85(2), 348.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: UC Press.
- Hicks, D. A. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace: Implications for leadership. *The leadership quarterly*, 13(4), 379-396.
- Huber, J.T., & MacDonald, D.A. (2012). An investigation of the relations between altruism, empathy, and spirituality. *Journal of Humanistic Psychology* 52(2): 206-221.
- Hulsheger, U.R., & Schewe, A.F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 361.
- Kapuscinski, A.N., & Masters, K.S. (2010). The current status of measures of spirituality: A critical review of scale development. *Psychology of Religion and Spirituality*, 2(4), 191-205
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106
- Koenig, L. B., McGue, M., Krueger, R. F., & Bouchard, T. J. (2007). Religiousness, antisocial behavior, and altruism: Genetic and environmental mediation. *Journal of personality*, 75(2), 265-290.
- Lazar, A. (2014). Lay conceptualizations of spirituality and religiousness among Jewish Israeli men and women. *Review of Religious Research*, 56(1), 107-128.
- Lee, S., Lovelace, K.J., & Manz, C. (2014). Serving with spirit: An integrative model of workplace spirituality within service organizations. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(1), 45-64.
- MacDonald, D.A. (2000). Spirituality: Description, measurement, and relation to the five-factor model of personality. *Journal of personality*, 68(1), 153-197.
- Maneotis, S.M., Grandey, A. Krauss, A.D. (2014). Understanding the “why” as well as the “how”: Service performance is a function of prosocial motives and emotional labor. *Human Performance*, 27(1), 80-97.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach burnout inventory manual (Vol. 4). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press
- Mitroff, I., & Denton, E.A. (1999). A study of spirituality in the workplace. MIT Sloan *Management Review*, 40(4), 83.
- Pandey, A., Gupta, R.K., & Arora, A.P. (2009). Spiritual climate of business organizations and its impact on customers’ experience. *Journal of business ethics*, 88(2), 313-332.
- Prentice, C., Chen, P. J., & King, B. (2013). Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 225-236.

- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review*, 12(1), 23-37.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior*, 11(1), 1-42.
- Rafaeli, A., Derfler, R., Ravid, S., & Rozilio, R. (2007) the costs of encountering others anger: Emotional exhaustion, cognitive resources and work performance. In annual meeting of the *Academy of Management*, Atlanta, GA
- Raz, A. E., & Rafaeli, A. (2007). *emotion management in cross-cultural perspective: "smile training" in Japanese and North American service organizations*. In *Functionality, Intentionality and Morality* (199-220)
- Saslow, L. R., John, O. P., Piff, P. K., Willer, R., Wong, E., Impett, E. A., & Keltner, D. (2013) The social significance of spirituality: New perspectives on the compassion–altruism relationship. *Psychology of Religion and Spirituality*, 5(3), 201.
- Schriesheim, C., & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in Survey feedback interventions. Paper presented at the Western *Academy of Management Meeting*
- Tloczynski, Joseph, C. Knoll, and A. Fitch. (1997). The relationship among spirituality, religious ideology, and personality. *Journal of Psychology and Theology* 25,208–213.
- Vandenberghe, C., (2011) Workplace spirituality and organizational commitment: an integrative model. *Journal of management, spirituality & religion*, 8(3), 211-232.
- Wrobel, M. (2013). Can empathy lead to emotional exhaustion in teachers? The mediating role of emotional labor. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26,581–592
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 1-28.
- Zinnbauer, B. J., & Pargament, K. I., Cole, B., Rye, M. S., Butter, E. M., Belavich, T. G., Hipp, K. M., Scott, A. B., & Kadar, J. L. (1997). Religion and spirituality: Unfuzzifying the fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 36(4), 549-564.
- Zou, W. C., & Dahling, J. (2017). Workplace spirituality buffers the effects of emotional labour on employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 768-777.





## מנגנונים המנתבים להתנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות

טניה לוי-גזנפרנץ<sup>17</sup>, אורלי שפירא-לשצ'ינסקי<sup>18</sup>

### תקציר

המחקר בוחן את המנגנונים העשויים להוביל להתנהגויות אזרחיות ולהתנהגויות לא נאותות. המסגרת התיאורטית נשענת על תיאוריית הרצף שפותחה על ידי Ajzen & Fishbein (2005) הדנה בקשר שבין תפיסות נטיות – התנהגויות. המחקר מבקש לענות על השאלה באיזו מידה המודל האינטגרטיבי, אשר כולל תפיסות מסוג העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית וכן נטיות להתנהגויות אזרחיות ונטיות להתנהגויות לא נאותות, עשוי להסביר התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות.

מדגם המחקר כלל 624 עובדים, מתוכם 307 עובדי מנהל ו-317 עובדי פיקוח במחוזות משרד החינוך. במחקר שולבו דיווחים עצמיים ורישומי מחשב, זאת כדי להבטיח כי הנתונים אינם נוטים ליהטייה ממקור אחד. בשלב הראשון של ניתוח הנתונים גובשו ותוקפו המדדים בניתוח גורמים מגשש. בשלב השני, בוצע ניתוח גורמים מאשש ונבנה מודל המשוואות המבניות לצורך בחינת השערות המחקר ולתיקוף המודל בכללותו.

ממצאי המחקר מעידים על קשרים בין התפיסות ובין נטיות ההתנהגות, וכן על קשרים בין נטיות ההתנהגות להתנהגויות עצמן. נמצא כי התפיסה הדומיננטית בקרב העובדים, הקשורה חיובית לנטיות להתנהגויות אזרחיות כלפי עמיתים וכלפי הארגון, היא תפיסת העצמה פסיכולוגית במימד 'חופש בקבלת החלטות'. כמו-כן, תפיסות מסוגלות קולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' נמצאו קשורות חיובית לנטיות להתנהגויות אזרחיות כלפי עמיתים, ושלילית לנטיות להתנהגויות לא נאותות מסוג שימוש אישי בלתי ראוי במשאבי הארגון.

### רקע

המחקר הנוכחי בוחן מנגנונים המנתבים להתנהגויות אזרחיות (Organizational Citizenship Behaviors – OCB) , המתייחסות לתרומתם המכוונת של העובדים לארגון מעבר להגדרת תפקידם ובמנותק ממערכת התגמולים בארגון, ולהתנהגויות לא נאותות (Organizational Misbehavior – OMB), המבטאות היבטים שליליים בהתנהגויות עובדים ועלולות לפגוע בארגון, בחבריו ובלקוחותיו.

מודל המחקר נבנה בזיקה לתיאוריית הרצף, שפותחה על ידי Ajzen (2012) הדנה בקשר שבין תפיסות – נטיות – התנהגויות, ולפיה תפיסות המשקפות אמונות קוגניטיביות והערכות רגשיות, מנחות את הנטיות וההתנהגויות של האנשים, וכן בהסתמך על המחקר בנושא התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות

<sup>17</sup> ד"ר טניה לוי-גזנפרנץ, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, [taniailan@gmail.com](mailto:taniailan@gmail.com)

<sup>18</sup> פרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, [Shapiro4@biu.ac.il](mailto:Shapiro4@biu.ac.il)

בארגונים. על-פי המודל המוצע, תפיסות מסוג העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית, תהיינה קשורות לנטיות להתנהגויות אזרחיות ולהתנהגויות לא נאותות, ואלה יוכלו להסביר התנהגויות אזרחיות לא נאותות בפועל.

בעוד שמרבית המחקרים, שבוצעו עד כה על התנהגויות ארגוניות במערכת החינוך, התרכזו בעובדי הוראה ובמנהלים במוסדות חינוך (אופלטקה, 2007; Bogler & Somech, 2005; Rosenblatt, Shirom, & Shapira-; Lishchinsky, 2010), הרי שהמחקר הנוכחי מתמקד בעובדי מטה בתפקידי פיקוח ומנהל, הפועלים במחוזות מטה משרד החינוך, ומשפיעים פרופסיונלית ובירוקרטית על הנעשה במוסדות החינוך.

מטרת המחקר היא לבחון האם תפיסות העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית, מנהיגות אותנטית, וכן נטיות ל- OCB ונטיות ל- OMB, מנתבות להתנהגויות אזרחיות ולהתנהגויות לא נאותות בקרב עובדי מטה משרד החינוך במחוזות השונים בישראל.

### **התנהגויות אזרחיות (OCB) והתנהגויות לא נאותות (OMB)**

Organ (1988), ממובילי המחקר על OCB, ציין כי מדובר בהתנהגויות המבוצעות מתוך שיקול דעת ובחירה אישית, אשר לא ניתנות לאכיפה על ידי הארגון ולא מעוגנות בהגדרת התפקיד של העובד. OCB נעשות בהקשר ארגוני כלפי העמיתים או הארגון עצמו, מעבר לליבת התפקיד ולחובותיו הרשמיות של העובד ואינן מתוגמלות באופן ישיר או פורמלי על ידי מערכת התגמולים בארגון. אדם המפגין OCB יספק עזרה מעבר לתפקידו המוגדר, ויגיש סיוע ספונטני לעמית ללא ציפייה לתגמול. אין הכוונה בדרישה אשר נכפית על העובד כחלק מהגדרת התפקיד, אלא התנהגות המבוצעת מתוך שיקול דעתו של העובד ובחירתו לנקוט בהתנהגות זו. בנוסף, אין מדובר בביצוע טוב במיוחד של התפקיד עצמו אלא בהתנהגות החורגת מעבר לגבולות התפקיד.

Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume (2009) מבחינים בין OCBI (= Individuals) התנהגות אזרחית הממוקדת בעמיתים בארגון, לדוגמא עזרה לעמיתים שנעדרו, התעניינות בשלום חברים לעבודה, אדיבות ועידוד, ובין OCBO (Organization) המופנית לטובת הארגון, כגון הגעה בזמן לעבודה, מציאת פתרונות לבעיות ארגוניות ושמירה על נהלים.

ספרות המחקר מצביעה על גורמים חיצוניים-ארגוניים וגורמים פנימיים-אישיים להתנהגות אזרחית. לדוגמא, תמיכה סביבתית וניהול תומך, המספקים את שלושת הצרכים הפסיכולוגיים: אוטונומיה, שייכות ומסוגלות, קשורים חיובית עם שביעות רצון בעבודה. גורמים אלה נמצאו מובילים לרמות גבוהות של מוטיבציה לתרום לארגון. תפיסות חיוביות כלפי המנהיגות בארגון גם כן נמצאו קשורות לרמות גבוהות של התנהגות אזרחית (Podsakoff et al., 2009).

התנהגות אזרחית היא אחד הגורמים החשובים התורמים לאפקטיביות הארגון, לשיפור האיכות בתהליכים ובתוצרים וליעילות ארגונית. הערך הקריטי של התנהגות אזרחית נעוץ בקשרים החיוביים, שנמצאו בינה ובין שיפור ביצועי הארגון ויעילות תפקודו. מצבור התנהגויות אזרחיות תורם לתועלת הארגון בכללותו ולהגברת האפקטיביות שלו. התנהגויות אזרחיות חשובות לתפקודו היעיל של הארגון, שכן המטרה הסופית היא לתעל את כלל העובדים לקראת השגת מטרות הארגון, ולא רק להסתפק בעשיית החובות הבסיסיים. יחד עם זאת, התנהגויות אזרחיות אינן תחליף לביצועי העבודה הסטנדרטית. במקרה כזה עובדים עשויים למצוא עצמם עסוקים יותר ב-OCB ופחות בעבודתם הרגילה כפי שמוגדרת במסגרת תפקידם. לפיכך, חשוב

שהארגונים ינקטו בצעדים מושכלים על מנת להבטיח, כי אין הם מעודדים OCB לסיפוק אישי על חשבון אחרים, אלא לצורך קידום משימות שחרתו על דגלם. כמו-כן, ארגונים חייבים לשקול היטב את המשקל שניתן להערכת מימדי ביצועים ומערכת התגמולים המתייחסת למימדי OCB, שכן העובדים חייבים להבין בבירור את החשיבות היחסית של עיסוק בהתנהגות אזרחית (Vigoda-Gadot, Beeri, Birman-Shemesh & Somech, 2007).

תחום ההתנהגויות הלא נאותות (OMB) הוא חדש יחסית בספרות הארגונית, והחל לקבל תשומת לב מחקרית החל משנות ה-90 בשל שכיחותן העולה של תופעות לא נאותות בארגונים. בעוד שהתנהגויות אזרחיות הינן פעולות מכוונות אשר מטרתן לתרום ולהועיל לארגון, הרי ש OMB מתייחס להתנהגויות רצוניות ומכוונות ולא חד פעמית הנעשות ע"י עובדים אך פוגעות בארגון או בחבריו. מדובר בהתנהגויות המפרות ציפיות או נורמות ארגוניות משותפות ו/או ערכים חברתיים או סטנדרטים של התנהגות מקובלת, כגון, איחורים, היעדרויות, עזיבה, בזבוז משאבים, הזנחה, עיסוקים פרטיים בזמן העבודה, הפצת שמועות, סירוב לשתף פעולה וחבלות (Rotundo & Spector, 2010; Vardi & Weitz, 2016).

התמריץ להתעניינות ההולכת וגדלה בהתנהגויות לא נאותות בארגונים נוגע באופן קריטי בפגיעה באפקטיביות הארגונית ובעלויות העצומות שנגרמות עקב כך. נוכח זאת, ארגונים פועלים רבות על-מנת לגייס מאמצים להפחית את התרחשותן של התנהגויות לא נאותות מצד עובדים. התנהגות לא נאותה חורגת מהנורמות המצופות, והשלכותיה משפיעות על תהליכי קבלת ההחלטות ברמת הארגון, על היצרנות, על הרווחיות ועל העלויות הכלכליות (Rotundo & Spector, 2010).

ניתן להצביע על שתי גישות באשר לגורמים ל OMB: האחת – גישת הפרט הטוענת כי הסיבות להתנהגות הלא נאותה נעוצות בפרט עצמו, במיקוד שליטה, באישיות, באופי וברמת המוסריות, והשנייה – גישת המערכת הטוענת כי הארגון הוא זירה חברתית מורכבת שבה הנורמות החברתיות והתרבות הארגונית הן קריטיות בהשפעתן על התנהגותם הלא נאותה של העובדים (Vardi & Weitz, 2016).

### **הקשרים בין תפיסות ונטיות התנהגות**

המסגרת התיאורטית למחקר נשענת על תיאוריית הרצף של Ajzen (2012), ומצביעה על כך שתפיסותיו של הפרט קשורות לנטיותיו, ואלו מובילות להתנהגויות עצמן. תפיסות מהוות נדבך מרכזי בחקר התנהגותם הארגונית של עובדים, ומשקפות אמונות קוגניטיביות והערכות רגשיות, המובילות לנטיות להתנהגות ולהתנהגויות עצמן (Ajzen, 2012). הנטיות להתנהגות משקפות את עמדתו של העובד באשר למידת המוטיבציה שלו לנקוט בפעולה זו או אחרת, ואת מידת המאמץ אותו הוא מוכן להשקיע על מנת להוציא לפועל את ההתנהגות כתוצר סופי.

Ajzen & Fishbein (2005) טוענים כי הנטייה להתנהגות היא המנבא הטוב ביותר להתנהגות בפועל. מכאן, שנטיות העובדים להתנהגויות אזרחיות ונטיותיהם להתנהגויות לא נאותות, עשויות לשקף את עמדותיהם באשר לכוונה באם לנקוט בפעולה אזרחית או לא נאותה, וזאת תוך עשיית שימוש שיטתי באינפורמציה הנגישה להם, ולאחר הערכה של השלכות הפוטנציאליות של הנקיטה בהתנהגות כלשהיא.

התפיסות, שנבחרו במחקר הנוכחי, נבחרו בשל זיקתן לתיאוריית המוטיבציה של ההכוונה העצמית (Self-Determination Theory – SDT) (Deci & Ryan, 2008). להלן יוצגו התפיסות והקשר שלהן לנטיות ההתנהגות:

**העצמה פסיכולוגית (Psychological Empowerment)** מתמקדת במוטיבציה הפנימית של העובדים ולא רק בשיטות ניהוליות המשמשות להגדלת רמות ההעצמה והכוח של העובדים (Wang & Lee, 2009), ומתאפשרת בזכות אינטראקציה בין סביבת העבודה ובין מאפייני האישיות של האדם. העצמה פסיכולוגית מורכבת מארבע קוגניציות, המשקפות את האוריינטציה של העובד לתפקיד לעצב את תפקידו: משמעות (Meaning) – תפיסות העובד את הערך של מטרת העבודה ביחס למערכת הערכים והסטנדרטים האישיים שלו; יעילות אישית (Competence) – כוח פסיכולוגי חיובי באשר לאמונת הפרט, שביכולתו לבצע משימות ספציפיות הנוגעות למטלות עבודתו ולתפקיד העבודה הספציפי; חופש בקבלת החלטות (Self-Determination) – תחושת העובד שיש לו יכולת בחירה בייזום תהליכים ובהכוונת פעילויות במקום העבודה השפעה (Impact) – תפיסת העובד באשר ליכולתו לעשות את ההבדל באשר לתוצאות העבודה (Spreitzer, 1995).

**מסוגלות קולקטיבית (Collective Efficacy)** מבטאת את הערכת העובד את יכולת תפקוד הקבוצה כקולקטיב בכל הקשור למשימות עבודה וליעדי הארגון, במטרה להגיע לתוצאות רצויות, ומשליכה על היבטים רגשיים ומוטיבציוניים ועל התפקוד של חברי הקבוצה (Bandura, 2000).

Schechter & Tschannen-Moran (2006) הבחינו בין מסוגלות קולקטיבית ביחס לאסטרטגיות, המתייחסת ליכולת חברי הקבוצה להוציא לפועל יעדים, מטרות ותכניות עבודה על מנת להגיע לתוצאות רצויות, ובין מסוגלות קולקטיבית ביחס למשמעת, המתייחסת ליכולת חברי הקבוצה לטפל בצורה אפקטיבית בנהלים ובסוגיות משמעת.

**מנהיגות אותנטית (Authentic Leadership)** מובילה לתהליך של העצמה באמצעות ארבעה מימדים: מודעות עצמית (Self-awareness) – זיהוי צורכי העובדים, הכרה בחוזקותיהם ובחולשותיהם והכלה של אי הצלחות; עיבוד מאוזן (Balanced processing) – חקר נתונים בצורה אובייקטיבית לפני קבלת החלטה והיכולת לקבל דעות נוגדות; שקיפות ביחסים לאחרים (Relational transparency) – הצגת העצמי האותנטי לאחרים דרך שיתוף במידע וביטוי מחשבות ורגשות בצורה פתוחה, ופרספקטיבה מוסרית מופנמת לאחרים (Internalized moral perspective) – ויסות עצמי, המכוון על ידי סטנדרטים מוסריים, רגולציה ומוטיבציה פנימית ולא על ידי לחצים מהקבוצה, הארגון או החברה (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010).

מכאן, שעובדים אשר תופסים את המנהיגות בארגון כמנהיגות אותנטית, והם בעלי מסוגלות קולקטיבית ומועצמים פסיכולוגית, עשויים להביא יתרון לארגונים בהם הם פועלים ולהפגין נטיות להתנהגויות אזרחיות, ולהיפך, המקור לנטייה ל OMB בארגונים יכול להיות קשור להיעדר מנהיגות אותנטית ולהיעדר העצמה פסיכולוגית ומסוגלות קולקטיבית. נטיות לאיחורים, להיעדרויות ולעזיבה מהוות אינדיקציה להתייחסות שלילית כלפי העבודה. עובדים, התופסים עצמם מועצמים ובעלי משמעות בארגון, חשים סיפוק ושביעות רצון גבוהה בעבודה, ייטו פחות להיעדר או/ו לאחר ופחות ייטו לעזוב את עבודתם (Meyerson & Kline, 2008; Yao & Cui, 2010).

Vardi and Weitz (2016) ציינו כי הנטייה להתנהגויות לא נאותות בקרב עובדים בארגונים נעוצה ברמת הפרט, הקבוצה והארגון. רמות נמוכות של העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית

בקרב עובדים עלולות להוביל לביטויי מוטיבציה נמוכים ולמאמצים ירודים, ולהיפך, רמות גבוהות של התפיסות הנ"ל תהיינה קשורות חיובית לנטייה להתנהגויות אזרחיות.

לאור הכתוב לעיל, ניתן לשער כי בקרב עובדי מנהל ופיקוח:

1H. א. ימצאו קשרים חיוביים בין תפיסות מנהיגות אותנטיות, העצמה פסיכולוגית ומסוגלות קולקטיבית ובין נטיות ל OCB.

ב. ימצאו קשרים שליליים בין תפיסות מנהיגות אותנטיות, העצמה פסיכולוגית ומסוגלות קולקטיבית ובין נטיות ל OMB.

### **קשרים בין נטיות ל OCB ונטיות ל OMB ובין ההתנהגויות OCB ו OMB**

נטיות ל OCB ונטיות ל OMB – מצביעות עד כמה בכוונת העובדים לקבל החלטה באם לנקוט בהתנהגות עצמה, לאחר שעשו שימוש שיטתי במידע הנגיש להם, ולאחר הערכה של ההשלכות הפוטנציאליות של הנקיטה בהתנהגות. Williams ועמיתים (2002) מצאו, כי התנהגות אזרחית הינה תוצר של נטייה ל OCB וכי נטיות לאלטרואיזם קשורות חיובית להתנהגות אזרחית אלטרואיסטית בפועל.

מחקרים הצביעו על קשר חיובי בין נטיות ל OMB לבין OMB בפועל (Shapira-Lishchinsky & Even, 2016; Zohar, 2011; Vardi & Weitz, 2016). נטיות ל OMB עלולות להיות מתורגמת להתנהגויות שליליות במקום העבודה: הפרת נהלים, איחורים, היעדרויות ועזיבה בפועל (Vardi, 2001). לפיכך, ניתן לשער כי:

H2 ימצאו קשרים חיוביים בין נטיות להתנהגות אזרחית לבין התנהגות אזרחיות ובין נטיות להתנהגות לא נאותות לבין ההתנהגויות הלא נאותות עצמן.

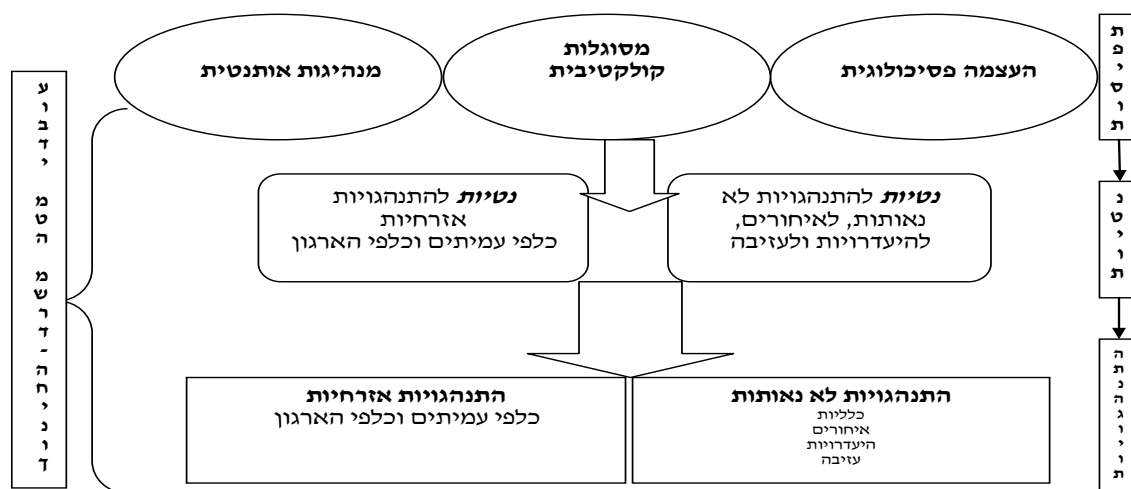
### **נטיות התנהגות כמתווכות בין תפיסות והתנהגויות**

המודל המחקרי מציג קשר לא ישיר בין התפיסות העצמה פסיכולוגיה, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטיות, ובין התנהגויות אזרחיות ולא נאותות. ההשערה היא, שכיוון שההתנהגויות הארגוניות הן מכוונות וניתנות לשליטתו של העובד, יתקיים תיווך בין התפיסות ובין ההתנהגויות דרך נטיות ההתנהגות. הנחה זו מושתתת על תיאורית הרצף של Ajzen (2012), ועל פי המודל המוצע תפיסות מוטיבציה נמוכות יכולות להוביל לנטיות ל OMB ול OMB בפועל; וההיפך, תפיסות מוטיבציה גבוהות, יכולות להוביל לנטיות ל OCB ול OCB בפועל. בהתבסס על מחקריהם של Ajzen & Fishbein (2005, 2012) ושל Vardi & Weitz (2016) לפיהם נטיות ספציפיות הן משתנה מרכזי, המתווך בין תפיסות ובין התנהגויות אנו משערים את קיומו גם במודל הנוכחי. לפיכך ניתן לשער כי:

H3 נטיות ההתנהגות (נטיות ל OCB ונטיות ל OMB) תתווכנה בין התפיסות להתנהגויות (OMB, OCB).

## מודל המחקר

### תרשים מס' 1: מודל המחקר



### שיטה

#### אוכלוסייה ומדגם

במחקר השתתפו 624 עובדי מטה משרד החינוך, אשר פועלים בכל אחד משבעת המחוזות הבאים: צפון, דרום, מרכז, תל-אביב, חיפה, ירושלים והתיישבות. בוצעה דגימה אקראית, המציגה באופן נאות את אוכלוסיית עובדי המטה במשרד החינוך. המדגם כלל 73% נשים ו-27% גברים, 80% מחזיקים בהשכלה אקדמית, 80% בעלי קביעות במשרד החינוך, 77.8% עובדים במשרה מלאה, 84.4% מהמגזר היהודי ו-15.6% מהמגזר הלא יהודי. מחוז מספר 1 הוא המחוז המיוצג ביותר באחוזים (כ-30%), לעומת מחוז מס' 5 שמיוצג פחות מהאחרים (כ-7.4%, זאת בהלימה לגודל המחוזות).

לפני איסוף הנתונים וכהכנה להם בוצעה פניה לשבעת מנהלי המחוזות להשגת הסכמתם לעריכת המחקר במחוזות עליהם הם אחראים. לאחר קבלת אישורם תואמו מספר ביקורים בכל מחוז באמצעות איש קשר העובד במחוז. איסוף הנתונים כלל תיאום מספר ביקורים במהלך יום העבודה בכל מחוז. ביום העברת השאלונים ניתן הסבר נרחב על מטרות המחקר וחשיבותו. עובדי המנהל והפיקוח התבקשו לחתום על טופס הסכמה מדעת ולהשיב על השאלון בזמנם הפנוי במקום העבודה מול עמדת המחשב האישי שלהם, על מנת להיות נגישים למערכת הנוכחות הממוחשבת של מצבת כוח אדם. שאלוני המחקר הוכנסו למעטפות ונאספו באותו היום או הונחו בתיבה שנמצאה במחוז באחריות איש קשר מהמחוז, ובהמשך נמסרו לנו ידנית.

#### כללי אתיקה

שמירה על כללי האתיקה נעשתה בשלבים הבאים: א. קבלת אישור מוועדת האתיקה של בית-הספר לחינוך של האוניברסיטה. ב. קבלת אישור מלשכת המדען הראשי של משרד החינוך. ג. קבלת אישור והסכמה

ממנהלי המחוזות וממנהלי האגפים והמחלקות ביחידות המנהל והפיקוח במחוזות, להגיע אל המחוזות בתיאום מראש על מנת להסביר לעובדי המנהל והפיקוח על מטרות המחקר ותרומתו ולהשיג את הסכמתם.

לנחקרים הובטחה סודיות והובהר להם כי הנתונים יאספו באופן אנונימי וניתן יהיה להשתמש בנתונים שיאספו לצורך מחקר זה בלבד. העמוד הראשון של השאלון תיאר את יעדי המחקר ואת ההתחייבות של החוקרים לשמור על האנונימיות על פי הכללים של Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct (2002). הוסבר לנחקרים בעל פה ובכתב כי אין זו חובה להשתתף במחקר וכי הם יכולים להפסיק בכל רגע נתון את השתתפותם במחקר.

### משתני המחקר

תפיסות (משתנים ב"ת) :

**העצמה פסיכולוגית** – פותח ע"י Spreitzer (1995) ומונה 12 פריטים בארבעה מימדים: משמעות, דוגמא להיגד: "העבודה שאני עושה מאוד חשובה לי",  $\alpha = .83$ ; יעילות אישית, דוגמא להיגד: "אני בטוח ביכולתי לבצע את תפקידי",  $\alpha = .79$ ; השפעה, דוגמא להיגד: "יש לי השפעה ברורה על מה שקורה בצוות שלי",  $\alpha = .81$ ; חופש בקבלת החלטות, דוגמא להיגד: "יש לי הזדמנויות רבות לעצב את תפקידי באופן חופשי",  $\alpha = .71$ .

**מסוגלות קולקטיבית** – פותח ע"י Schechter & Tschannen-Moran (2006) ומונה 12 פריטים במימדים: אסטרטגיות, דוגמא להיגד: "עד כמה יכול הצוות לפתח ולקדם חשיבה ביקורתית/שיפוטית",  $\alpha = .78$ ; ומשמעות, דוגמא להיגד: "עד כמה יכול הצוות לגרום לפעול בזיקה לכללים, חוזרים ונהלים?",  $\alpha = .88$ .

**מנהיגות אותנטית** – פותח ע"י Avolio, Gardner & Walumbwa (2007) ומונה 16 פריטים, דוגמאות להיגדים: "מנהלים מודים בטעויותיהם כאשר הן קורות", "מנהלים מקשיבים בעניין לנקודות מבט שונות לפני שהם מגיעים להחלטה",  $\alpha = .91$ .

נטיות (מתווכים):

**נטיות ל OMB** – פותח על ידי Vardi (2001) וכולל 17 פריטים, הממד מתייחס לעמדותיהם של העובדים כלפי התנהגויות לא נאותות בארגון. דוגמאות להיגדים: "לתת מתנות/טובות הנאה בתמורה לגילוי יחס מועדף", "לפעול בניגוד להחלטות ההנהלה",  $\alpha = 0.93$ .

**נטיות ל OCB** – פותח על ידי Williams ועמיתים (2002) וכולל 11 פריטים, במימדים OCBI – כלפי עמיתים: דוגמא להיגד: "לעזור לעמית לעבודה הזקוק לעזרה בשל עומס בעבודתו",  $a = .72$  ו-OCBO – כלפי הארגון: דוגמא להיגד: "להציע רעיונות על מנת לייעל את תהליכי העבודה",  $\alpha = .74$ . כללי:  $\alpha = .70$ .

### התנהגויות ( משתנים תלויים ) :

**OCB** – פותח על ידי Somech & Drach-Zahavy (2000) ומונה 23 פריטים, דוגמאות להיגדים: "אני נוהג לזווג או לארגן פעילויות חברתיות למען כלל העובדים", "אני נוהג לעזור לעובדים חדשים גם כשאין זה חלק מהגדרת תפקידי",  $\alpha = .90$ .

**OMB** – פותח על ידי Vardi & Weitz (2016) ומונה 23 פריטים, דוגמא להיגדים: "העובדים מקיימים שיחות טלפון פרטיות במהלך יום העבודה", "העובדים מאחרים לעבודה או עוזבים מוקדם ללא רשות",  $\alpha = .84$ .

טווח התשובות בכל המדדים הנ"ל נע בסולם ליקרט של 1 עד 5. השאלונים הותאמו בניסוחיהם לעובדי פיקוח ולעובדי מנהל.

**דיווח על איחורים** – המשתתפים התבקשו לדווח על מספר הפעמים שאיחרו ב-30 יום רצופים לפני יום מילוי השאלון. מבוסס על Neal, Chapman, Ingersoll-Dayton, & Emlen (1994).

**דיווח על היעדרויות** – המשתתפים דיווחו בדיווח עצמי על ימי היעדרויותיהם בששת החודשים שחלפו מיום מילוי השאלון (Rosenblatt, Shirom & Shapira-Lishchinsky, 2010). על מנת להגביר את מהימנות הדיווח התבקשו המשתתפים לצרף פלט מחשב ובו רישומי איחורים והיעדרויות תוך מחיקת שמם.

**עזיבה** – הסתמכות על רישומי העזיבה במחוזות משרד החינוך בתוספת דיווח עצמי.

### ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים נעשה בהתאם לשאלות ולהשערות המחקר באמצעות תוכנת SPSS ותוכנת Mplus, גירסה 7.11 (Muthen & Muthen, 2013). המודל התיאורטי מורכב ממערכת קשרים מסועפת, קשרים ישירים ועקיפים, בין משתני המחקר. לצורך אמידת המקדמים של הקשרים בין המשתנים נבחרה תוכנת Mplus, המתאמת במיוחד לאמידה של מודל משוואות מבניות.

בשלב הראשון בוצע ניתוח גורמים מגשש (Exploratory Factor Analysis), על חלק אקראי מהמדגם ( $n=208$ ). בשלב השני, בוצע ניתוח גורמים מאשש (Confirmatory Factor Analysis) על החלק האחר של המדגם ( $n=416$ ), ונבנה מודל לבדיקת השערות שבו המשתנים התלויים עוסקים בהתנהגות אזרחית ובהתנהגות לא נאותה בארגון והם מתווכים על ידי נטיות להתנהגות לא נאותה ונטיות להתנהגות אזרחית.

בתהליך האמידה של מקדמי המודל נעשה שימוש באומד מסוג MLR (Maximum Likelihood with Robust Standard Error) שהוא כוללני (robust) יותר לעומת מדד נראות מקסימלית (Full Information Maximum Likelihood). מדד זה עושה שימוש במלוא המידע הקיים, גם אם עבור תצפית מסוימת קיים מידע חלקי בלבד. בניית מערכת המשוואות המבניות כללה בתוכה קשרים ישירים (Direct Effects) וקשרים עקיפים (Indirect Effect), על פי התיאוריה וההשערות, כך שתאפשר בדיקת ההשערות.

מדדי טיב ההתאמה לכלל המדגם מצביעים על טיב התאמה גבוה ומהימן (ערכי TLI ו-CFI גדולים מ-0.9):

$$\chi^2=1921, df=1286 p < .001; \chi^2/df=1.49; CFI=.945; TLI=.932; SRMR=.043; RMSEA=.037$$



### ממצאים

קשרים בין התפיסות ונטיות ההתנהגות: בהתייחס להשערה H1 לפיה יימצאו קשרים חיוביים בין התפיסות ובין נטיות ההתנהגויות, נמצא כי תפיסות העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' נמצאו קשורות חיובית לנטייה ל OCBO ( $\beta=0.21, p<.05$ ). כמו-כן, תפיסות העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' נמצאו קשורות חיובית לנטייה ל OCBI ( $\beta=0.35, p<.01$ ). תפיסות העצמה פסיכולוגית במימד 'השפעה' נמצאו קשורות שלילית לנטייה לאיחורים ( $\beta=-0.24, p<.01$ ). תפיסות העצמה פסיכולוגית במימד 'השפעה' נמצאו קשורות שלילית לנטייה להיעדרויות ( $\beta=-0.20, p<.05$ ). בנוסף, תפיסות העצמה פסיכולוגית במימד 'משמעות' נמצאו קשורות שלילית לנטייה לעזיבה ( $\beta=-0.21, p<.001$ ).

עוד נמצא שתפיסות מסוגלות קולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' נמצאו קשורות חיובית עם נטייה ל OCBI ( $\beta=0.22, p<.05$ ). תפיסות מסוגלות קולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' נמצאו קשורות שלילית עם נטייה ל OMB שימוש אישי במשאבי הארגון ( $\beta=-0.22, p<.05$ ). תפיסות מנהיגות אותנטיות נמצאו קשורות שלילית לנטייה לעזיבה ( $\beta=-0.26, p<.001$ ).

לוח 1: מקדמים מתוקננים ( $\beta$ ) של מודל המשוואות המבניות – קשרים בין משתנים ב"ת למתווכים

המשתנים המסבירים (ב"ת)							המשתנים התלויים (מתווכים)
מסוגלות קולקטיבית – אסטרטגיות	מסוגלות קולקטיבית – משמעות	העצמה פסיכולוגית – יעילות אישית	העצמה פסיכולוגית – קבלת החלטות	העצמה פסיכולוגית – משמעות	העצמה פסיכולוגית – השפעה	מנהיגות אותנטית	
-0.08 (0.10)	-0.08 (0.09)	-0.05 (0.08)	.10 (0.08)	-0.01 (0.14)	-0.06 (0.09)	.04 (0.06)	נטייה לפגיעה בארגון וטובות הנאה
-.22* (0.1)	.10 (0.11)	.06 (0.06)	-.01 (0.09)	-.16 (0.09)	-.07 (0.11)	-.01 (0.06)	נטייה לשימוש אישי במשאבי הארגון
-.11 (0.10)	.09 (0.10)	-.03 (0.06)	.14 (0.08)	-.11 (0.09)	-.24** (0.09)	-.07 (0.05)	נטייה לאיחורים
-.02 (0.09)	.02 (0.10)	-.09 (0.06)	.07 (0.09)	-.07 (0.09)	-.20* (0.09)	.02 (0.06)	נטייה להיעדרויות
-.08 (0.09)	.11 (0.09)	.13 (0.08)	-.10 (0.07)	-.21* (0.09)	.11 (0.08)	-.26*** (0.06)	נטייה לעזיבה
.20 (0.12)	.06 (0.12)	.11 (0.08)	.21* (0.09)	-.09 (0.10)	.03 (0.10)	.10 (0.07)	נטייה להתנהגות אזרחית – כלפי הארגון
.22* (0.10)	-.13 (0.11)	-.05 (0.08)	.35** (0.10)	.15 (0.09)	-.24** (0.09)	-.01 (0.06)	נטייה להתנהגות אזרחית – כלפי עמיתים

p<.001 \*\*\*, p<.01 \*\*, p<.05 \*

באשר להשערה H2, המתייחסת לקשרים שבין נטיות להתנהגויות ובין התנהגויות, נמצאו קשרים חיוביים מובהקים בין הנטיות לעזיבה, הנטיות ל OCBO והנטיות ל OCBI ובין OCB (  $\beta=0.32, p<.01$ ;  $\beta=0.13, p<.01$ ;  $\beta=0.16, p<.05$ ;  $\beta=0.14, p<.05$ ), ועם OMB ( $\beta=0.10, p<.05$ ), ולנטייה לאיחורים נמצא קשר חיובי עם איחורים בפועל ( $\beta=0.38, p<.05$ ).

נטיות לעזיבה נמצאו קשורות חיובית לאיחורים ( $\beta =0.14, p<.05$ ). כמו-כן, נטיות לעזיבה נמצאו קשורות חיובית ל OMB ( $\beta =0.10, p<.01$ ). נטיות לאיחורים נמצאו קשורות חיובית לאיחורים בפועל ( $\beta =0.38, p<.01$ ). נטיות לעזיבה קשורות חיוביות עם OCB ( $\beta =0.16, p<.01$ ). כמו-כן, נטיות OCBI נמצאו קשורות חיובית ל OCB ( $\beta =0.15, p<.05$ ). נטיות ל OCBO נמצאו קשורות חיובית להתנהגות אזרחית ( $\beta =0.32, p<.001$ ).

**לוח 2 מקדמים מתוקננים של מודל המשוואות המבניות - הקשרים בין המשתנים המתווכים ובין המשתנים התלויים**

המשתנים המתווכים							המשתנים התלויים
נטיות להתנהגות לא נאותה – פגיעה בארגון וטובות הנאה	נטיות להתנהגות לא נאותה – שימוש אישי במשאבי הארגון	נטיות לאיחורים	נטיות להיעדרויות	נטיות לעזיבה	נטיות להתנהגות אזרחית – כלפי הארגון	נטיות להתנהגות אזרחית – כלפי עמיתים	
0.09	-0.12	-0.16	-0.09	0.16**	0.32***	0.15*	
(0.06)	(0.07)	(0.09)	(0.08)	(0.05)	(0.08)	(0.07)	
0.08	0.18	-0.18	0.10	0.10*	-0.06	-0.09	
(0.08)	(0.09)	(0.11)	(0.09)	(0.05)	(0.09)	(0.08)	
-0.02	-0.01	0.09	0.05	0.03	0.05	-0.05	
(0.07)	(0.10)	(0.13)	(0.11)	(0.06)	(0.10)	(0.07)	
-0.08	-0.04	0.38*	-0.14	0.14*	0.07	-0.12	
(0.06)	(0.11)	(0.17)	(0.12)	(0.06)	(0.10)	(0.08)	

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

השערה H3 מציעה כי נטיות להתנהגויות אזרחיות ונטיות להתנהגויות לא נאותות, תתווכנה את הקשר שבין התפיסות ובין התנהגויות אזרחיות, מחד והתנהגויות לא נאותות, מאידך. לוח 3 מציג תיווכים מלאים שנמצאו במודל המשוואות המבניות, ומתוכו ניתן ללמוד כי נטייה לעזיבה נמצאה מתווכת בין מנהיגות אותנטית ובין איחורים בפועל. מנהיגות אותנטית קשורה באופן שלילי בעקיפין לאיחורים בפועל. ככל שהמנהיגות האותנטית עולה, הנטייה לעזיבה יורדת ( $\beta=-.26, p<.001$ ) ושיעור האיחורים בפועל עולה ( $\beta=0.14, p<.05$ ). האפקט הישיר 'c' אינו מובהק ולכן מתקיים תיווך מלא ( $\beta=-0.04, p<.05$ ).

נטייה לעזיבה נמצאה מתווכת בין מנהיגות אותנטית ובין התנהגות אזרחית. מנהיגות אותנטית קשורה באופן עקיף להתנהגות אזרחית דרך נטייה לעזיבה. כשעולות תפיסות המנהיגות האותנטית יורדות הנטיות

לעזיבה ( $\beta = -0.26, p < .001$ ), אשר גורמות לעלייה בהתנהגויות האזרחיות בהתאמה ( $\beta = 0.16, p < .01$ ). האפקט הישיר  $c'$  אינו מובהק ולכן מתקיים תיווך מלא ( $\beta = -0.04, p < .01$ ).

נטייה להתנהגות אזרחית כלפי הארגון נמצאה מתווכת בין העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' על התנהגות אזרחית. ככל שעולה העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' עולה גם הנטייה להתנהגות אזרחית כלפי הארגון ( $\beta = 0.21, p < .05$ ), אשר מעלה את ההתנהגות האזרחית ( $\beta = 0.32, p < .001$ ). האפקט הישיר,  $c'$  אינו מובהק ולכן מתקיים תיווך מלא ( $\beta = 0.06, p < .05$ ).

נטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים נמצאה מתווכת בין העצמה פסיכולוגית מסוג 'השפעה' ובין התנהגות אזרחית. העצמה פסיכולוגית מסוג 'השפעה' מורידה את הנטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים ( $\beta = -0.24, p < .01$ ), שמעלה את ההתנהגות האזרחית ( $\beta = 0.15, p < .05$ ). האפקט הישיר,  $c'$  אינו מובהק ולכן מתקיים תיווך מלא ( $\beta = -0.03, p < .01$ ).

נטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים מתווכת בין העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' ובין התנהגות אזרחית. העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' מעלה את הנטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים ( $\beta = 0.35, p < .01$ ), אשר מעלה את ההתנהגות האזרחית ( $\beta = 0.15, p < .05$ ). האפקט הישיר,  $c'$  אינו מובהק ולכן מתקיים תיווך מלא ( $\beta = 0.05, p < .01$ ).

### לוח 3: תיווכים מלאים - אפקטים עקיפים

המשתנה הבלתי תלוי	המשתנה המתווך	המשתנה התלוי	בין הבלתי תלוי למתווך, a	בין המתווך לתלוי, b	אפקט ישיר, c'	אפקט עקיף, c	סוג התיווך
מנהיגות אותנטית	נטייה לעזיבה	איחורים בפועל	-.26*** (.06)	.14* (.06)	.05 (.08)	-.04* (.02)	תיווך מלא
מנהיגות אותנטית	נטייה לעזיבה	התנהגות אזרחית	-.26*** (.06)	.16** (.05)	-.04 (.05)	-.04** (.01)	תיווך מלא
העצמה פסיכולוגית – קבלת החלטות	נטייה להתנהגות אזרחית – כלפי הארגון	התנהגות אזרחית	.21* (.09)	.32*** (.08)	-.02 (.08)	.06* (.03)	תיווך מלא
העצמה פסיכולוגית - השפעה	נטייה להתנהגות אזרחית – כלפי עמיתים	התנהגות אזרחית	-.24** (.09)	.15* (.07)	.10 (.07)	-.03** (.02)	תיווך מלא
העצמה פסיכולוגית – קבלת החלטות	נטייה להתנהגות אזרחית – כלפי עמיתים	התנהגות אזרחית	.35** (.10)	.15* (.07)	-.02 (.08)	.05** (.02)	תיווך מלא

\*\*\* p < .001, \*\* p < .01, \* p < .05; בסוגריים טעות תקן

## דיון

מחקר זה ביקש לבחון האם תפיסות מוטיבציוניות מסוג העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית, מנהיגות אותנטית, וכן נטיות ל OCB ונטיות ל OMB, יכולות להסביר התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות בקרב עובדי מטה משרד החינוך במחוזות משרד החינוך בישראל. נמצא, כי התפיסה הדומיננטית בקרב העובדים, הקשורה חיובית לנטיות ל OCB ונטיות ל OCBO, היא העצמה פסיכולוגית במימד 'חופש בקבלת החלטות'. כמו-כן, מסוגלות קולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' נמצאה קשורה חיובית לנטיות ל OCB, ושליטת לנטיות ל OMB שימוש אישי במשאבי הארגון.

המחקר העלה, כי ככל שתפיסות על העצמה פסיכולוגית במימד 'משמעות' ותפיסות על מנהיגות אותנטית גבוהות יותר, פוחתות הנטיות של העובדים לעזוב את הארגון. כמו-כן, נמצא במחקר הנוכחי, כי עובדים שתופסים את עצמם מועצמים בהיבטים של 'השפעה' בארגון שבו הם פועלים, נוטים פחות לאיחורים ולהיעדרויות. נוסף על כך, נמצא קשר חיובי בין נטיות לאיחורים ובין איחורים בפועל וכן בין נטיות ל OCB ובין OCB ו-OCBO.

ממצאי המחקר הנוכחי מחזקים את תיאוריית ההעצמה הפסיכולוגית של Spreitzer (1995). הקשרים השליליים, שנמצאו במחקר הנוכחי בין העצמה פסיכולוגית ובין נטיות לאיחורים, נטיות להיעדרויות ונטיות לעזיבה בארגונים, תומכים בממצאי מחקרים קודמים (Meyerson & Holdsworth & Cartwright, 2003; Spector, 1986; Kline, 2008) ומצטרפים לרשימת היתרונות הטמונים ביישום תהליכי העצמה בארגונים.

עוד נמצא, כי מסוגלות קולקטיבית של עובדים עשויה להפחית את נטיותיהם להתנהגויות לא נאותות. ממצא זה תומך בממצאי מחקרים דומים (Mulvey & Klein, 1998; Kelloway et al., Francis, 2010). את הקשר החיובי בין תפיסות מסוגלות קולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' ובין נטיות להתנהגות אזרחית במימד 'סיוע לעמיתים' ניתן להסביר בכך, שעובדים אשר חשים מסוגלות קולקטיבית, הבאה לידי ביטוי בגיוס המשאבים הקוגניטיביים וההתנהגותיים הנדרשים להשלמת מטלות קבוצתיות, יפתחו מוטיבציה לתרום למקום העבודה ונטייתם לפגוע בארגון תפחת, שכן בזכות המסוגלות הקולקטיבית העובדים מונעים כצוות לעמוד בציפיות שהציבו לעצמם ועקב כך גדלה תחושת המסוגלות שלהם אשר תורמת להפחתת הנטייה להתנהגויות לא נאותות (Goddard & Skrla, 2006). תפיסות מסוגלות קולקטיבית גבוהות יכולות לחזק את נכונותם של העובדים לעמוד באתגרים קבוצתיים שישפיעו על חיזוק המוטיבציה של העובדים. החיזוקים המתקבלים בעקבות הסיוע לאחרים צפויים להתבטא גם בחיזוק אמונתם של העובדים ביכולתם לתרום לאחרים ולענות על צורך המסוגלות ובכך למעשה לעודד נטיות להתנהגויות אזרחיות.

המחקר הנוכחי מצביע על קשר שלילי ומובהק בין מנהיגות אותנטית ובין נטיות עזיבה של עובדים. המחקר העלה כי תפיסות גבוהות של מנהיגות אותנטית מורידות את הנטייה לעזוב את הארגון. עוד נמצא, כי ככל שתפיסות המנהיגות האותנטית גבוהות, יותר יורדות ההתנהגויות הלא נאותות. ממצאים אלו מרחיבים ומחזקים את ספרות המחקר בשנים האחרונות אודות חשיבות ההנהגה האותנטית בארגונים, ותרומתה לקידום אספקטים של מחויבות, שביעות רצון והעלאת המוטיבציה של העובדים להישאר בארגון. מנהיג אותנטי המתאים את דרכיו למאפיינים ולצרכים של המונהגים עשוי לתרום להפחתת נטיותיהם של העובדים לעזוב את הארגון (Novicevic et al., 2006).

המחקר מצביע על מספר תיווכים מלאים של נטיות התנהגות: נטייה לעזיבה מתווכת את הקשר שבין מנהיגות אותנטית ובין איחורים ואת הקשר שבין מנהיגות אותנטית ובין התנהגות אזרחית. נטיות להתנהגות אזרחית מתווכות את הקשר שבין העצמה פסיכולוגית בממדים 'השפעה' ו'קבלת החלטות' ובין התנהגות אזרחית.

התיווך הבו-זמני של משתנה הנטייה לעזיבה את שתי ההתנהגויות הנתפסות כמנוגדות (התנהגות אזרחית והתנהגות לא נאותה מסוג איחורים), יכול לנבוע מהמתח הטבעי הקיים בין השאיפה של הפרט לפעול למען מטרותיו בהתאם לצרכים והאינטרסים האישיים שלו, ובין השאיפה לתרום ולפעול במקביל למען הארגון באמצעות הפגנת התנהגויות וולונטריות שתסייענה בקידום האינטרסים של הארגון. לעתים, שאיפות העובדים להגשמה עצמית ולמימוש אינן עומדות בסתירה לאינטרסים של הארגון והללו אפילו יכולים לדור בכפיפה אחת. במצב בו נוצרת התנגשות בין צורכי הפרט ובין צורכי הארגון, העובד יכול למצוא את עצמו במצב של קבלת החלטה באשר להמשך עתידו בארגון. אולם, ייתכן שהסיבה לתיווך הבו-זמני נעוצה בכך שיש מקום לקיום שני סוגי הצרכים במקביל.

הממצא הנוסף, לפיו נטייה להתנהגות אזרחית כלפי הארגון ונטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים מתווכות בין העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' ובין התנהגות אזרחית, עולה בקנה אחד עם מחקרים קודמים (Chen & Chen, 2008; Spreitzer & Doneson, 2005), שהצביעו על כך שעובדים אשר חשים מועצמים בארגון בו הם עובדים ותופסים את הארגון כתומך בצורכי האוטונומיה שלהם באמצעות הכרה בפרספקטיבות שלהם, הימנעות משימוש באמצעי שליטה ומתן אפשרות בחירה, נוטים לתרום לו באמצעות מגוון התנהגויות אזרחיות.

לסיכום, מודל המחקר שילב בין נושאים מבוססים בספרות המחקר ובין נושאים מתגבשים בעיקר מתחום ההתנהגות הלא נאותה, אשר זכו לתשומת לב נמוכה יחסית בחקר ארגונים בכלל, ובחקר ארגוני חינוך, בפרט. המודל המחקרי מאפשר ראיה אינטגרטיבית ורחבה על מערכת הקשרים בין משתני המחקר השונים, כמו גם בחינת תרומתם המשולבת והייחודית של משתני התפיסות ומשתני הנטיות, להסבר ההתנהגויות החיוביות והשליליות. ממצאי המחקר מצביעים על כך שהמנגנון המוביל להתנהגויות השונות הוא דינמי ובמסגרתו מתקיימות מוטיבציות שונות בהקשרים שונים אשר יכולות להוביל בו זמנית להתנהגויות לא נאותות ולהתנהגויות אזרחיות. המנגנונים אשר מובילים את עובדים להתנהג בצורות מסוימות בארגון מורכבים ממניעים שונים וכוללים גורמים ארגוניים, קבוצתיים ואישיים בהקשרים הספציפיים בהם פועלים העובדים.

### **תרומת המחקר**

המחקר הנוכחי כולל מודל אינטגרטיבי, הבוחן התנהגויות לא נאותות והתנהגויות אזרחיות, באופן שלא נעשה עד כה, מנקודת מבטן של אוכלוסיית עובדי מנהל ופיקוח במשרד החינוך, תוך התמקדות בגורמי מפתח המשפיעים פרופסיונלית ובירוקרטית על הנעשה במוסדות חינוך, ומתוך הבנה כי לרמת המחוז עשויה להיות תרומה משמעותית לא פחות מרמת בית-הספר בהיבטים הנוגעים לשיפור איכות מערכת החינוך.

המחקר מחדד את חשיבותה של ההסתכלות הארגונית על תהליכי העצמה פסיכולוגית ומסוגלות קולקטיבית של עובדים, העשויים להגביר נטיות ל OCB. תוצאותיו עשויות לשמש קובעי מדיניות ובעלי תפקידים בכירים במטה משרד החינוך לצורך קבלת החלטות ומציאת פתרונות להגברת מוטיבציה בקרב עובדי מטה,

לצמצום OMB ולעידוד OCB במערכת החינוך, זאת כחלק ממדיניות משרד החינוך בשנים האחרונות לקידום האפקטיביות הארגונית ושיפור איכות השירות לעובדי ההוראה. בנוסף, ניתן לבנות תכנית המבוססת על תיאוריית ההכונה העצמית לפיתוח ארגון מצמיח מוטיבציה וליישמה בדרכים שונות במחוזות משרד החינוך.

הנהלת משרד החינוך יכולה להשפיע על החדרת נורמות וערכים שיהיו קווים מנחים להתנהגויות העובדים בארגון. כיוון אפשרי הוא ניסוח קוד אתי אשר יכלול נורמות ארגוניות, קבוצתיות ואישיות, והתנהגויות רצויות בנוגע לניצול מקסימלי של זמן העבודה, עמידה בלוחות זמנים, השגת יעדים, מכוונות לתוצאות והתנהגות ניהולית וצוותית.

### **מגבלת המחקר**

חלק ממשנתני המחקר עסקו בנושאים רגישים הנוגעים לנטיות להתנהגויות לא נאותות, להתנהגויות לא נאותות כלליות, לאיחורים, להיעדרויות ולעזיבה בפועל. ידוע הוא כי קיימת בעיה בחקר התנהגויות לא נאותות בארגונים בשל רגישותם של נושאים אלה ומורכבות מדידתם. התנהגות לא נאותה במקום העבודה היא התנהגות השייכת ל"צד האפל" של הארגון אשר זוכה לחשיפה מועטה. מדובר בהתנהגויות, השייכות לחלק הפחות יפה הקיים בכל ארגון, ולרוב נמצאות מתחת לפני השטח. החשש של העובדים לחשוף מידע, הקשור לתחומים אלה, מקשה על היכולת לערוך מחקרים בתחום ההתנהגויות הלא נאותות ועל איסוף מידע, אשר יסייע באישוש מודלים תיאורטיים בתחום. יחד עם זאת, קיימת חשיבות רבה בהתמודדות עם נושאים אלו על מנת לקדם את חקר תחום ההתנהגות הלא נאותה בכלל, ובמגזר הציבורי לרבות מערכת החינוך, בפרט.

### **המלצות למחקר עתידי**

בספרות המחקר לא נמצאו מחקרים העוסקים בבדיקה אמפירית של התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות בו זמנית בקרב עובדי מטה משרד החינוך. אוכלוסיות אלה שונות במאפייניהם מאוכלוסיית עובדי ההוראה במערכת החינוך וכן שונות זו מזו. לפיכך, למחקר זה, שהינו חלוץ בתחומו ישנה חשיבות כפולה: הנחת אבן פינה ובסיס השוואה ראשוני להתוות כיוון למחקרים עתידיים בתחום זה במגזר הציבורי. ממצאי המחקר הנוכחי יכולים לשמש מקור מידע לחוקרי המגזר הציבורי ביחס להבנת תפיסות עובדים, נטיותיהם והתנהגויותיהם. בהמשך, ניתן לבחון זוויות ראייה נוספות כמו תפיסות ועמדות של מקבלי השירות מאוכלוסיות אלה.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

## רשימת מקורות

אופלסקה, י' (2007). התנהגות אזרחית-ארגונית בקרב מורים בישראל: התופעה, רכיביה ומקורותיה, בתוך: ד' ענבר ושי' זילברשטיין (עורכים), *דפים 44 כתב עת לעיון ולמחקר בחינוך* (עמ' 35-64). תל-אביב: מכון מופ"ת.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 173-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. In P. A. M. Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology, 1*, 438-459. London, UK: Sage.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire*. Retrived from: <http://www.mindgarden.com/products/alq.htm>

Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective-efficacy. *Current Directions in Psychological Science, 9*(3), 75-78.

Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behaviour in school: How does it relate to participation in decision-making?. *Journal of Educational Administration, 43*(5), 420-438.

Chen, H., & Chen, Y. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management, 37*(3), 279-302.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology, 49*, 14-23.

Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. (2002). Retrived from: [http://www.puc.edu/\\_data/assets/pdf\\_file/0020/31529/APAEthics-Code.pdf](http://www.puc.edu/_data/assets/pdf_file/0020/31529/APAEthics-Code.pdf). (28 July, 2013).

Goddard, R. D., & Skrla, L. (2006). The influence of school composition on teachers' collective efficacy beliefs. *Educational Administration Quarterly, 42*(2), 216-235.

Harvey, J., Cambron-McCabe, N., Cunningham, L.L., & Koff, R.H. (2013). *The superintendent's fieldbook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review, 20*, 18-25.

Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal, 29*(5), 444-460.

Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 74*(1), 62-87.

- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (2013). *Mplus user's guide* (4th ed.). Computer soft-ware manual. Los Angeles: Author.
- Neal, M. B., Chapman, N. J., Ingersoll-Dayton, B., & Emlen, A. C. (1994). *Balancing work and care giving for children, adults, and elders*. Newbury Park, CA: Sage.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *13*, 64-76.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: *The good soldier syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 122-141.
- Rosenblatt, Z., Shirom, A., & Shapira-Lishchinsky, O. (2010). An organizational ethics perspective of work absence in Israel: The case of school teachers. *Human Resource Management Review*, *20*, 247-259.
- Rotundo, N., & Spector, P. E. (2010). Counterproductive work behavior and withdrawal. In: J. L. Farr, & N. T. Tippens (Eds.), *Handbook of Employee Selection* (pp. 489-511). Routledge: Taylor & Francis.
- Schechter, C., & Tschannen-Moran, M. (2006). Teachers' sense of collective efficacy: An international view. *International Journal of Educational Management*, *20*(6), 480-489.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, *103*(3), 429-451.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher education*, *16*, 649-659.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. In: Cummings, T. (Ed.), *Handbook of Organizational Development*. London: Sage Publishing.
- Vardi, Y. (2001) The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, *29*, 325-337.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2016). *Misbehavior in organizations: A Dynamic Approach*. Mahwah, New-Jersey: Routledge.
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational Administration Quarterly*, *43*(4), 462-493.



- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*, 901-914.
- Wang, G., & Lee, P. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management, 34*(3), 271-296.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology, 142*(1), 33-44.



## גישה אינטגרטיבית להבנת למידה ארגונית: הקשרים בין למידה ארגונית מוכוונת פנים ומוכוונת חוץ לבין

### תוצרים ארגוניים

ענת בר ואנית סומך<sup>19</sup>

#### תקציר

למידה ארגונית הנה מרכיב מרכזי ביכולתם של ארגונים להסתגל לתפקד בסביבה דינאמית ומורכבת. המחקר הנוכחי מציע לבחון את המושג למידה ארגונית מפרספקטיבה אינטגרטיבית, הכוללת שתי קטגוריות מובחנות: למידה ארגונית מוכוונת פנים, ולמידה ארגונית מוכוונת חוץ. מודל המחקר מציע כי כל אחת מקטגוריות הלמידה תהיה בקשר חיובי עם תוצרים ארגוניים: תוצרים ממוקדי ארגון (ביצוע ארגוני וחדשנות) ותוצרים ממוקדי עובדים (צמיחה מקצועית, וכוונה לעזוב). לשם בחינת המודל נאספו נתונים מ-104 ארגונים רב מקצועיים לגיל הרך (multi-professional early childhood organizations) משני מקורות. ממצאי ניתוח SEM הראו כי למידה ארגונית מוכוונת פנים קשורה באופן חיובי למשתני התוצאה-עובדים (צמיחה מקצועית וכוונה לעזוב), אך לא נמצא קשר מובהק עם ביצוע ארגוני וחדשנות. לגבי למידה ארגונית מוכוונת חוץ, נמצא קשר חיובי עם משתני התוצאה, ביצוע ארגוני, חדשנות; כמו גם עם משתנה הממוקד בעובדים- צמיחה מקצועית. ההשלכות התאורטיות והיישומיות של הגישה האינטגרטיבית ללמידה ארגונית נידונו בהרחבה.

#### מבוא

למידה ארגונית הינה אחד הכלים הארגוניים המרכזיים המאפשרים לארגון להתמודד ולהסתגל לסביבה דינאמית שבה פועלים כיום ארגונים (Watkins, 2017). הלמידה נמצאה קשורה למרכיבים ארגוניים התורמים להצלחת הארגון, כגון, יצירתיות, פתיחות להתנסויות, ויזמות (Garvin, Edmondson & Gino, 2008) וכן, לתוצרים ארגוניים, ביצוע וחדשנות (Guinot, Chiva & Mallén, 2015). סקירת הספרות מעלה כי רוב המודלים מתייחסים ללמידה כתהליך תוך ארגוני, ואינם כוללים מרכיבים של אינטראקציה עם הסביבה, למעט ההיבט של רכישת ידע (Motlokoa, Sekantsi, & Monyolo, 2018). נראה כי התובנות לגבי החשיבות של יחסי הגומלין בין הארגון לסביבתו החיצונית התפתחו בתחומי מחקר אחרים Drach-Zahavy (2010) & Somech). המחקר שעוסק בפעולות גבול, למשל, הבחין בין פעולות גבול תוך ארגוניות, לבין אילו המתמקדות באינטראקציה של הארגון עם סביבתו, והראה כי לפעולות הגבול השונות השפעה דיפרנציאלית על האפקטיביות הארגונית (Ancona & Caldwell, 1992). הניסיון השיטתי הראשון המרחיב את המושג למידה ארגונית גם לתהליכים המתרחשים מחוץ לארגון, הנו המודל שפותח על ידי Bar (2019), שבו הלמידה

<sup>19</sup> ד"ר ענת בר החוג למדיניות בחינוך anat123bar@gmail.com ופרופ' אנית סומך, החוג למדיניות ומנהיגות בחינוך אוניברסיטת חיפה.

הארגונית מורכבת משתי קטגוריות: למידה ארגונית מוכוונת פנים ולמידה ארגונית מוכוונת חוץ. למידה ארגונית מוכוונת פנים הוגדרה כמקדמת פיתוח של ידע והסתגלות, באמצעות תהליכים פנים ארגוניים שיטתיים הכוללים: זיכרון ארגוני, שיח ודיאלוג בארגון (כולל הפצה והתחלקות בידע, פרשנות משותפת) ומרכיב ההערכה. למידה ארגונית מוכוונת חוץ, הוגדרה כמקדמת פיתוח של ידע והסתגלות, באמצעות תהליכים חוץ ארגוניים הכוללים: רכישת ידע חיצוני ותקשורת תוך ממשקים עם גורמים בסביבת הארגון כגון: לקוחות, בעלי עניין אחרים, והקהילה. המחקר הנוכחי מאמץ גישה תאורטית זו ובוחן את ההשלכות הדיפרנציאליות של כל קטגוריה על תוצרים ארגוניים ממוקדי ארגון (ביצוע ארגוני וחדשנות), ותוצרים ארגוניים ממוקדי עובדים (צמיחה מקצועית וכוונה לעזוב) (ראה תרשים 1).

## רקע תיאורטי והשערות

### למידה ארגונית: גישה אינטגרטיבית

למידה ארגונית הוגדרה לראשונה על ידי Cyert and March (1963) אשר השתמשו במושג לתיאור התנהגות מסתגלת של הארגון לתנאים ולנסיבות. על פי Dodgson (1993), למידה מוגדרת כארגונית, כאשר: המידע שצברו יחידים בארגון נגיש לכל חברי הארגון, מתרחב הידע הקולקטיבי של העובדים, הלמידה רלוונטית לכל חברי הארגון, חברי הארגון מודעים לחשיבות הלמידה, כמפתח לשיפור ביצועים, חברי הארגון שותפים להשגת מטרות הלמידה.

למרות ההבנה במחקר, כי הלמידה הארגונית קריטית להתמודדות עם סביבה דינאמית ומורכבת, הרי רוב המודלים התמקדו בתהליכים תוך ארגוניים (Edmondson, 2002). את ההתייחסות לסביבה החיצונית כחלק מתהליך הלמידה ניתן למצוא בעיקר במודלים שכללו את מרכיב הכנסת ידע לארגון (למשל, Huber, 1991), או בתחומי מחקר אחרים. יחד עם זאת, תחומי מחקר אחרים הדגישו את חשיבות יחסי הגומלין עם הסביבה החיצונית, כמרכיב קריטי להצלחה ארגונית. Mena and Chabowski (2015) למשל, התייחסו לקשר עם בעלי עניין חיצוניים, כמשמעותי להצלחת הארגון, ואילו Chesbrough (2003) התמקד בחשיבות הקשר עם הלקוחות. אחד מתחומי המחקר שהתפתח במקביל למחקר בתחום הלמידה הארגונית, הנו המחקר שפיתח את המושג פעולות גבול, מושג שמבחין בין פעולות גבול פנים ארגוניות וחוץ ארגוניות. Ancona and Caldwell (1992) הראו כי צוותים המנהלים אינטראקציה עם הסביבה, אוספים מידע ומשיגים משאבים, אפקטיביים יותר מצוותים שפועלים רק בתוך הסביבה הפנימית. אימוץ גישה זו למחקר הלמידה הארגונית נעשה לאחרונה על-ידי Bar (2019) שפיתחה מודל המשלב בין הזרמים, וטענה כי יש לראות את הלמידה הארגונית כמורכבת משתי קטגוריות מובחנות: למידה ארגונית מוכוונת פנים ולמידה ארגונית מוכוונת חוץ.

**למידה ארגונית מוכוונת פנים** הוגדרה כמקדמת פתוח של ידע והסתגלות באמצעות תהליכים פננשרים ארגוניים שיטתיים שאורגנו לשלושה מרכיבים: 1. זיכרון ארגוני- זיהוי, מיפוי וניהול של ידע קיים, המאוחסן בארגון (Garvin, 1993). 2. דיאלוג ושיתוף בתוך הארגון, המתייחס לעיקרון השיח הקולקטיבי בתוך הארגון. למידה בתוך הארגון מצריכה תקשורת ויחסי גומלין, שכן היא מתרחשת באמצעות דיונים, דיאלוג והתחלקות בחוויות ובהתנסויות (Nonaka & Takeuchi, 1996). קטגוריה זו כוללת: א. תוספת של ידע ושילובו בארגון. ניהול הידע הקיים וניצולו לצד הכנסת ידע חדש ושילובו בארגון (March, 1991). ב. הפצת ידע. תהליך פורמאלי שבו ידע ממקורות שונים מועבר לחברי הארגון ומוביל להבנות חדשות. ג. שיתוף בידע. סדרה של התנהגויות הכרוכות בחילופי מידע או סיוע לאחרים. ד. פרשנות של ידע. תהליך שבו ניתנת

לידע פרשנות רלוונטית לארגון, הפיכת אינפורמציה לידע בעל ערך. ה. יישום ידע והטמעתו בארגון. חיבור בין ידע תיאורטי, ולבין ידע טכני והתנסותי ושילובו בזיכרון הארגוני תוך שהוא משנה את ההתנהגות הקולקטיבית. 3. הערכה, הכוללת סט של מנגנונים להבנת תוצאות הפעילות הארגונית. התהליך כולל למידת לקחים, הערכת ביצועים, ובחינת השינוי שהושג.

**למידה ארגונית מוכוונת חוץ** הוגדרה כמקדמת פתוח של ידע והסתגלות באמצעות מכלול של תהליכים חוץ ארגוניים שיטתיים שאורגנו לחמישה מרכיבים: א. רכישת ידע חיצוני. מתייחסת לזרימה של מידע רלוונטי חדש, ולהרחבה של ידע קיים ממקורות החיצוניים לארגון. ב. איסוף מידע וממשק תקשורת עם בעלי עניין חיצוניים. אנשים וקבוצות שמשפיעים על החלטות, על מדיניות ועל תפקוד הארגון, למרות שאינם חלק מהארגון. ג. תקשורת עם ארגונים אחרים. תיאום, ושיתופי פעולה. ד. תקשורת עם לקוחות, הכוללת קשב לתלונות, לצרכים ולמשוב. ד. התייחסות להקשר הסביבתי קהילתי, כמקור להבנה ולמידה.

המחקר הנוכחי מאמץ את המודל של Bar (2019) וטוען כי שתי קטגוריות הלמידה: למידה מוכוונת פנים ומוכוונת חוץ נחוצות לקידום האפקטיביות הארגונית. המחקר מתמקד בשתי קבוצות של משתני תוצאה: תוצרים ממוקדי ארגון (ביצוע ארגוני וחדשנות) ותוצרים ממוקדי עובדים (צמיחה מקצועית וכוונה לעזוב), ומציע כי כל אחת מקטגוריות הלמידה תתרום למשתני התוצאה.

### תרשים 1. למידה ארגונית- מודל המחקר



### **הקשר בין למידה ארגונית לבין תוצרים ממוקדי ארגון (ביצוע ארגוני וחדשנות)**

המחקר מציע כי שתי קטגוריות הלמידה הארגונית יתרמו לקידום משתני התוצאה, ביצוע וחדשנות ארגונית.

*הקשר בין למידה מכוונת פנים לבין ביצוע ארגוני*. ביצוע הארגוני מוגדר כמידה שבה הארגון משיג את מטרותיו (Chatman & Flynn, 2001). למידה מכוונת פנים כוללת זיכרון ארגוני, שיח בארגון והערכה. מחקרים הראו כי תהליכים שיטתיים אלו מסייעים להצלחת הארגון, עקב השינוי המתחולל אצל אנשים במיומנויות, בשיפור דפוסי הפעולה ובדפוסי המחשבה, הקשורים לתחומי הפעולה של הארגון ולמטרותיו (Cacciattolo & Leic, 2015). תהליכים מתמשכים אלו, נמצאו כמביאים לצבירת מומחיות בארגון ועקב כך להעלאת ביצועים (Kiessling, Richey, Meng, & Dabic, 2009). למידה פנים ארגונית משמעותה כי הארגון מדגיש תהליכים של הנגשת ידע לעובדים, החלפת רעיונות והפצתם וכן תהליכי הערכה והפקת לקחים. תהליכים אילו מאפשרים את תהליכי הפיתוח וההסתגלות לסביבת הארגון, באופן מתמשך (Kiessling, Richey, Meng, & Dabic, 2009). הזיכרון ארגוני המנגיש ידע לעובדים (Argote, & Guo, 2016), תורם לביצועים, עקב החיסכון בזמן למציאת פתרונות מניסיון העבר, ומונע חלקית את הנזק בעזיבת עובדים מיומנים את הארגון (Ton & Huckman, 2008). הדיאלוג בארגון תורם לקבלת החלטות קולקטיבית ומושכלת (Örtenblad, 2002).

*השערה 1א. ימצא קשר חיובי בין למידה מכוונת פנים לבין ביצוע ארגוני.*

*קשר בין למידה מכוונת חוץ לבין ביצוע ארגוני* מחקר זה מציע כי למידה מכוונת חוץ, שהוגדרה כמקדמת פיתוח של ידע חדש והסתגלות המסייעים לשיפור ארגוני, באמצעות מכלול מצטבר של תהליכים חוץ ארגוניים תתרום לשיפור הביצוע הארגוני. האינטראקציה השיטתית עם הסביבה החיצונית כוללת רכישת ידע חיצוני ותקשורת חוץ ארגונית, תוך ממשקים עם גורמים בסביבת הארגון כגון: ארגונים בסביבה, לקוחות, בעלי עניין, והקהילה. אינטראקציה זו מאפשרת לארגון לפתח ולחזק את המומחיות בארגון, כמו גם לזהות ולהבין את הצרכים, הדרישות והמגמות העכשוויות בשווקים (Ancona and Caldwell, 1992). רכישת ידע חיצוני (קורסים, קריאה, יעוץ ספציפי וכדומה), תורמת להרחבת הידע הארגוני ולחזירה של רעיונות חדשים (Kuah, Wong, & Wong, 2012); אלו מביאים לפתוח של מומחיות בארגון, להסתגלות לכוחות שבסביבה, ומכאן לשיפור ביצועיו (Hu, Found, Williams, & Mason, 2014). רמות גבוהות של תקשורת ושל תיאום הממוקדות בבעלי עניין שונים מגבירות את ביצוע הארגון, עקב הבנת הצרכים של בעלי העניין והיחשפות לדרכי חשיבה חדשות (Mena & Chabowski, 2015). למשל, מחקר שבחן שיתופי פעולה בין-מגזריים מנקודת מבט של למידה ארגונית, מצא כי שיתוף בינארגוני בידע הוא כלי חשוב ויעיל להתמודדות של ארגונים עם אתגרים מורכבים (Merkel, Seidel, 2018). במחקר זה נחקרה שותפות ארוכת טווח בין ארגון מסחרי בתחום המזון לבין אחד הארגונים הסביבתיים הגדולים ביותר בגרמניה במטרה לקדם קיימות. שיתוף פעולה זה הבהיר את תרומתם של תהליכים אלו להצלחה הארגונית.

*השערה 1ב. ימצא קשר חיובי בין למידה מכוונת חוץ לבין ביצוע ארגוני.*

### **הקשר בין למידה ארגונית לבין חדשנות**

חדשנות ארגונית כוללת שני מרכיבים: הראשון, מרכיב היצירתיות המתבטא בהעלאת רעיונות חדשים לגבי מוצרים או נהלים; והשני, יישום והטמעה (Somech, & Drach-Zahavy, 2013).

**הקשר בין למידה מוכוונת פנים לבין חדשנות.** הטענה כי למידה מוכוונת פנים תתרום לחדשנות הארגונית מתבססת על כך שחשיבה משותפת, הפקת לקחים והערכה מעודדים העלאת רעיונות חדשים (Young, Shapiro, & Salib, 2017). תמיכה לטענה זו ניתן למצוא במחקר שמצא שהרחבת הידע הארגוני מובילה לצבירת הבנות חדשות בקרב העובדים, ואילו מקדמים חשיבה יצירתית ויישום של מוצרים ותהליכים חדשים או לשיפור הקיימים (Kießling, et. al., 2009). זאת שכן, סביבה שיש בה אספקה סדירה של ידע, נגישות לידע ולמידע, היא כר פורה לרעיונות חדשים ולחשיבה המעודדים חדשנות (Prahalad & Krishnan, 2008).

**השערה 2א. למידה מוכוונת פנים תהיה בקשר חיובי עם חדשנות.**

**הקשר בין למידה מוכוונת חוץ לבין חדשנות.** למידה באמצעות תקשורת עם הסביבה, מאפשרת מפגש עם ידע חדש ופרשנויות חדשות למציאות, ומקדמת רעיונות חדשים, המביאים להסתגלות של הארגון לסביבתו (Flores, Zheng, Rau, & Thomas, 2012). הדיאלוג המתמשך עם בעלי עניין חיצוניים מרחיב את הידע, ומרחיב את נקודות המבט של הארגון; אלו מרכיבים הנחוצים להגברת היצירתיות בארגון (Perry-Smith & Shalley, 2003). בנוסף, האינטראקציה עם הסביבה החיצונית מאפשרת גיוס תמיכה ומשאבים כדי לקדם את יישום הרעיונות החדשניים (Somech & Khalaili, 2014). מחקרים מצביעים על קשר חיובי בין פעולות, כמו חיפוש מידע חדש, איסוף נתונים ממקורות רבים וקשרים עם גורמי חוץ לבין חדשנות ארגונית (Martínez-Román, Tamayo, & Gamero, 2016). מחקרים שנעשו בתחום פעולות הגבול, הראו כי קיים קשר חיובי בין מידת התקשורת של הארגון עם סביבתו לבין חדשנות. למשל, נמצא כי צוותי פיתוח מוצר אשר תדירות עיסוקם בתקשורת חיצונית הייתה גבוהה, דהיינו חצו את גבולות הארגון כדי להשיג מידע חדש ולקבל השראה לרעיונות יצירתיים, היו בעלי רמה גבוהה של חדשנות (Ancona and Caldwell, 1992a). באופן דומה, מחקרים הראו כי תיאום של ארגון עם גורמים אחרים מקדם את רמת החדשנות בארגון, עקב הפוטנציאל שלהם להגברת המודעות והחשיפה לחשיבה ולמומחיויות אחרות (Simao, Rodrigues, & Madeira, 2016). באופן דומה, מחקרם של Darestani, Ismail, and Heng (2016) מצביע על כך שלמידת צרכי הלקוח מעודדת חדשנות, עקב דרישת הלקוחות לפתח דרכים אפקטיביות לפגוש צרכים אלו.

**השערה 2ב. ימצא קשר חיובי בין למידה מוכוונת חוץ לבין חדשנות.**

**הקשר בין למידה ארגונית לבין תוצרים ממוקדי עובדים (צמיחה מקצועית וכוונה לעזוב)**  
העבודה הנה משמעותית מאד בחיי הפרט, ומספקת כר נרחב למעורבות ולהשקעה קוגניטיבית ורגשית של עובדים (Kagan, 1990). עובדים מחפשים כיום יותר מאשר תנאי שכר ותנאי פרישה ממקום עבודתם; הם מחפשים תחושה של משמעות וקשרים חיוביים עם אנשים (Sosik, Kahai, & Avolio, 1999). מחקר זה מתמקד בקשר שבין למידה ארגונית מוכוונת פנים ומוכוונת חוץ לבין תוצרים ממוקדי עובדים הכוללים: צמיחה מקצועית וכוונה לעזוב.

**הקשר בין למידה ארגונית לבין צמיחה מקצועית של עובדים**

צמיחה מקצועית מוגדרת כתהליך של הרחבת ידע ומיומנויות, ושיפור דרכי עבודה וחשיבה בעקבות התנסות (Clarke & Hollingsworth, 2002). צמיחה מקצועית נמצאה כאחד המניעים לעבודה, בחברות מערביות (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003) וכאחד הגורמים המרכזיים בניבוי הרווחיות הארגונית לטווח הארוך (Hammond, & Churchill, 2018).

### **הקשר בין למידה מוכוונת פנים לבין צמיחה מקצועית.**

המחקר הנוכחי טוען כי ימצא קשר בין למידה מוכוונת פנים לבין צמיחה מקצועית של עובדים. תמיכה לטענה זו ניתן למצוא במחקרים שבחנו את הפן הקולקטיבי של הלמידה הארגונית, ומצאו כי למידה ארגונית הכוללת תהליכים קבוצתיים של סיעור מוחות, דיון משותף ורפלקציה מהווה הזדמנות של הרחבת הידע והמומחיות, ולכן מקדמת צמיחה מקצועית של עובדים (Tatto, et. al, 2016). באופן דומה, מחקרים הראו כי מנגנונים של דיאלוג, משוב והערכה מחזקים ומגבירים את תחושת המסוגלות של העובדים, תחושה שמחזקת אף היא את החוויה של התפתחות אישית ומקצועית (Kontoghiorghes, 2001).

**השערה 3א: ימצא קשר חיובי בין למידה מוכוונת פנים לבין צמיחה מקצועית.**

הקשר בין למידה מוכוונת חוץ לבין צמיחה מקצועית של עובדים. מרכיביה של למידה מוכוונת חוץ כגון: מפגש עם ידע חדש ודיאלוג עם בעלי עניין, נמצאו כמעודדים התפתחות מקצועית, עקב ההזדמנות לרכוש מיומנויות, הנגישות לידע חדש, והצורך להתמודד עם אתגרים חדשים (Wilson, & Berne, 1999).

**השערה 3ב: ימצא קשר חיובי בין למידה מוכוונת חוץ לבין צמיחה מקצועית.**

### **הקשר בין למידה ארגונית לבין הכוונה לעזוב**

הכוונה לעזוב מוגדרת כנטיית העובד לעזוב את העבודה (Walsh, Ashford, & Hill, 1985). זהו למעשה, שלב אחרון ומתמשך בתהליך הנסיגה הקוגניטיבי הכולל מחשבות על עזיבה, וכוונות לחיפוש אלטרנטיבות (Tett & Meyer, 1993).

הקשר בין למידה מוכוונת פנים לבין כוונה לעזוב. הטענה היא כי תהליכי למידה מוכוונת פנים נתפשות על ידי העובדים כדאגת הארגון לצרכיהם, ולכן מסייעת להסתגלות ולהפחתת לחצים במקום העבודה (Karasek, & Theovell 1990), ולכן יפחיתו את הנטייה לעזוב. נמצא כי תהליכי למידה קולקטיבים גורמים לעובדים להרגיש שותפים בתהליכי קבלת ההחלטות, מגבירים את תחושת השייכות לארגון, ומפחיתים את הנטייה לעזוב (Louis, 1980). באופן דומה, הנגשת ידע לכל חברי הארגון מגבירה את תחושת הביטחון שלהם באשר לבהירות ההנחיות לביצוע המשימות ונמצאה אף היא קשורה באופן שלילי עם הכוונה לעזוב (Walsh et al., 1985).

**השערה 4א: ימצא קשר שלילי בין למידה מוכוונת פנים לבין הכוונה לעזוב.**

הקשר בין למידה מוכוונת חוץ לבין כוונה לעזוב. בדומה להשפעה החיובית של למידה מוכוונת פנים על המוטיבציה והמחויבות של העובדים לארגון; טענת המחקר הנה כי ההזדמנות לאינטראקציה וחשיפה לסביבה החיצונית, מעשירה ומגוונת את החוויה המקצועית של העובדים, ובכך מפחיתה את הרצון שלהם לעזוב את הארגון. מחקרים שבחנו את הקשר שבין הרחבת ידע, באמצעות הדרכת מומחים חיצוניים לארגון, הראו קשר שלילי לכוונת עובדים לפרוש מהארגון עקב שביעות הרצון המתלווית לכך (Trevor, 2001).

**השערה 4ב: ימצא קשר שלילי בין למידה מוכוונת חוץ לבין הכוונה לעזוב.**

## שיטה

### אוכלוסיית המחקר

הנתונים במחקר נאספו מ-152 מרכזים לגיל הרך, שאינם למטרות רווח. המרכזים משרתים אוכלוסיות ילדים בגיל הרך מגילאי לידה עד שש והוריהם, ואת הצוותים בקהילה. העובדים מאופיינים בהטרוגניות מקצועית: אנשי חינוך, אנשי טיפול פרא-רפואיים ומטפלים רגשיים.

המדגם הסופי כלל 104 מרכזים (32% דחייה). השתתפו במחקר 701 אנשי צוות ו-104 מנהלי ארגונים. גודל המרכזים נע בין 4 אנשי צוות ל-30 אנשי צוות (7 עובדים בממוצע,  $SD=3.8$ ), ותק המרכזים נע בין שנה אחת ל 25 שנה (ממוצע 13.8,  $SD=9.48$ ).

העובדים. 93.5% מעובדי הארגונים היו נשים ו-6.5% גברים (658 נשים ו-46 גברים). 60% ממשתתפי המחקר היו מטפלים פרא-רפואיים (ריפוי בעיסוק, תקשורת, פיזיותרפיה) (421) 24% מטפלים רגשיים (עבודה סוציאלית, פסיכולוגיה, טיפול בהבעה) (152) 16% בעלי מקצוע חינוכי (111) ל-20% מכלל העובדים היה גם תפקיד ריכוזי או הדרכתי (140). 4.4% בעלי השכלה תיכונית (31) 55% בעלי תואר ראשון (386) 40% בעלי תואר שני (280) 0.9% תואר שלישי (6). גיל העובדים נע בין 23 ל 70 שנה (ממוצע 37, סטיית תקן 9.27) ניסיון העובדים נע בין שנה ל-38 שנים (ממוצע 7.2, סטיית תקן 6.4) וותק עבודתם בארגון נע בין שנה ל-37 שנים ( $M=5.21$ ,  $SD=4.9$ ).

המנהלים: 104 מנהלי ארגונים השתתפו במחקר. 101.5% נשים (96) ו-8.5% גברים, מהם ששה בחברה הערבית). וותק בניהול בין שנתיים לבין 35 שנים ( $M=9.52$ ;  $SD=8.74$ ).

### משתני המחקר

במטרה להימנע מהטית מקור אחד, פוצלו השאלונים בין קבוצות המשתתפים, כל קבוצה ענתה רק על חלק מהמשתתפים (Avolio, Yammarino, & Bass, 1991). העובדים מילאו את שאלוני הלמידה הארגונית, ההתפתחות המקצועית, והכוונה לעזוב. כשלושה חודשים לאחר מכן, מנהלי המרכזים מלאו את שאלוני הביצוע הארגוני והחדשנות. כל שאלוני המחקר (מלבד שאלון הביצוע) דורגו על סולם ליקרט, הנע בין 1 (מאוד לא מסכים) ל-6 (מסכים מאוד).

**למידה ארגונית.** למידה ארגונית מוכוונת פנים ולמידה ארגונית מוכוונת חוץ, נעשתה באמצעות שאלון שפותח ותוקף על ידי Bar (2019), הכולל 58 פריטים (ראה נספח 1): 1. למידה ארגונית מוכוונת פנים (22 פריטים) ( $\alpha=.97$ ). א. זיכרון ארגוני (5 פריטים). מימד זה עוסק בכמות המידע והניסיון שיש לארגון ומאוחסן בארגון לשימוש עתידי. לדוגמא: "הארגון שלנו מאחסן מידע מפורט על נהלי עבודה" ( $\alpha=.92$ ). ב. שיח ודיאלוג בתוך הארגון (14 פריטים). מימד זה עוסק בתהליכים שיתופיים ההופכים אינפורמציה לידע בעל ערך. לדוגמא: "בארגון שלנו יש דרכים להפצת ידע בקרב העובדים" ( $\alpha=.93$ ). ג. הערכה. 3 פריטים (היגדים 56-58). מימד זה עוסק במנגנונים למדידת תוצאות הפעילות הארגונית. לדוגמא: "אצלנו בארגון קיים תהליך מסודר ועקבי של הפקת לקחים" ( $\alpha=.89$ ). 2. למידה ארגונית מוכוונת חוץ (36 פריטים) ( $\alpha=.89$ ): א. רכישת ידע חיצוני (5 פריטים). מימד זה עוסק במידה שבה הארגון רוכש ידע מקצועי מבחוץ. לדוגמא:



"בארגון שלנו נוהגים להחליף ידע מקצועי עם ארגונים אחרים" ( $\alpha=.84$ ). ב. למידה באמצעות איסוף מידע וקשר עם ארגונים אחרים (11 פריטים). מימד זה בוחן את הפתיחות ללמידה מארגונים אחרים. לדוגמא: "בארגון שלנו אוספים אינפורמציה מארגונים אחרים" ( $\alpha=.93$ ). ג. למידה באמצעות קשר עם לקוחות (5 פריטים). מימד זה עוסק במידה שבה עובדי הארגונים מעריכים כי הארגון שלהם נמצא בקשר עם הלקוחות. לדוגמא: "אצלינו בארגון הלקוחות הם חלק אינטגרלי בתהליך הפיתוח של שירות חדש" ( $\alpha=.91$ ). ד. קשר עם הקהילה (6 פריטים). מימד זה בוחן את הערכת העובדים לגבי מידת הלמידה באמצעות דיאלוג עם הקהילה. לדוגמא: "הארגון שלי עובד יחד עם הקהילה החיצונית על מנת לספק את צרכיה" ( $\alpha=.88$ ). ה. למידה באמצעות קשר עם בעלי עניין (9 פריטים). מימד זה בוחן את הערכת העובדים לגבי מידת הקשב והלמידה באמצעות בעלי עניין. לדוגמא: "אצלינו בארגון מתקיימות פגישות רב מקצועיות כדי לדון בהתפתחויות בצרכיהם של בעלי עניין" ( $\alpha=.88$ ) (פרוט השאלון נמצא בנספח 1).

**ביצוע ארגוני** שאלון הביצוע פותח למחקר הנוכחי והותאם למאפייני הארגונים שנחקרו. השאלון בוחן את מידת השינוי באחוזים בשלוש שנים האחרונות, בפרמטרים: תקציב, מספר העובדים במרכז, מספר ילדים המקבלים שירות מעל לעשרה מפגשים בשנה, מספר הילדים שעברו איתור, מספר הורים שהתמידו בהדרכה או בטיפול מעל 10 מפגשים בשנה, מספר המודרכים ברשות ע"י המרכז. המנהלים התבקשו לדרג את ההיגדים בשאלון על סולם בין 1 (ירד מעל ל-80%) עד ל 9 (עלה בלמעלה מ-80%). לדוגמא: "מספר אנשי הצוות ברשות שאינם חלק מהמרכז/מהיחידה שקיבלו הדרכה מהמרכז/היחידה בשלוש השנים האחרונות". "מספר הפניות העצמאיות של הורים בשלוש השנים האחרונות", "מספר הילדים שקיבלו הדרכה/טיפול/פעילות בשלוש שנים האחרונות".

**חדשנות ארגונית** נמדדה באמצעות שאלון שפותח על ידי Škerlavaj, Song, and Lee (2010) וכולל 6 פריטים. פריט לדוגמא: " בארגון שלנו מחפשים דרכים חדשות לעשות דברים." ( $\alpha=.87$ ).

**צמיחה מקצועית** נמדדה באמצעות סקלה של 5 פריטים שפותחה על-ידי Short and Rinehart (1992). פריט לדוגמא: " ניתנת לי ההזדמנות להמשיך ללמוד." ( $\alpha=.87$ ).

**הכוונה לעזוב** נמדדה באמצעות סקלה בת 5 פריטים שחברה על ידי Walsh, Ashford, and Hill (1985). פריט לדוגמא: "אני מתחילה לשאול חברים על אפשרויות עבודה אחרות" ( $\alpha=.92$ ).

**ותק הארגון** שימש כמשתנה בקרה במחקר. Crossan, Lane and White (1999) תיארו את הלמידה הארגונית כממושכת וכמתפתחת ללמידה ממוסדת. לכן, יכולה להיות השפעה של וותק הארגון על הקשר שבין למידה ארגונית ותוצרים.

### רמת ניתוח הנתונים

מודל המחקר הינו ברמת הארגון, וכך גם יחידת הניתוח. משתני הלמידה הארגונית, כמו גם משתני התוצאה-עובדים (צמיחה מקצועית וכוונה לעזוב) נותחו לאחר אגרגאציה תגובות העובדים לרמת הארגון.

לבדיקת הומוגניות תגובות המשיבים בכל ארגון נערכו חישובי ICC ו-Rwg.

כל הערכים במדד ה-Rwg הינם מעל ל-0.7. ממוצע Rwg: זיכרון ארגוני .89, שיח בארגון .97, יישום והערכה .89, למידה ארגונית מעבר לגבולות הארגון .96, למידה מוכוונת חוץ באמצעות לקוחות .91, למידה מוכוונת חוץ באמצעות רכישת ידע חיצוני .92, למידה מוכוונת חוץ באמצעות הקהילה .92, למידה מוכוונת חוץ באמצעות בעלי עניין .95, התפתחות מקצועית .83, כוונה לעזוב .94.

ערכי ICC(1) ו ICC(2) (בהתאמה): זיכרון ארגוני .02 ו .66, שיח בארגון .02 ו .64, יישום והערכה .02 ו .67, התפתחות מקצועית .03 ו .72, כוונה לעזוב .01 ו .57. למידה ארגונית מעבר לגבולות הארגון .03 ו .75, למידה מוכוונת חוץ באמצעות לקוחות .03 ו .75, למידה מוכוונת חוץ באמצעות רכישת ידע חיצוני .02 ו .71, למידה מוכוונת חוץ באמצעות הקהילה .03 ו .74. למידה מוכוונת חוץ באמצעות בעלי עניין .02 ו .71.

ממוצעי Rwg ו ICC2 לכל המשתתפים הנם בטווח המתאים המצדיק אגרגציה. נמצאים בקטגוריה הנמוכה של מדד זה (0.10-0.01) לגבי מדד ICC1, למרות שהערכים נמצאים בקטגוריה הנמוכה של המדד (0.10-0.01). הנמוכים, מכיוון שקיימת השפעה של גודל הקבוצה (Bliese, 1998; Woehr, et al., 2015), ניתן לבצע אגרגציה (LeBreton & Senter, 2008) על סמך ממצאים אלו נעשתה אגרגציה של המשתתפים לרמת הארגון.

### ממצאים

טבלה 1 מציגה את הממוצעים, סטיות התקן והמתאמים בין כל משתני המחקר.

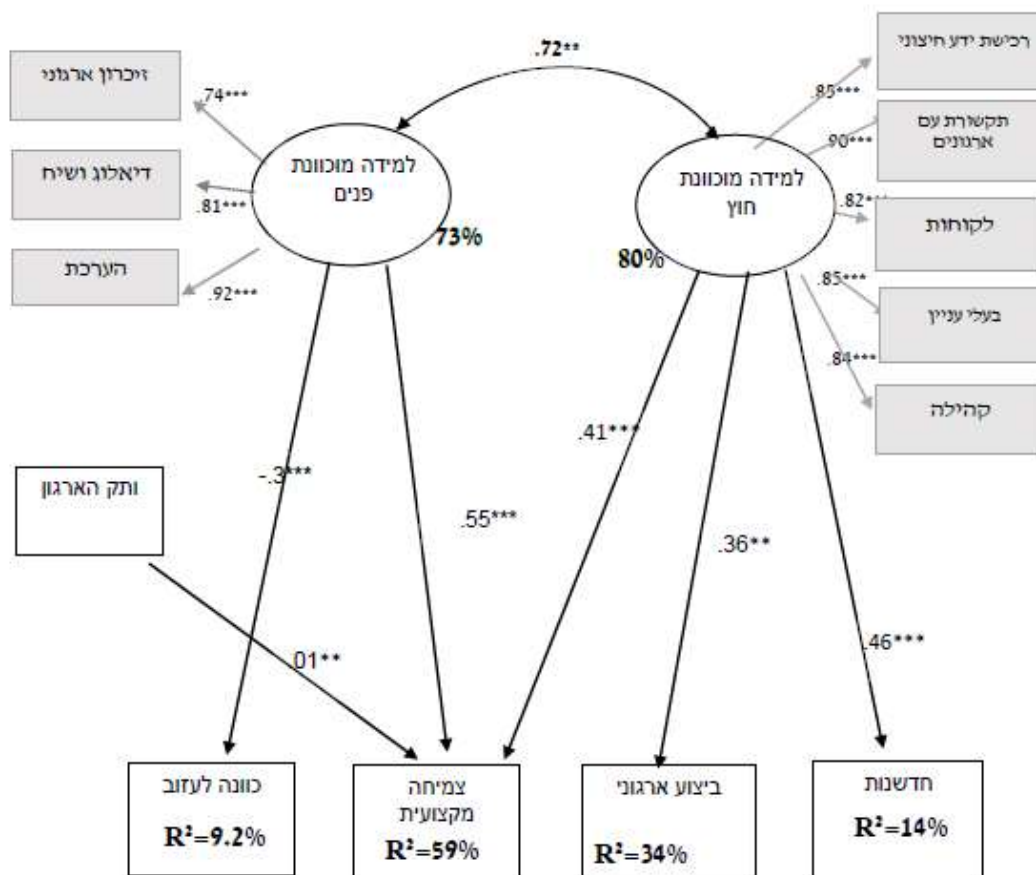
**טבלה 1: ממוצעים, סטיות תקן ומטריצת מתאמים בין משתני המחקר ברמת הארגון**

	6	5	4	3	2	1	SD	M	
1						1.00	.55	4.56	למידה מוכוונת פנים
2					1.00	.72**	.62	3.60	למידה מוכוונת חוץ
3				1.00	.34**	.29*	.74	4.01	ביצוע ארגוני
4			1.00	.48**	.38**	.24*	.75	4.56	חדשנות ארגונית
5		1.00	.21*	.31**	.66**	.70**	.68	4.70	התפתחות מקצועית
6	1.00	-.45**	-.10	-.27**	-.22*	-.30**	.53	5.25	כוונה לעזוב

N= 104; \* p < .05; \*\*p < .01

מודל המחקר נבחן באמצעות משוואות מבניות (SEM). ניתוח מימדי טיב ההתאמה של המודל הנחקר הראה מדדי טיב התאמה טובים:  $\chi^2/df = 1.05$ ; CFI=.99; IFI=.99; RMSEA=.024. ממצאים המעידים על מובהקות המודל (ראה שרטוט 2). ממצאי הניתוח מראים כי המודל מסביר 59% מהשונות בצמיחה המקצועית, 14.5% מהשונות בחדשנות, 9.2% מהכוונה לעזוב ו-8.5% מהביצוע ארגוני.

תרשים 2: ממצאי ניתוח SEM לבדיקת מודל המחקר



מתוך הניתוח ניתן לראות כי לא נמצא קשר מובהק בין למידה מוכוונת פנים לבין משתני התוצאה ארגוניים (ביצוע ארגוני וחדשנות) ( $p > .05$ ). מכאן, לא נמצאה תמיכה להשערות 1א ו2א. לגבי הקשר שבין למידה מוכוונת פנים לבין משתני התוצאה- עובדים (צמיחה מקצועית וכוונה לעזוב), הממצאים מצביעים על קשר חיובי ומובהק בין למידה מוכוונת פנים לבין צמיחה מקצועית של עובדים ( $\beta = .55, p < .001$ ) וקשר שלילי ומובהק עם הכוונה לעזוב ( $\beta = .31, p < .001$ ). מכאן שנמצאה תמיכה להשערות 3א ו4א.

הממצאים לגבי הקשר בין למידה מוכוונת חוץ לבין משתני התוצאה (ביצוע ארגוני וחדשנות), מצביעים על קשרים חיוביים ומובהקים בין למידה מוכוונת חוץ לבין תוצרים ממוקדי ארגון, ביצוע ארגוני ( $\beta = .36, p < .01$ ) וחדשנות ( $\beta = .46, p < .001$ ). כלומר, התקבלה תמיכה להשערה 1ב ו2ב. לגבי הקשרים שבין למידה מוכוונת חוץ לבין משתני התוצאה- עובדים (צמיחה מקצועית וכוונה לעזוב). הממצאים מצביעים על קשרים חיוביים ומובהקים בין למידה מוכוונת חוץ לבין צמיחה מקצועית ( $\beta = .41, p < .001$ ); אך לא נמצא קשר חיובי ומובהק בין למידה מוכוונת חוץ לבין כוונה לעזוב ( $p > .05$ ). מכאן שנמצאה תמיכה להשערה 3ב אך לא להשערה 4ב.

## דיון

המחקר הנוכחי בחן את ההשלכות של למידה ארגונית על האפקטיביות, דרך הזווית של גישה אינטגרטיבית, הרואה בלמידה ככוללת שתי קטגוריות מובחנות: למידה ארגונית מוכוונת פנים המתייחסת למרכיבי למידה קולקטיבית המתרחשת בתוך גבולות הארגון; ולמידה ארגונית מוכוונת חוץ המתייחסת למרכיבי למידה, הנובעים מקשרי הארגון עם סביבתו (Bar, 2019).

ממצאי המחקר שהראו כי הקשרים בין שני מרכיבי הלמידה הארגונית והתוצרים הארגוניים הנם דיפרנציאליים, מחדדים את חשיבות ההמשגה הדו-ממדית להבנת מהות המושג למידה ארגונית והשלכותיה על ההצלחה הארגונית. הממצאים מראים כי הלמידה מוכוונת פנים, קשורה באופן חיובי עם משתני תוצאה ממוקדי עובדים (צמיחה מקצועית וכוונה לעזוב), אך לא נמצאה קשורה לתוצרים ממוקדי ארגון (ביצוע וחדשנות). מנגד, נמצא כי למידה מוכוונת חוץ תורמת בעיקר לתוצרים ממוקדי ארגון (ביצוע ארגוני וחדשנות), אך גם למשתנה תוצאה הממוקד עובדים- צמיחה מקצועית. לממצאי המחקר השלכות תאורטיות ויישומיות.

כאמור, חידושו של המחקר הנו באימוץ גישה אינטגרטיבית למושג למידה ארגונית. למידה מוכוונת פנים כוללת זיכרון ארגוני, שיח משותף והערכה; והיא בעיקרה פרקטיקה חברתית קולקטיבית לשם יצירת ידע ופיתוח מודלים מנטאליים משותפים המרחיבים את הידע הארגוני (Thomas & Vohra, 2015). לגבי ההשלכות של למידה מוכוונת פנים על האפקטיביות הארגונית, ממצאי המחקר הראו כי תרומתה של למידה זו הנה בעיקרה לאותם תוצרים הממוקדים בעובדים. באופן ספציפי, מצאנו כי למידה ארגונית מוכוונת פנים קשורה באופן חיובי לצמיחה מקצועית של העובד, ובקשר שלילי עם הכוונה לעזוב. ממצא זה נתמך במחקרים אחרים אשר הצביעו על כך שלמידה מאפשרת פתוח של יכולות ומיומנויות בעבודה, ומהווה את הבסיס להתפתחות מקצועית, כשהיא בתורה מאפשרת לעובד למצוא משמעות ואתגר בעולם העבודה (Watson et al., 2018). מחקרים הראו כי עובדים תופסים את הלמידה כדאגה ואכפתיות של הארגון לצרכיהם (Islam Ahmed, & Ahmad, 2015); תפישה זו מחזקת עמדות חיוביות כלפי הארגון, מגבירה מוטיבציה ומחזקת את הקשר שבין העובד לארגון.

עם זאת, ממצאי המחקר לא תמכו בהשערה כי למידה ארגונית מוכוונת פנים תהיה קשורה באופן חיובי עם משתני התוצאה- ביצוע וחדשנות ארגונית. ממצא זה אינו בהלימה עם מחקרים קודמים שהראו כי למידה תוך ארגונית מקדמת ביצוע (Tan & Wong, 2015) וחדשנות (Pralhad & Krishnan, 2008). הסבר אפשרי לאי עקביות הממצאים יכול לנבוע מכך, שברוב המודלים הקיימים של למידה ארגונית לא נעשתה הפרדה ברורה בין שתי הקטגוריות (Flores, Zheng, Rau, and Thomas, 2012). נראה כי דרוש מחקר נוסף במגוון ארגונים, כדי שנוכל להבין את התרומה הייחודית של הלמידה מוכוונת פנים לאפקטיביות הארגונית.

לגבי תרומתה של למידה מוכוונת חוץ, ממצאי המחקר הצביעו על קשר חיובי עם ביצוע ארגוני וחדשנות. ממצאי המחקר מחזקים את הרעיון כי ארגונים אשר אוספים ידע ממקורות חיצוניים ומפתחים קשרים עם בעלי עניין משפרים את האפקטיביות שלהם (Garay, Font, & Pereira-Moliner, 2017). בעוד דיונים ורפלקציות המתקיימים בתוך הארגון, נשענים בעיקר על ידע פנימי של חברי הארגון ועל יכולותיהם; הרי שממשקי הארגון עם הידע, הניסיון והמומחיות של גורמים בסביבה, מאפשרים לארגון להרחיב נקודות מבט,

ובכך לשפר את האפקטיביות הארגונית (Castillo, 2013). ניתן למצוא תמיכה לממצאים אלו במחקרים אשר הצביעו על יחסים חיוביים בין מקורות ידע חיצוני לבין ביצוע ארגוני (Laursen & Salter, 2006) וחדשנות (Rodriguez et al., 2017). חברות עסקיות הממוקדות בתקשורת עם בעלי עניין, מראות תוצאות עסקיות טובות יותר במונחי חדשנות בעקבות הבנת המגמות בשוק (Weerawardena, O'Cass, & Julian, 2006). הספרות בתחום פעולות הגבול, מראה, כי עובדים החוצים את גבול הארגון, חוזרים עם רעיונות חדשים, חוויות וידע ומטמיעים אותו בארגון (Paula & Silva, 2017).

לגבי הקשר שבין למידה מוכוונת חוץ ותוצרים ממוקדי עובדים, נמצא קשר חיובי עם צמיחה מקצועית. ממצאים אילו מחזקים את הטענה כי עובדים מחפשים, תחושת משמעות, ועניין (Sosik, Kahai, & Avolio, 1999). נראה כי ההזדמנות לאינטראקציה עם מומחים, ועם בעלי עניין יוצרת הזדמנות להעשרה, ומובילה לצמיחה מקצועית (Tomozumi Nakamura, & Yorks, 2011). במחקר מטה אנליזה נמצא כי הלמידה ארגונית נתפסת על-ידי העובדים כמקור לתמיכה, וכמאפשרת קידום מקצועי (Rhoades & Eisenberger, 2002). עם זאת, חשוב לציין כי ממצאי המחקר לא הראו קשר בין למידה מוכוונת חוץ לבין הכוונה לעזוב. ממצא זה מפתיע, ויש לבחון גורמים שיכולים להשפיע על הקשר. למשל, יתכן שעבור עובדים מסוימים האינטראקציה עם בעלי עניין חיצוניים מעוררת לחץ, וירידה בנכונות להישאר בארגון (Benoliel & Somech, 2010). הסבר אחר מציע כי למידה מוכוונת חוץ, פותחת בפני העובדים אופקים מקצועיים, שהם מעוניינים לנצל.

לבסוף, למחקר, יש גם מגבלות. המחקר הנו מחקר מתאמי, ולכן ממצאיו אינם יכולים להצביע בוודאות על כיווני הקשרים. יתכן שבחלק מהקשרים שנמצאו, ההסבר לסיבתיות ולכיוון הקשר יכול היה להיות בכיוון ההפוך, או להצביע על קיום קשר הדדי בין המשתתפים. מחקר אורך יכול לתקף את כיווני הקשרים. מגבלה שנייה נוגעת לכך שהמחקר התמקד רק בסוג ארגונים אחד, ומומלץ כי מחקר עתידי יתקף את הממצאים בארגונים נוספים. לבסוף, המודל הנוכחי התמקד בהשלכות הדיפרנציאליות של שתי קטגוריות הלמידה הארגונית על תוצרי הארגון. יש חשיבות למחקרי המשך, שיזהו מה הם יחסי הגומלין בין שתי קטגוריות הלמידה, מהם המשתתפים המקדימים המשפיעים על כל אחת מקטגוריות הלמידה, וזהו המשתתפים המתערבים שיחדדו את התנאים שיכולים לעודד או לדכא את הקשר שבין שתי קטגוריות הלמידה והאפקטיביות הארגונית.

לבסוף, לממצאי המחקר יכולה להיות גם תרומה יישומית. השאלה איך לבנות מנגנוני למידה, שיקדמו אפקטיביות, מטרידה כיום ארגונים, יותר מאשר בעבר. הממצאים יכולים להוות בסיס לפיתוח מנגנונים ותהליכים מובנים לביסוס הלמידה הארגונית, ככלי שיטתי ומקיף (Odor, 2018). כאמור, בתהליכי למידה מוכוונת פנים, יש לכלול בניית זיכרון ארגוני, הפצה והתחלקות בידע תוך שיתוף ודיאלוג, הערכה ויישום. כדי לפתח למידה מוכוונת חוץ יש לפתח מנגנונים מובנים של איסוף מידע מבעלי עניין חיצוניים, כמו לקוחות ומתחרים; כמו גם פיתוח מנגנונים מובנים של דיאלוג עם מתחרים, ארגונים וקהילה. תפישה זו מחדדת את הגישה כי למידה ארגונית הנה שילוב של תהליכים פנימיים וחיצוניים, המשלימים זה את זה, ובכך מקדמים אפקטיביות ארגונית (Louise et al., 2018).

[חזרה לתוכן העניינים](#)

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 37(4), 634-665.
- Argote, L., & Guo, J. M. (2016). Routines and transactive memory systems: Creating, coordinating, retaining, and transferring knowledge in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 36, 65-84.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue. *Journal of Management*, 17, 571-587.
- Bar, A. (2019). *The relationships between inward and outward organizational learning and organizational outcomes*. (Doctoral dissertation). Haifa University, Haifa.
- Benoliel, P., & Somech, A. (2010). Who benefits from participative management? *Journal of Educational Administration*, 48, 285-308.
- Bliese, P. D. (1998). Group size, ICC values, and group-level correlations: A simulation. *Organizational research methods*, 1(4), 355-373.
- Cacciattolo, K., & Leic, D. S. S. (2015). An analysis of how people learn at the place of work. *European Scientific Journal*, 11(22) 151–164.
- Castillo, V. (2013). *Teorías de las organizaciones*. México: Trillas.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, pp. 35-41.
- Clarke, D., & Hollingsworth, H. (2002). Elaborating a model of teacher professional growth. *Teaching and teacher education*, 18(8), 947-967.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3) 522-537.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2, 169-187.
- Darestani, H., Ismail, W. K. W., & Heng, L. H. (2016). Investigating a New Framework for the Impact of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance. *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, 3(5), 1-23.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2010). From an Intra-Team to an Inter-Team Perspective of Effectiveness: The Role of Interdependence and Boundary Activities. *Small Group Research* 41, 143–174.

- Edmondson, A. C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. *International Handbook of Organizational Teamwork*, 1–38.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128-146.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012). Organizational learning: Subprocess identification; construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640-667.
- Garay, L., Font, X., & Pereira-Moliner, J. (2017). Understanding sustainability behavior: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management*, 60, 418-429
- Garvin, D. a. (1993). Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, 35, 85–106.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3), 109.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of business ethics*, 138(2), 349-364.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Flourishing. *Positive psychology and the life well lived*, two, 205-224.
- Hu, Q., Found, P., Williams, S., & Mason, R. (2014). The Role of Consultants in Organizational Learning. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), 29–40.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1) 88-115.
- Islam, T., Ahmed, I., & Ahmad, U. N. B. U. (2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*, 6(4), 417-431.
- Kagan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek, R. (1990). Healthy work. *Stress, productivity, and the reconstruction of working life*.
- Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J., & Dabic, M. (2009). Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of world business*, 44(4), 421-433.
- Kontoghiorghes, C. (2001). Factors affecting training effectiveness in the context of the introduction of new technology—a US case study. *International Journal of Training and Development*, 5(4), 248-260.

- Kuah, C. T., Wong, K. Y., & Wong, W. P. (2012). Monte Carlo data envelopment analysis with genetic algorithm for knowledge management performance measurement. *Expert Systems with Applications, 39*(10), 9348-9358.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal, 27*(2), 131-150.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational research methods, 11*(4), 815-852.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly, 22*6-251.
- Louise Mors, M., Rogan, M., & Lynch, S. E. (2018). Boundary spanning and knowledge exploration in a professional services firm. *Journal of Professions and Organization.*
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science, 2*(1), 71-87.
- Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., & Gamero, J. (2016). Innovativeness and its influence on growth and market extension in construction firms in the Andalusian region. *Journal of Engineering and Technology Management.*
- Mena, J. A., & Chabowski, B. R. (2015). The role of organizational learning in stakeholder marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(4), 429-452.
- Merkel, A. Seidel. L. (2018). Organizational learning in a cross-sector collaboration towards sustainable development. *Melmo University, 1-68.*
- Motlokoa, M. E., Sekantsi, L. P., & Monyolo, R. P. (2018). The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho. *International Journal of Human Resource Studies, 8*(2), 16-46.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long range planning, 4*(29), 592.
- Odor, H. O. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *Int J Econ Manag Sci, 7*(494) 2.
- Örtenblad, A. (2002). A typology of the idea of learning organization. *Management Learning, 33*(2) 213-230.
- Paula, F. D. O., & Silva, J. F. D. (2017). Innovation performance of Italian manufacturing firms: The effect of internal and external knowledge sources. *European Journal of Innovation Management, 20*(3), 428-445.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review, 28*(1), 89-106.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation.* McGraw-Hill Professional Publishing.



- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology, 87*(4) 698.
- Rodriguez, M., Doloreux, D., & Shearmur, R. (2017). Variety in external knowledge sourcing and innovation novelty: Evidence from the KIBS sector in Spain. *Technovation, 68*(C) 35-43.
- Short, P. M. & Rinehart J. S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. *Educational and Psychological Measurement, 52*, 951-960.
- Simao, L. B., Rodrigues, R. G., & Madeira, M. Simao, L. B., Rodrigues, R. G., & Madeira, M. J. (2016). External relationships in the organizational innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação, 13*(3), 156-165.
- Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert systems with applications, 37*(9) 6390-6403.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation the role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management, 39*(3), 684-708.
- Somech, A., & Khalaili, A. (2014). Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. *Group & Organization Management, 39*, 274 –299
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in-group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *The Journal of Creative Behavior, 33*(4), 227-256.
- Tan, L. P., & Wong, K. Y. (2015). Linkage between Knowledge Management and Manufacturing Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Knowledge Management, 19*(4).
- Tatto, M. T., Savage, C., Liao, W., Marshall, S. L., Goldblatt, P., & Contreras, L. M. (2016). The emergence of high-stakes accountability policies in teacher preparation: An examination of the US Department of Education's proposed regulations. *education policy analysis archives, 24*, 21.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*, 259–293.
- Thomas, N., & Vohra, N. (2015). Three debates in organizational learning: what every manager should know. Development and Learning in Organizations. *An International Journal, 29*(3) 3-6.
- Tomozumi Nakamura, Y., & Yorks, L. (2011). The role of reflective practices in building social capital in organizations from an HRD perspective. *Human Resource Development Review, 10*(3), 222-245.

- Ton, Z., & Huckman, R. S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science*, 19(1), 56-68.
- Trevor, C. O. (2001). Interactive effects among actual ease of movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 621-638.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J., & Hill, T. E. (1985). Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions. *Human Relations*, 38(1), 23-46.
- Watkins, K. E. (2017). Defining and Creating Organizational Knowledge Performance. *Educar*, 53(1), 211-226.
- Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-22.
- Weerawardena, J., O'Cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of business research*, 59(1), 37-45.
- Wilson, S. M., & Berne, J. (1999). Teacher learning and the acquisition of professional knowledge: An examination of research on contemporary professional development. *Review of research in education*, 24, 173-209.
- Woehr, D. J., Loignon, A. C., Schmidt, P. B., Loughry, M. L., & Ohland, M. W. (2015). Justifying aggregation with consensus-based constructs: A review and examination of cutoff values for common aggregation indices. *Organizational Research Methods*, 18(4) 704-737.
- Young, S., Shapiro, I., & Salib, M. (2017, September). Building the Evidence Base for Collaborating, Learning and Adapting. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 1305-1309). Academic Conferences International Limited.

## נספח 1. פרטי שאלון למידה ארגונית

למידה מוכוונת חוץ

רכישת ידע חיצוני מתוך שאלון ללמידה ארגונית של מידן- גלעד (1996).  
בארגון שלנו העובדים משתתפים בימי עיון מחוץ לארגון.  
בארגון שלנו העובדים קוראים חומר עיוני בתחום המקצועי.  
בארגון שלנו נוהגים להחליף מידע מקצועי עם ארגונים אחרים.  
בארגון שלנו מספקים לעובדים מידע מקצועי על תחומים אחרים בארגון או בארגונים דומים אחרים.  
בארגון שלנו קיים תהליך מסודר ועקבי של איסוף מידע מקצועי.

איסוף מידע ולמידה באמצעות קשר עם ארגונים אחרים (מתוך שאלון פעולות גבול של Ancona and Caldwell (1992).

בארגון שלנו סורקים את הנעשה בארגונים אחרים כדי לחפש רעיונות.  
בארגון שלנו אוספים אינפורמציה מארגונים אחרים.  
בארגון שלנו מתאמים פעולות עם ארגונים אחרים.  
בארגון שלנו פותרים בעיות עם ארגונים אחרים.  
בארגון שלנו מגששים אחר הנעשה בארגונים אחרים העוסקים בפרויקטים דומים לשלנו.  
בארגון שלנו מקיימים משא ומתן לגבי פתרון בעיות ונהלים עם ארגונים אחרים.  
חברי הארגון לומדים ורוכשים מידע, משאבים, מיומנויות וכד' עבור הארגון מארגונים אחרים.  
חברי הארגון שלי משוחחים על הארגון עם חברים מארגונים אחרים.  
בארגון שלנו מגייסים את תמיכתם של ארגונים אחרים.  
הארגון שלנו בוחן ומבקר את עבודתו יחד עם ארגונים אחרים.  
בארגון שלנו מגייסים משאבים מארגונים אחרים.

למידה באמצעות תקשורת עם לקוחות, מתוך סקלת מעורבות הלקוח של Feng, Cai, Zhang, & Liu (2016).

אצלינו בארגון מתייעצים עם הלקוחות המרכזיים שלנו בשלבים הראשונים של פיתוח שרות חדש.  
אצלינו בארגון מתייעצים עם הלקוחות שלנו לעיתים קרובות לגבי פיתוח שרות חדש.  
אצלינו בארגון הלקוחות הם חלק אינטגרלי בתהליך הפיתוח של שירות חדש.  
אצלינו בארגון יש תכניות לשיפור מתמשך אשר כוללות את הלקוחות המרכזיים שלנו.  
אצלינו בארגון אוספים נתונים לגבי שביעות רצון הלקוחות על בסיס קבוע.  
איסוף מידע וממשק עם בעלי עניין חיצוניים. מתוך שאלון הממוקד בבעלי עניין של Mena and Chabowski (2015).

אצלינו בארגון נפגשים עם בעלי עניין לעתים קרובות כדי לגלות מה יצטרכו בעתיד.  
אצלינו בארגון יודעים לזהות שינויים בהעדפות של בעלי העניין שלנו ולשנות שירותים בהתאם.  
אצלינו בארגון לעיתים קרובות מנתחים את ההשלכות של השינויים בסביבה על בעלי העניין.  
אצלינו בארגון מתקיימות פגישות רב מקצועיות כדי לדון בהתפתחויות בצרכיהם של בעלי עניין.  
אצלינו בארגון מידע על שביעות רצון של בעלי עניין מופץ בכל רמות הארגון.  
אצלינו בארגון לא מתעלמים משנויים בצרכים של בעלי העניין שלנו מכל סיבה שהיא.  
אצלינו בארגון יש מידע רב על בעלי העניין שלנו.  
אצלינו בארגון יש הכרות אישית קרובה עם בעלי העניין שלנו.  
אצלינו בארגון יש ניסיון עם בעלי העניין שלנו.

תקשורת עם הקהילה מתוך שאלון של שיתוף עם הקהילה בן ששה פריטים של Feng, Cai, Zhang, & Liu (2016).

הארגון שלי עובד יחד עם הקהילה החיצונית על מנת לספק את צרכיה.  
הארגון שלי מחליף מידע עם ארגונים אחרים.  
הארגון שלי עושה מאמצים להיות מוכר על ידי כמה שיותר לקוחות פוטנציאלים.  
הארגון שלי מוכן לשתף פעולה עם ארגונים אחרים כדי לשפר ביצועים.  
להנהלה של הארגון שלנו יש הרבה קשרים עם ארגונים אחרים בתחום.

להנהלה של הארגון שלנו יש הרבה קשרים עם ארגונים אחרים בתחומים רחבים יותר מאשר תחום העיסוק הספציפי שלנו.

למידה מוכוונת פנים

זיכרון ארגוני הפריטים פותחו בהתבסס על הסקלה שפותחה על ידי Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012).

בארגון שלנו עושים מאמצים גדולים לשמר מידע.

בארגון שלנו יש מנגנון אפקטיבי לאחסון מידע.

הארגון שלנו מאחסן מידע מפורט על נהלי עבודה.

בארגון שלנו כשעובדים צריכים מידע ספציפי יודעים איפה למצוא אותו.

בסיס הנתונים והידע של הארגון נגיש למי שזקוק לאינפורמציה לצורך עבודתו.

שיח ודיאלוג בתוך הארגון (הפצה, פרשנות) הפריטים ניבחנו בהתאם לסקלה שפותחה על ידי Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012).

בארגון שלנו עובדים מתחומים שונים נוטים לחלוק את הניסיון והידע שלהם עם אחרים.

אצלנו בארגון עובדים מתחומים שונים חולקים את הניסיון ואת הידע שלהן.

יש דרכים אפקטיביות להפצת ידע בקרב העובדים.

לעובדים שלנו (כפרטים) יש מוכנות לשקול מחדש החלטות שמוצג להם מידע חדש רלוונטי.

העובדים שלנו מבקשים להבין לעומק סוגיות ומושגים.

העובדים שלנו לא מהססים לשאול על דברים שאינן מבינות.

העובדים שלנו מעוניינים לדעת לא רק מה לעשות אלא גם למה לעשות דברים.

אצלנו דנים בדברים עד שאנחנו מגיעים להבנות משותפות.

ההנהלה שלנו, משלבת מידע מתחומים שונים בארגון.

אנחנו שואפים להשיג הסכמות באמצעות דיאלוג.

הארגון שלנו מדגיש שיתוף ומנסה להבין את חזון ההנהלה דרך תקשורת עם עמיתים.

לאחר ניתוח טעויות ותקלות עורכים שינויים בסדר העבודה.

אצלנו בארגון קיים תהליך מסודר ועקבי של הטמעת הידע הנצבר, אל תוך תהליכי העבודה.

העובדים שלנו נפגשים על בסיס קבוע לחשיבה על בעיות, נושאים ודאגות.

הערכה ויישום מתוך שאלון מנגנוני למידה מתוך מידן- גלעד (1996).

בארגון מקיימים ישיבות לניתוח ולשיפור תהליך העבודה.

בארגון שלנו, לאחר כל ביצוע משימה או פרויקט משווים את התוצאות לפעם קודמת.

אצלנו בארגון קיים תהליך מסודר ועקבי של הפקת לקחים.



## מדור ראיונות

### העבודה הפכה אותי לאדם עצוב יותר,

### אבל עם רצון עז להשפיע ולשנות

ראיון עם עדי מקל ראש מינהל הרווחה בעירית עכו



ראיון: אריה רשף

עדי מקל מנהלת את מינהל הרווחה בעירית עכו, שהיא עיר מורכבת ומגוונת שמאתגרת בכל היבטיה. מקל, נשואה ואם לשלושה ילדים, בוגרת תואר ראשון בעבודה סוציאלית מאוניברסיטת חיפה, עובדת במינהל הרווחה משנת 1995 ומונתה לתפקיד ראש מינהל הרווחה בשנת 2012. תחת הנהגתה של עדי גדל מינהל הרווחה בעכו בשנים האחרונות לאין שיעור הן במספר העובדים והן במספר השירותים שנפתחו ובאיכותם, לאור העובדה שמדובר בעיר פריפריאלית. עכו נחשבת לעיר פרו חברתית ורווחתית שבה הנהלת העיריה מבינה את חשיבות מינהל הרווחה ואינה חוסכת בתקציבים לגיוס כח אדם חדש או לפיתוח שירותים חדשים. תחת הנהגתה של עדי מקל זכה מינהל הרווחה בעכו בחמש השנים האחרונות בשני פרסים חשובים האחד- פרס עיר מתנדבת והשני פרס רווחה מצטיינת בפיתוח שירותים לטובת בעלי צרכים מיוחדים

#### איך הגעת לעסוק בעבודה סוציאלית?

למדתי עבודה סוציאלית לפני יותר מ-25 שנים. משך אותי התחום של העבריינות, רצון להבין מה גורם לאנשים להגיע למקומות האלה ולסייע להם לצאת משם. האם יש תקווה? האם אנשים יכולים לצאת מהעולם הזה?.

#### מדוע לא הלכת ללמוד קרימינולוגיה?

אתה לא יכול לעשות עם תואר ראשון בקרימינולוגיה כלום. לא עניין אותי לעבוד במשטרה אחרי סיום התואר הראשון, ובחרתי ללמוד עבודה סוציאלית. למדתי את נושא ההתמכרויות. הגעתי לעכו הייתה מקרית לחלוטין. המרצה שלי באוניברסיטת חיפה המליץ לי על משרה פנויה בתחום ההתמכרויות בעכו. בתחילה לא נראה לי הרעיון לנסוע כל יום מחיפה לעכו. הגעתי לעכו בשנת 1995 והתחלתי לעבוד כעובדת התמכרויות בשני המגזרים - המגזר היהודי והמגזר הערבי. עניין אותי התחום של התמכרויות מבוגרים. השתתפתי בהשתלמויות מקצועיות רבות בתחום, זה משך אותי יותר מאשר צבירת תארים וביצוע מחקרים. רציתי פרקטיקה. לא אהבתי להיות במשרד וכשהייתי צעירה הסתובבתי ברחובות כל הזמן. הייתי מעורבת בהמון עבודת שטח. למדתי את כל התחום של טיפול משפחתי ועבריינים טיפול זוגי, טיפול דינמי. רוב הטיפול שנעשה בעבריינים היה טיפול דינמי. ב-15 השנים האחרונות נכנס יותר לשטח טיפול התנהגותי קוגניטיבי. הסיבה שעוסקים כיום יותר במתמכרים צעירים שהם פחות מתחברים לטיפול הדינמי שמתמקד על חזרה

לעבר ובדיקה מה קרה להם. השינוי קרה גם בגלל העלייה הרוסית, שלא התאים לעבוד איתה בשיטת פרויד ודומיו. אהבתי את התחום הזה ועד היום כמנהלת זה עדיין הבייבי שלי. למרות שאני כבר שבע שנים מנהלת האגף, מטופלים שהיו מתמכרים לסמים שלי נכנסים אלי לשבת ולשפוך את הלב. אני עדיין אוהבת את התחום הזה אבל השנים עושות את שלהן. חלק מהתקוות שהיו לי נגוזו לצערי. פעם האמנתי באמונה שלמה שאנשים יכולים לצאת לגמרי מההתמכרות ולהשתנות לחלוטין. היום אני רואה שצריך להאמין בשינויים קטנים יותר. כי אין ברירה אתה לא יכול להסתכל על זה בתפישה של 'הכל או לא כלום'. כיום אנחנו מנסים לעשות שינויים יותר קטנים בחיים שלהם ועובדים גם עם הסובבים אותם, אך עדיין זה לא מייצר ניקיון מוחלט. בדור שלי, אם אתה נקי מסמים אז אתה גם לא שותה בירה, אצל המתמכרים יש עדיין דפוסים מסוימים שקשה להם להתגבר עליהם, היום כבר לא מסתכלים על זה ככה. היום גם משרד הרווחה מתמקד במזעור נזקים. הייתי צריכה לשנות בעצמי את התקווה הגדולה שברגע שאדם משתקם אז זהו. לצערי זה לא קורה לגמרי.

### **מה אחוז הצלחה?**

זה לא מדיד כל כך. מה זה אחוז הצלחה. אם מישהו נקי שנה זה גם הצלחה. זאת אומרת שגם אם אחר כך הוא יחזור לצורך סמים, הוא יזכור את הניסיון שעבר וישאף להגיע אליו בחזרה. לכן, השאלה מה אחוזי הצלחה היא קצת בעייתית. האם הם נשארים נקיים עד סוף החיים? יש כאלה שפיתחו התמכרויות חדשות כמו משחקי קלפים והתמכרות למין בצורה קשה מאד שזה גם התמכרות, התמכרו להימורים, התמכרו לאלכוהול התמכרו להרבה דברים, ששלחו אותם למקומות לא טובים.

אחרי כ-10 שנים מוניתית להיות ראש צוות וקבלתי אחריות גם על עובדי נוער וצעירים, אסירים משוחררים, תחום האלימות במשפחה, כל תחום ההתמכרויות, נערות במצוקה. הייתי ראש צוות במשך 7 שנים שמסגרתו הייתי ממונה על 10 עובדים.

### **איך הרגשת במעבר ממצב שאת אחראית לעצמך למצב שבו את מנהלת עובדים?**

זה מעבר לא פשוט. אבל הוא הרבה יותר מזערי מהמעבר לניהול כל המחלקה. הניהול היה בעיקר ניהול מקצועי. הצוות ידע לעבוד והכיר את העבודה שלו אז לא הייתי צריכה לנהל אותם באופן צמוד. הם היו עובדים ברמה, אנשים עם משמעת עבודה ומוסר עבודה, שידעו היטב איך לבצע את עבודתם. כל אחד מהם עבר את ההכשרה בתחום שלו ומה שהייתי צריכה לעשות זה בעיקר להדריך אותם, לנסות לגבש אותם כצוות ולארגן פעילויות משותפות כמו לדוגמא, יום לציון מאבק באלימות נגד נשים. הייתי מעורבת בזה מאד כמנהלת של הצוות. לקדם את הפרויקטים של נערות במצוקה ושל בית חם לנערים. זה עדיין לא דומה בכלום ללהיות מנהל.

### **האם עברת הכשרה לניהול?**

עשיתי את זה באופן אינטואיטיבי בעיקר עזר לי הניסיון המקצועי שלי. לאחר 5 שנות ניהול עברתי קורס לניהול רווחה, אבל הרגשתי שפחות היה לי צורך בכך. התרומה העיקרית הייתה בלמידה מעמיתים שהשתתפו בקורס.

## **אהבת את זה?**

זה היה בסדר תמיד אהבתי את התחום הטיפולי. הסתדרתי עם זה בסדר. הטראומה הייתה כשהייתי צריכה לעבור לניהול המחלקה כולה. שזה משהו שאף פעם לא חשבתי עליו. מראש צוות עברתי להיות מנהלת. זה לא דומה לכולם ממה שהכרתי. המנהלת הקודמת שלי עזבה ואז ביקשו ממני רק למלא את מקומה. התפקיד אמנם הוצע לי בעבר אך אמרתי "בשום פנים ואופן". זה לא התאים לי גם ברמה האישית שלי- היו לי ילדים מאד קטנים ובעל שעובד מחוץ לעיר וזה לא נראה ריאלי. אבל, מעבר להיבטים האישיים, לא חשבתי שתחום הניהול זה משהו שמעניין אותי. לא רציתי לעסוק בניהול, ברחתי מזה כמו מאש וזה היה נראה לי סיוט. כשהמנהלת שלי עזבה ב-2012 ראש העיר ומנכ"ל העיריה ביקשו ממני רק למלא מקום. ואתה יודע כשאתה נקרא לדגל כעזרה אתה מסכים והסכמת. מאוחר יותר ביקשו ממני לגשת למכרז ולא הסכמתי. היו לי המון שיחות עם מנכ"ל העיריה, שאמר שהוא חושב שאני יכולה להיות מתאימה לנהל את המחלקה. היה לי אז חוסר אמונה בעצמי ברמה שהייתי בטוחה שלא אצליח להחזיק מעמד אפילו שבוע. המנכ"ל היה איתי בסיור עם המנהלת הקודמת בעיר העתיקה והוא ראה את היכולת שלי לגשת לאנשים וראה כיצד אני מדברת עם סוחר סמים בעייתי, שהרמתי אותו מהרצפה. אז הוא אמר: "אם את מסוגלת להתמודד עם דבר כזה אז לא תהיה לה בעיה להתמודד עם שום דבר". זה לא נכון, הרבה יותר קל להתמודד עם מכורים מאשר עם ניהול.

## **נניח שהוא לא היה הולך איתך לסיור?**

הוא הציע לי גם בקדנציה הקודמת. אני לא יכולה להגיד למה. אני מתנסחת טוב ואני מסורה לעבודה. זה חלק ממה שעזר לי בניהול. הגישה של נאה דורש ונאה מקיים. אנשים מכירים אותי כאן הרבה שנים מעולם לא היה מצב שבו דרשתי מהעובדים משהו שלא דרשתי מעצמי. זו לא התייפיוות הם הכירו אותי כעובדת וכך נהגתי.

## **איך קיבלו אותך?**

הרוב קיבלו אותי יפה מאד. יחד עם זה, ואני אומרת זאת בכאב, מעט מאד חברויות שהיו לי נגמרו. כנראה שהייתה איזושהי ציפייה, שברגע שאני חברה של מישהו, אני אקדם אותו לא על סמך כישורים מקצועיים אלא על סמך קשרים אישיים. כשזה לא קרה, התפרץ המון כעס בקרב אנשים מסוימים.

זה לא שהיו אנשים מתוסכלים שציפו לקבל את התפקיד, משום שאף אחד לא הגיש מועמדות בניגוד לשנים קודמות. אני חושבת שחלק אמרו: "מזל שזאת היא כי אנחנו מכירים אותה וחלק אמרו אוי ואבוי היא מכירה אותנו". משום שכשאתה מכיר אז אי אפשר לעבוד עליך. לא הוצנחתי מהאולימפוס אני מכירה את סגנון העבודה אני יודעת מי עובד ומי לא. אלו דברים שרואים מכאן ולא רואים משם. עובדים אצלי כיום למעלה מ-95 עובדים ואני מצליחה לנהל אותם טוב לטעמי.

## **איך נראית לך במבט לאחור השאלה האם צריך לקדם לניהול מבפנים או להביא מנהל מבחוץ?**

כשאתה בא מבפנים בדברים מסוימים זה הרבה יותר קל לך כי אתה מכיר את כל המערכת, את הקולגות מסביב ואת כל המערכות המציקות. אתה לא צריך להתחיל מאפס. אתה גם מכיר את האנשים ואתה יודע ממי לצפות וממי לא. ואני אומרת זאת עם סייג מאד גדול. אנשים, שכעובדת חוויית אותם כעובדים מצוינים,

כמנהלת לא ראיתי את זה כך, ודווקא אנשים שחוויתי אותם כמרובעים כאלה, פתאום כמנהלת ראיתי אותם אחרת לגמרי. אני חושבת שאם זה היה מישהו מבחוץ זה היה לוקח לו יותר זמן להתחיל לעבוד בשטח.

### **איך החוויה הכללית שלך מהניהול?**

בהתחלה היא הייתה טראומטית. היו שלושה או ארבעה מכרזים, שאנשים התראיינו והמנכל וראש העיר אמרו לי שהם לא יקבלו אף אחת. "אנחנו רוצים שאת תהיי בתפקיד הזה. זה לא יעזור לך". הטקטיקה שלהם הייתה מאוד נכונה חכמה וזה לתת לי את התחושה שהשד לא נורא. נכנסתי כמ"מ לא תליתי שום תמונה על הקיר, על אף שהיו המסמרים, שהשאירה המנהלת הקודמת כשלקחה את התמונות שלה. ישבתי שם כמו בעונש. בהתחלה זה מלחיץ אותך ללא כל פרופורציות, ואז אחרי כחודשיים הבנתי שבאמת זה לא עד כדי כך איום ונורא. אחת החרדות הכי קשות שלי היו לנהל תקציב והיום אני אומרת בגאווה גדולה שהעליתי את תקציב הרווחה ב-18 מיליון שקל מאז שנכנסתי לתפקיד.

לא ידעתי כלום בענייני תקציב. אנשי כספים, שלא רצו בהתחלה לעזור לי היום כבר יד ימיני. אני אומרת בכנות, כשעסקתי בדו"ח תקצוב והתחשבנות רוב הזמן בכיתי כי לא הבנתי כלום ממה שכתוב. ואז אמרתי לעצמי מספיק ליילל ולרחם על עצמך ועל מר גורלך או שאצטרך לעזוב וזו חרפה ובושה, או שתעשי משהו עם עצמך. נסעתי למחוז במשרד הרווחה, ישבתי עם התקציבאית, שהיא אדם מקסים, והיא לימדה אותי שורה שורה ואני מדברת על 500 600 שורות ומאות סעיפים תקציביים שלא ידעתי עליהם כלום.

### **האם הזדמן לך לעבור השתלמויות בניהול שרותי רווחה?**

מה שאני אומרת למנהלים חדשים, שאני מדי פעם חונכת: "תלמדו את זה על הבשר שלכם". אם אתה לא לומד את זה על הבשר שלך את לא יכולה לדעת כלום. אתמול הייתי בישיבה - פירקו את המחוז לנפות מה שלא היה קודם לכן - והרבה מנהלים אומרים תעזרו לנו בענייני תקציב, תכניסו מישהו שיילמד אותנו את נושא התקציב. אני לא מבטלת את זה, צריך להכניס מישהו שיעזור אבל אם אתה לא יושב ולומד את זה ממש על הבשר שלך אתה לא תדע. הגישה שלי ללמוד כל דבר בהתנסות עצמית.

### **אם הייתה לך אפשרות שהיו נותנים לך פסק זמן היית הולכת ללמוד ניהול?**

עכשיו אני לא מרגישה שאני צריכה. הלמידה העצמית הייתה הכי טובה. הכי חשוב זה יכולת למידה עצמית. מה שעזר לי שהייתה למנהלים שלי המון אמונה בי. נתנו לי קרדיט. המנכ"ל אמר לי: "אל תדאגי את תדעי תוך שלושה חודשים את הכל". הגבתי שבטוח שלא אדע כלום, אבל הוא סמך עלי והצלחתי.

### **מה ההמלצות שיש לך למנהלים אחרים?**

דבר ראשון ללמוד את כל התחומים כמו שצריך. דבר שני, שזה פועל יוצא, זה להאציל סמכויות כמו שצריך לראשי הצוותים ורכזי התחומים שגם ידעו את הנושא התקציבי אין כזה דבר אני ראש תחום אבל אני לא יודע כלום. אתה צריך לדעת.

אתה כל פעם משתפר ומנסה דברים אחרים ואתה רואה שהם לא נכונים. בהתחלה הייתי נורא נוחה לכולם ואישרתי הכל והישיבות היו ממש לא ניהוליות. לא השתמשתי ביועץ ארגוני. למדתי הכל על עצמי. בהתחלה לא ישבתי בישיבות מאחורי השולחן, בכדי שלא יהיה דיסטנס, ומאוחר יותר ראיתי שזה מיותר וכן צריך



להיות מישהו שמוביל. גם אם אתה יכול להיות מאד אמפתי ורגיש אתה צריך להיות מנהל. אתה לומד להציב גבולות ואתה כן מציב גבולות. ואתה צריך לומר גם לא. אני מסוגלת להסתכל לעובד בעיניים ולומר לו את מה שצריך לומר. כמנהל אתה לוקח תכונות מהחיים האישיים מנהל לא הופך להיות אושיה נפרדת ואני לא צבועה. אין לי את המשחק הזה של להיות נחמדה ולהגיד משהו מאחורי הגב וזה לא היה לי לפני כן כעובדת. לכן אנשים יודעים בדיוק מתי אני שבעת רצון ממה שהם עושים ומתי לא. אבל, זה אבל גדול מאד, אם כעובדת יכולתי להחליט עם מי אני מתקשרת או לא כמנהל אני לא יכולה לעשות כזה דבר כי אני צריכה לתקשר עם כולם. אני מנהלת של כולם ואין לי הפריווילגיה להפסיק לדבר עם מישהו אם "הוא לא בא לי טוב". בהתחלה זה היה גורם להם לחרדה ענקית. לאט לאט הם הבינו שגם אם אני כועסת עליך ביום ראשון כי עשית משהו שאני לא אוהבת זה לא אומר שלמחרת אני לא אומר לך בקר טוב בחיך ואנחנו ממשיכים הלאה. ככה לומדים.

כשאני מגיעה בבקר אני עוברת בין כל החדרים לומר "בקר טוב". אני כבר שבע שנים מקפידה לעבור חדר חדר. בהתחלה הם היו בטוחים שאני עוקבת אחריהם כדי לראות אם הם עובדים, עד שאמרתי חברים תפסיקו להיות בהיסטריה, אני מגיעה בבקר ורוצה לראות שכולם הגיעו ולהגיד שלום לכל אחד בבקר. משהו שהיה מאד חסר להם בעבר. קודם כל אתה רואה את המנהלת שלך ואתה אומר שלום ואם יש משהו דחוף להציג לי. לדוגמא, החרדה הגדולה שלי מעניני תקציב, אז הייתי קוראת לכל עובדות הזכאות ולחשבת והיינו יושבים חודש בחודשו על דוח תקצוב והתחשבות, שהתקבל מהמשרד ובודקים מה ההוצאות וכו'. הישיבות האלו היו הסיט של החיים זה לקח המון שעות, הביא לעקיצות בין עובדות הזכאות שכל אחת מנסה להראות כמה היא בסדר. אז אמרתי זה גרוע אני לא רוצה לעשות את זה ככה, כי זה לא עובד טוב אז החלטתי לשנות. החשבת חייבת להימצא כי היא אחראית על כל התקציב. כל עובדת זכאות קיבלה את הסכומים שלה ועושה את כל החישובים ואיתה יושבת רכזת התחום הסוציאלי שממונה על התחום המקצועי.

בסופו של דבר זה היה לא פשוט בכלל. כל פעם היו דברים שחיוקתי ודברים אחרים שהחלשתי. שמתי דגש על דברים מסוימים ועל אחרים פחות. אמרתי לקואצ'רית, שעבדה כאן, שאחד הדברים שחששתי מהם זה להיכנס לקונפליקטים. אני נעזרת בקואצ'רית, שכיום משמשת כמדריכת עובדים. הכרתי אותה לפני שנכנסתי לתפקיד ניהולי ואני נעזרת בה בלשתף אותה במתרחש זה עושה לי ונטילציה. זה נוח לי כי היא יכולה לשקף לי מה מצב הרוח של העובדים שמגיעים אליה להדרכות, לא מי אמר מה. היא יכולה לתת טיפים כמו למשל התייחסות לעובדה שהעובדים העלו שמאד חשוב שיהיה להם זמן אישי איתי. היא הציעה שאקבע עם העובדים פגישות עבודה ולא רק עם ראשי הצוותים.

יש כמה דברים שאני מאד גאה בהם שהם נשמעים בנאליים אבל הם לא. במיוחד בשיפור השרות כל טלפון שנכנס למזכירות שולחים לי במייל מי התקשר ולמי. גם ראש הצוות מכותב ואז העובד צריך לחזור ולדווח שהוא דיבר עם מי שפנה ואני בודקת את זה. היום כל מי שמתקשר לעובדים יודע שהם יחזרו אליו. אני חוזרת לכל מי שפנה אלי שנכנס למזכירות, מי שמתקשר אלי. אני מעבירה מסר לעובדים. היום כל מי שמתקשר יודע שיחזרו אליו, בניגוד לעבר שאנשים היו מתקשרים ולא היו חוזרים אליהם.

### זה נשמע כמו האח הגדול ?

ממש כך. בהתחלה הם מאד נעלבו מזה וכל פעם אמרתי שמי שנעלב מזה זה מי שלא חוזר. שואלים אותי מה את עונה לטלפון ואני עונה שכן.

### **מה את לא סומכת עליהם?**

חלק מגיב ללא בעיה חלק לא ובגלל שאני חייבת לבדוק את כולם ולא לבדוק רק חלק. יש המון דברים שהכנסתי שבהתחלה היה להם מאד קשה לקבל ואחר כך הם הבינו, שזה בכדי לשפר את השרות ומשפר את המקצועיות שלנו. דבר נוסף שהכנסתי זה ביקורי מושמים במוסדות. אנחנו שולחים אנשים למוסדות, הוא יכול להיות שם 20 שנה. אני רוצה שיבקרו אותו לפחות פעם בשנה. אנחנו מממנים את זה אבל זה לא הכסף. נכון שהוא מטופל נכון שהוא מוקף באנשי מקצוע אבל אתה הוא זה ששלחת אותו מהקהילה לך תראה מה מצבו, לך תדבר עם הצוות הטיפולי. בהתחלה זה התקבל בקשיים מה לנסוע לירושלים ולעוד מקומות רחוקים. הם נוסעים כי אין להם ברירה, הם צריכים להכניס את הביקורים לתוכנית עבודה שנתית.

### **איך את מעריכה את המחוברות של העובדים?**

אני חושבת שמאד גרמתי למחוברות של העובדים במחלקה בדרך הניהול שלי, כי הדרישות הן לא דרישות מופרעות, הדרישות מגיעות עם רציונל מאחוריהן. אם אני יכולה להשוות בין הישיבה שערכתי לפני שלוש שנים בקשר לביקורי מושמים, שכתוצאה הביעו תרעומת שלא בפני אבל מאחורי הגב על הדרישות שלי והיה כעס מאוד גדול, לבין הישיבה, שהייתה ביום ג' האחרון, שבה מגישים תכנית עבודה עם הנסיעות. אנשים אמרו לי את לא מבינה אילו תגובות טובות אנחנו מקבלים. אנחנו מגיעים למחוזות וגם אנשי המקצוע מאד מעריכים את זה. אחת העובדות הערביות נסעה לבקר ילד בפנימייה בדרום. היא חזרה בוכה ממצבו הגרוע של הילד, ללא אוכל וללא תנאים סובל מאלימות. היא הביאה את זה לפני העלנו את זה למחוז והעברנו אותו לפנימייה אחרת. איך היינו יכולים לדעת אם לא היינו מבקרים אותו? זה מעודד את המחוברות. כשאדם מרגיש משמעותי בעבודה גם כשעובד קשה הוא מרגיש מחויב. מתי אני רואה את זה הכי חזק? כשקורים מצבי חרום. כשביום שישי ב-2 בצהריים מתקשרים אלי, יש איזה אסון ואני כותבת בקבוצה של הרווחה "מי יכול לגבות אותי עד שאני מגיעה לעכו?" ועד שאני מגיעה לעכו אני מקבלת עשרות פניות של עובדים שמבקשים להגיע לאירוע. זה לא בגלל שהם מפחדים ממני זה כי הם באמת מחויבים. הם לא מפחדים ממני, כי הם יכולים על אותו משקל לגשת אלי ולומר לי יש לי תור עם הילד ולא הצלחתי לקבוע אותו אחה"צ האם אני יכול לעשות זאת על חשבון העבודה הם יודעים שהתשובה תהיה חיובית.

### **האם את מרגישה שהם אומרים לך את האמת ושהם לא חוששים ממך?**

הם אומרים לי את האמת.

### **גם ביקורת אישית?**

כן, מי יותר ומי פחות. אבל אני חייבת לומר לך שאני גם מבקשת גם בישיבות צוות. יש הרבה דברים שהכנסתי כמשהו מאד קבוע שזה יהיה מאד ברור. כל יום ראשון בבקר יש ישיבה של ראשי צוותים. כל יום ראשון אחת לחודש יש ישיבת צוות כללית. בישיבה אני מבקשת מהם לדבר. אני מבקשת שיתנו לי פידבק אני לא יכולה להישאר בחלל אטום. אז בהתחלה היה יותר חשש ואח"כ לאט לאט אנשים כן דיברו כי הם יודעים שזה לא סוף העולם. אנשים ביקרו את הדרך שלי בדברים מסוימים והסכמתי איתם. אני מוכנה לקבל ביקורת.

### **האם אתם עושים סקרי שביעות רצון?**

זה לא סקרים זה בעיקר הסתמכות על טופס הערכת עובד. זה כמעט בלתי אפשרי לדעתי לעשות סקר שביעות רצון בקרב מטופלי רווחה.

### **איך את יודעת שאיכות השירות עלתה?**

כי אתה שומע את האנשים, יש הרבה פחות צעקות, הרבה פחות פניות אלי וברגע שאין פניות אלי זה מראה שהם קיבלו את השרות כמו שצריך. אם הם היו מתייאשים, לא היו פונות 5000 משפחות לטיפול. פתחנו הרבה שירותים אני רואה שפעילויות, שאנחנו מארגנים אחה"צ ובערב הן מלאות. סימן שאנשים רוצים לבוא, שהם כן מאמינים בשרות הזה. דוגמא: באחד הימים ארגנו ערב מיצוי זכויות במתנ"ס והיה גשם שוטף מטורף, והיה מלא מפה לפה. הייתי בשוק שאנשים הגיעו. זה מראה שיש אמון במערכת.

### **מה המשמעות בניהול אגף רווחה בעיר מורכבת כמו עכו?**

ניהול זה גם ניהול של השירותים וגם פיתוח השירותים, כמובן אחרי בדיקת צרכים, לא סתם כך וזה גם מאד מלמד את העובדים. בסוף אתה גם מן עובד סוציאלי של העובדים שלך זה משפיע עליהם. כי אנחנו כל הזמן עובדים בלחץ זה מביא לשחיקה. אל תשכח שאלו אנשים שעובדים כל הזמן עם מצוקות. אמרתי רק שלשום לילדים שלי, שהעבודה הזו בהרבה מובנים עשתה אותי הרבה יותר עצובה. אתה רואה את כל העוולות של העולם, וזה משפיע. לכל אחד יש את הקשיים שלו כשאתה מהנדס ויש בעיות עם קבלן א או ב' זה ומרפסת נפלה זה באמת משבר גדול. אני לא משווה, אבל מהנדסת העיר אמרה לי, שהיא לא הייתה מסוגלת להתמודד עם הדברים שאנחנו מתמודדים - לשמוע שאבא אנס את הבת שלו ופה מישהו נטש ילד ואנחנו שומעים את זה כל יום. אנחנו מתמודדים עם הזנחת ילדים ובעיות קשות שאנחנו שומעים עליהן כל היום. יש המון ונטילציה בין העובדים. אני משתדלת להיות סופר עדינה לעובדים. הייתה לנו טרגדיה לפני שבועיים שילדה בת 15 התאבדה, אחרי שאמה שלה נרצחה לפני 13 שנים ע"י אבא שלה. כשעובדת מלווה משפחה 13 שנה והיא מכירה את הילדה מגיל שנתיים ובסוף והילדה מתאבדת בגיל 15 זה כואב זה קשה. אז אני מקשיבה המון יש בינינו שיח עמיתים וזה מאד עוזר.

זה ישמע שחצנות. המצב בעכו אינו דומה לערים אחרות. אני שומעת את זה מהקולגות שלי מנהלים במקומות אחרים. לפעמים אני אומרת להם החירום שלכם זה מה שאצלנו בשגרה. זו עיר קשה וזו עיר מעורבת. מצב סוציו אקונומי 4, גם העברה בין דורית קשה של מצוקות. אני עובדת פה 25 שנה אתה לא יודע כמה נכדים יש לי פה שאני מכירה את הסבים שלהם, שגם הגיעו אלינו עם אותן מצוקות. זה מתסכל ואתה מתחיל לחשוב מה אני עושה לא נכון ויכולתי לעשות אחרת. אתה מנסה לכוון לחשיבה תוצאתית יותר בעבודה כאן. אני משתדלת להיכנס יותר לוועדות התכנון-טיפול בכדי לוודא שהחלטות שנלקחות תהיינה אחר כך במעקב. אי אפשר לקחת החלטות סתם כך מבלי להמשיך לעקוב.

דחפתי לקשר עם אגף החינוך שהוא לא היה כך בעבר, וגם מצד אגף החינוך יש התקדמות לעברנו. אנחנו מזינים אחד את השני. מאד חשוב לי שיתוף הפעולה עם אגפים אחרים. מאד חשוב לי, שלא רק אני, שעומדת בראש, נמצאת בקשר עם מחלקות אחרות. אני מבקשת מהעובדים לעלות לוועדות ולהשתתף בישיבות של מחלקות אחרות. חשוב לי שיכירו את העובדים שלי. זה חשוב ומוסיף ליכולת שלהם לקדם את הנושאים שחשובים להם והם אחראים עליהם.

יש לנו למעלה מ-10000 מטופלים וזה המון. אין כמעט תחום שאין לנו המון שירותים בו. בתור עיר פריפריאלית ויחסית לא גדולה, יש לנו היקף שירותים ענק זה בגלל שטיפחנו במהלך השנים עוד ועוד שירותים. **במרכז הגישור** אני גאה ברמה ארצית. הוא עוסק בתחום ישוב סכסוכים בין משפחות בין שכנים אפילו בין שוטרים לבין אזרחים הם גילו יוזמה נהדרת לארגן כמה קורסי גישור לעובדי העיריה ואז עובדי עירייה למדו טכניקות גישור. כל הרשת של המועדוניות שלנו. קודמתי פתחה את התחום של מועדוניות לילדים ואני הוספתי שתיים נוספות. זה משמעותי מאד. אלו ילדים שבמקום לצאת מהבית למסגרות חוץ קהילתיות הם נשארים בקהילה ומטפלים בהם עד שבע בערב ואז הם חוזרים לביתם וגם מטפלים בהורים שלהם. פתחנו **יחידת מניעה להתעללות בקשישים**. אנחנו מסתייעים בבני המשפחה שלהם בעיקר. פתחנו **מועדון לניצולי שואה** שמגיעים כל יום ומקבלים ארוחת צהרים ומשולבים בכל מיני פעילויות. פתחנו **מרכז עוצמה שמשמש כעזרה במיצוי זכויות טיפול** בכמות קטנה יותר של מטופלים ועם מלווה משפחתית שמלווה את המשפחות לגופים כמו ביטוח לאומי, בתי משפט כל הדברים האלה שהמשפחות אינן יודעות כיצד להתמודד איתם. **עזרה לעסקים קטנים**, למשל תופרת שעבדה בבית ועזרנו לה להפוך לעוסק זעיר.

אם אתה שואל אותי מה זה לנהל? זה לפתח עוד שירותים, זה גם לכוון את העובדים שלך שירגישו שבעי רצון בתוך המערכת ולגרום להם להיות משמעותיים. אני אומרת עוד פעם, בניגוד למה שאנשים שחושבים שהם רק באים להדפיס כרטיס ולא לעשות כלום, זה לא נכון. עובד שעובד קשה גם יותר מסור לעבודה ואני רואה את זה. יש גם את הרעות החולות, שאתה לא יכול להיפטר מהם, וגם את זה בתור מנהל אתה צריך ללמוד לעשות. זה מאד קשה לפטר עובדים, זה אחד הדברים הכי קשים זו חוויה, זה סיוט. אתה מרגיש רגשות אשם. למדתי לשים את רגשות האשם שלי בצד. אמרתי לעצמי או שאת מרגישה רגשות אשם או שאת שמה את רגשות האשם בצד כי העובד לא מתפקד. אני מבינה שאני חוטאת לאוכלוסייה ומפקירה בידיו אוכלוסייה, שצריכה לקבל שירות. כשאני מגינה על העובד, למרות שהוא עשה את התפקיד שלו לא כמו שצריך, אני מפקירה בידיו הרבה אנשים שצריכים את עזרתו והם לא מקבלים אותה. בטח שיש לי בעיה עם זה. הוצאתי לא מעט עובדים, שלא תפקדו ומה שחשוב לי שהיו כאלה שיצאו בלי שהצטרפתי לפטר אותם עובדים שלא הצליחו להתאים את עצמם לדרישות העבודה שלי. אם זה כאלה שיצאו לחל"ת והיו בטוחים שהמקום מחכה רק להם, כי הם מורמים מעם. ואין בעיה שהם יכולים לנסות את מזלם במקומות אחרים וישמרו את המקום שלהם. לא נתתי להם לחזור ואז הייתה גם התערבות פוליטית ועמדתי על שלי.

#### **את נתקלת בבעיות פוליטיות?**

אני חייבת להגיד שהיו איתי יותר מבסדר בבעיה הפוליטית ולא התערבו לי כל כך. בטח יש כאלה שאין לך ברירה ואתה לא יכול לפטר. אני פחות סובלת מהתערבות פוליטית אני פחות סובלת מזה.

#### **האם את נלחמת עבור העובדים שלך?**

אני מגינה מאד על העובדים - למי שמגיע. אני תמיד אומרת להם אני תמיד אעמוד בפרונט לפניכם. אני אלך וקודם כל אספוג את האש. אבל, אם עובד לא עושה את העבודה כמו שצריך אז אקרא אותו לסדר. אני משתדלת שלא יהיה מצב של מנכ"ל ראש עיר מול עובד, אני תמיד אעמוד באמצע. גם אם ראש העיר יבוא בטענות נניח כנגד עובדת מסוימת אז אסביר לו ואגן עליה אם כמובן מגיע לה. לפעמים יש טענות מוצדקות

ואז אני אומרת לעובדת. זה לא חייב להגיע דרך ראש העיר זה יכול גם להגיע דרך מורה בבית ספר, שמתלוננת שהעובדת הסוציאלית לא נתנה לה שרות כמו שציפתה.

### **האם יש קונפליקט בית עבודה?**

אמא שלי מכה על חטא שהפסיקה לעבוד כשנולדתי. הייתה גננת שנראה לה שחבל לה לפספס את הגידול. הבת שלי תמיד מטיחה בי את האמת. רב האימהות של החברות שלה לא כל כך עובדות אני מגיעה בשעות הערב הביתה ופחות מעניין אותי ללכת איתה לקניון. שאלתי אותה האם היית רוצה שלא אעבוד? היא אמרה בשום אופן לא. לא רוצה שתהיי כמו כל האימהות שלא עובדות ונמצאות כל הזמן בבית.

### **אז מה כן?**

הייתי רוצה שתעבדי במינון קטן יותר שכשאני אתקשר אליך תוכלי לענות לי ולא תגידי אני בישיבה ושאת חוזרת הביתה שיפסיקו להיות לך טלפונים ושלא תהיי עצבנית מהעבודה.

### **כמה זמן יהיה לך כוח להמשיך?**

אני מאד אוהבת את העבודה אני מאד אוהבת את העיר עכו. יש בעיריית עכו משהו מאוד מצית ברמה האנושית שאני לא רואה בעיריות אחרות, יש פה אחוה כזו. למרות שאני גרה בחיפה אני לא מחוברת אליה, כל דבר שקורה בעכו אני קופצת זה משהו שזה לגמרי שלי. זה משהו שהנחילו ראש העיר והמנכ"ל, שגורם לאנשים להיות מכוונים ומחוברים לעיר.

[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 ולאנשי 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, ולא יעלו על 15 עמודים כולל רשימת מקורות. איורים וגרפים ישובצו במקום המיועד להם בטקסט. הרבעון אינו מודפס, ולכן ניתן לשבץ איורים בצבעים.
  - ✓ שפת הכתיבה עברית או אנגלית. למאמר המוגש באנגלית יצורף תרגום שם המאמר, כמו גם תקציר בעברית.
  - ✓ בראש המאמר יופיעו שמות הכותבים. בהערה בתחתית העמוד הראשון תצוין השתייכותם האקדמית או הארגונית, וכתובת e-mail אליה יוכלו הקוראים לפנות.
  - ✓ הפניות למקורות המידע ייעשו לפי כללי הרישום האקדמי. 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.
- לדוגמה:

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

נקודות נוספות:

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

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

# הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations  
and Human Resource Management Quarterly

