



“עדים במדים” ככלי לתגמול המשאב האנושי בצה”ל - תפיסת המפקדים את השפעת המסע לפולין על פקודיהם

טלי אפלבוים-חזן¹ ויניב פוריה²

תקציר

מחקרים בתחום ניהול משאבי אנוש והתיירות מתעלמים כמעט לחלוטין מהשימוש שנעשה בתיירות מורשת ככלי לתגמול המשאב האנושי. “עדים במדים”, המסע לפולין בו משתתפים משרתי הקבע בצה”ל, הינו דוגמה לשיטת תגמול שמטרתה להשפיע על המשאב האנושי. מחקר חשיפתי זה מטרתו לבחון את: (1) תפיסת המסע בעיני המפקדים השולחים את חייליהם למסע בפולין (2) תפיסת התועלות, מנקודת המבט של המפקדים, ביחס להשפעת מסע “עדים במדים” על פקודיהם. לאור אופיין של מטרות המחקר, אומצה אסטרטגיית מחקר איכותנית. תוצאות המחקר מתבססות על 24 ראיונות עומק חצי מובנים עם אנשי צבא קבע שלקחו חלק במסע לפולין, ועל ארבעה ראיונות פתוחים עם מי שמעורבים בניהול ומיסוד המסע. הראיונות הוקלטו, תומללו ונותחו בשיטת הניתוח הנושאי. באשר למטרה מספר אחת, נמצא כי המסע לפולין נתפס על ידי המפקדים כסוג של צ’ופר/מתנה ופרס עבור התבלטות לטובה של פקודיהם. באשר למטרה מספר שתיים, תוצאות המחקר מלמדות כי לראיית המפקדים, מההשתתפות במסע עולות מספר תועלות לצבא: (1) הארכת השירות הצבאי של החייל (2) עיסוק החיילים בחינוך נושא השואה ולקחיה ביחידתם בתום המסע (3) שיפור בתפיסת תדמית הצבא ו- (4) השקעת מאמץ בעבודה בהשוואה לתקופה שלפני המסע. למחקר תרומה לספרות בניהול משאבי אנוש בפרט, כמו גם תרומות לשדה הניהול. ממצאי המחקר סוללים את הדרך למחקרים אודות ההשלכות האפשריות של פעילות מורשת על ארגונים עסקיים וציבוריים. במישור המעשי, התובנות שעולות ממחקר זה רלוונטיות לניהול מסע “עדים במדים” כמו גם להבנת השלכותיו.

מבוא

פרויקט “עדים במדים”

אחת הדרכים להנחלת זיכרון והוראת השואה בקרב חיילי צה”ל הוא המסע לפולין של אנשי צבא הקבע, המכונה “עדים במדים”. הנסיעה הממלכתית הראשונה במדים של אנשי צה”ל הייתה בשנת 1992 בעת ביקורו של הרמטכ”ל רא”ל אהוד ברק מלווה בשמונה עשר חיילים וקצינים (כספי, 1992). ביקור זה זכה לסיקור תקשורתי נרחב ונאומו של רא”ל אהוד ברק במחנה אושוויץ הפך לנאום מרכזי ומעצב בתודעת השואה בצה”ל. בנאומו הצהיר הרמטכ”ל, כי “צבא ההגנה לישראל הוא למדינת ישראל סמלה של הבטחתנו ושבעתנו שמה שקרה פה לא יישנה, ועוצמתו הדרוכה של צה”ל היא הערובה החיה לתוקפה של ההבטחה הזאת - אושוויץ – לעולם לא עוד” (כספי, 1992, ע’ 23). לאחר כשנתיים, במאי 1994 יזם האלוף אלעזר שטרן (אז אל”מ), מפקד ביה”ס לקצינים בה”ד 1 פעילות של עשרה צוערים מצטיינים לפולין. בעקבות פעילות זו כתב שטרן: “באנו לכאן והוספנו את אתרי ההשמדה לאתרי מורשת, את הגטאות וסביבתם הוספנו למורשת הקרב אשר משמשים וישמשו אותנו בהכשרת קצינים ולוחמים בצבא ההגנה לישראל. אשר ראינו וחוינו

¹ ד”ר טלי אפלבוים-חזן, פוסט דוקטורנטית, בית הספר למנהל עסקים, אוניברסיטת חיפה, applboim@bgu.ac.il
² פרופ’ יניב פוריה, הפקולטה לניהול, המחלקה לניהול מלונאות ותיירות, אוניברסיטת בן גוריון בנגב, קמפוס אילת, Yporia@bgu.ac.il

כאן ייתן משנה תוקף להחלטתנו באשר לדרך שבה בחרנו לשרת את עמנו וארצנו כקצינים בצבא ההגנה לישראל" (קרן, 1998, ע' 22). שטרן רואה באושוויץ אתר מורשת קרב יהודי ציוני, גישתו יוצרת זהות בין קורבנות השואה לחיילי צה"ל שנהרגו במסגרת שירותם. במסגרת תפקידו כקצין חינוך ראשי (1999-2004), ארגן את המשלחות הראשונות. לאחר יציאתן של שתי משלחות הוחלט על הרחבת הפרויקט. משנת 2002 החלו לצאת משלחות "עדים במדים" בפורמט המוכר היום. מספר המשלחות עלה בשיעור ניכר לאורך השנים: בשנת 2002 יצאו 6 משלחות, בשנת 2007 יצאו 18 משלחות, בשנת 2016 יצאו 27 משלחות ובשנת 2019 יצאו 12 משלחות. בחלוף ארבע עשרה שנים יצאו במשלחות אלה למעלה מ-35,000 חיילים.

האלוף במיל' אלעזר שטרן מהווה דמות מפתח בהתפתחותן של משלחות "עדים במדים" (כיום מכונה פרויקט זה בקרב אנשי צבא ה"baby של שטרן"). שטרן רואה את השואה כאירוע מחנך, שההיחשפות אליו היא חובה לכל מפקד (הופמן, 2006). על פי שטרן, "הבנת הקשר בין המאורעות שעברו היהודים בשואה ובין המאבק על קיומה של מדינת ישראל, מעמיק את חשיבות הבנת ייחודו של צה"ל כצבא המושתת על עקרונות מוסר כלל אנושיים וערכים יהודיים, תוך הבנת חשיבותה של מדינת ישראל הריבונית כמדינת היהודים ותפקיד צה"ל בתוכה" (ציטוט מדבריו בעת היותו קצין חינוך ראשי, מופיע במסמך להנחלת זיכרון השואה בצה"ל 2004). שטרן, כקצין חינוך ראשי, הצליח למסד את המסעות לפולין ולהוציא אל הפועל את פרויקט "עדים במדים".

צה"ל באמצעות המשלחות, מבקש לקשר את נושא השואה לצבא, להשפיע על עיצובם של לקחי השואה ולקחת חלק פעיל בחינוך החברה הישראלית באמצעות פעילות קהילתית, חינוכית וחברתית בצבא ומחוצה לו (הופמן, 2006). מטרותיו הרשמיות של הפרויקט, כפי שמתוארות באתר של המשלחות³ הן: 1. חיזוק תחושת המחויבות לצה"ל, למדינת ישראל ולעם היהודי. 2. העצמת מימוש המנהיגות של המפקד, תוך עיסוק בסוגיות זהות, כבוד האדם ומנהיגות יהודית בשואה. 3. בחינת דרכי הפעולה למימוש ערכי המוסר הנובעים מסוגיות כבוד האדם. 4. עיבוד החוויה האישית למחויבות פיקודית ומחויבות להנחלת זיכרון השואה. מטרות רשמיות אלו אינן נוגעות בהיבטים שבמוקד מחקר זה. מהמטרות הרשמיות של צה"ל עולה, כי על פניו אין התייחסות ישירה למסע לפולין כאמצעי לניהול המשאב האנושי, אלא רק עקיפה ("חיזוק המחויבות לצה"ל"). אולם ראיונות שנערכו עם מקבלי ההחלטות המעורבים בניהול ומיסוד המסע, מלמדים כי אחת ממטרות המסע היא להשפיע בדרכים שונות על המשאב האנושי. תפיסת הצבא היא שהמסע לפולין (תגמול לא חומרי) מהווה מניע פנימי המשמש כלי לשימור עובדים ומחזק את המחויבות למקום העבודה. תפיסה זו מקבלת חיזוק בדבריו של האלוף במילואים, ראש אכ"א לשעבר, אלעזר שטרן: "אני תמיד אומר כי אחת הסיבות מדוע לנסוע לפולין קשורה לעובדה שכאשר החיילים האלה יירדו מן המטוס בארץ, הם יבינו למה הם צריכים לחתום קבע [...] צריך לתפוס אתכם ישר כשאתם יורדים מן המטוס, כיוון שאני מבטיח לכם שכשתרדו ממנו תבינו למה צריך לחתום קבע". כמו גם בדבריה של רס"ן אוסנת אור-לוירר, מפקדת משלחות "עדים במדים": "...אמיר השכל (לשעבר, ראש לה"ק כוח אדם בחיל האוויר) העלה את הצורך להשאיר בצבא את רמת הסדר הטובים והמסע עלה כאחת מהדרכים... זה לא מילת גנאי, אנחנו יודעים שיש קשר, ואם יש קצין שרוצים להשאיר, המסע הוא אמצעי לחץ חיובי ומחבש לחץ לא פשוט, שמצליח" (אפלבוים, 2011).

צה"ל מקצה משאבים רבים לטובת פרויקט "עדים במדים", וכיום מספר חיילי קבע במסגרת שירותם הצבאי אמונים על ניהול המסעות. כל משלחת מונה כ-180 חיילים בקירוב. עיקר חברי המשלחת הם קצינים, נגדים ואנשי מילואים, כמו גם מספר אזרחים עובדי צה"ל והורים שכולים, אליהם מצטרפים צלם, רופא צבאי

³ ראה: www.idf.il - "על הפרויקט".

ונושאי תפקידים נוספים (לדוגמה: רב, מאבטחים, חצוצרן). את המסע מובילים מדריכים בכירים ומנוסים מ"יד ושם". הערכת עלות הפרויקט היא כעשרות מיליוני שקלים לשנה והיא מתבססת על תחשיב של \$1200 לחייל, כמו גם עלויות עקיפות בגין אובדן 9 ימי עבודה אותם מקדיש כל חייל לפרויקט זה.

תוכנית ה"מסע" כוללת שלושה שלבים: ראשית, הכנה לקראת המסע במהלך החודש שקודם "למסע". החיילים מחויבים בהכנה שאורכה שלושה ימים. ימי ההכנה בנויים מתכנים שבאחריות "יד ושם" ומתכנים שבאחריות יחידת ההסברה "עדים במדים". מבחינת "יד ושם" (הופמן, 2006), ההכנה כוללת: סיור במוזיאון "יד ושם", סדנה בנושא מנהיגות בשואה והכנה כללית לנושא המסע לפולין. הכנה זו כוללת רשמים וסיפור ממסעות אחרים. כל הכנה כוללת גם מפגש עם ניצול שואה שאינו מלווה את המסע. מעבר למרכיבים אלה, הצבא משבץ נושאים הרלוונטיים לו בארגון. נושאים אלו כוללים תדרוך בטחוני, תדרוך חיל האוויר, שיחה עם קצין חינוך ונוער ראשי ושיחה עם ראש אגף כוח אדם (הופמן, 2006). המסע עצמו אורך כחמישה ימים וכולל ביקור באתרים קבועים. (1) יום ראשון - וורשה. החיילים מבקרים בבית היתומים של יאנוש קורצ'אק, בית הקברות היהודי ברחוב אוקופובה, בית כנסת נוצ'יק, ואחריו מתחיל הסיור בשרידי גטו וורשה, רחוב כלודנה וזולטה, מסלול הגבורה ואנדרטת רפפורט. (2) יום שני - לאחר הביקור בוורשה ממשיכים החיילים לעיירה טיקוצ'ין, בורות הירי ביער לופוחובה ומחנה ההשמדה "טרבלינקה". (3) יום שלישי - ביקור בישיבת חכמי לובלין ומחנה מיידנק. (4) יום רביעי - קרקוב, מחנה ההשמדה פלשוב ובמפעלו של אוסקר שינדלר. (5) יום חמישי - מחנה המוות אושוויץ-בירקנאו. במהלך המסע המשלחות מקיימות פעילויות בשעות הערב, בהן נערכות שיחות בעקבות הפעילות באותו היום. לסיום, כחודש וחצי לאחר החזרה לארץ, מתקיימת פעילות בישראל המכונה "כנס שגרירים". במהלך "כנס" זה, האורך כיום, מתקיימת פעילות המאפשרת דיון על החוויות הרגשיות והלימודיות, שיחה על משמעות המסע, הקרנת סרט המשלחת שצולם במהלך המסע וחלוקת חומר (לדוגמה: חוברת, תקליטור ועוד) שלוקט ועובד במהלך המסע (סיני, 2004).

הרקע שהוצג על פרויקט "עדים במדים" מלמד כי השימוש שנעשה בתיירות מורשת במסגרת צבאית בכלל וככלי לניהול משאבי אנוש בפרט, לא נחקר עד כה. המחקרים שנעשו עד כה אודות "עדים במדים", אימצו נקודת מבט סוציולוגית-פרשנית וביקורתית ומיקמו את המסע במסגרת עיצוב זיכרון השואה ומקומו בתפיסת הביטחון הישראלית, אך התעלמו כמעט לחלוטין מהשפעת המסע על חיילי צה"ל (בן עמוס והופמן, 2011; הופמן, 2006, 2012; סיני, 2004). מחקר חשיפתי זה אודות המסע לפולין, יוביל להבנת תפקידה של תיירות מורשת כמשאב ניהולי-ארגוני.

סקירת ספרות

לאור סוגיית המחקר, סקירת הספרות שלהלן תעסוק בנושאים של תגמולים, תיירות תמריץ, תיירות מורשת, זיכרון השואה בחברה הישראלית ובצה"ל, מסע החיילים לפולין כסוג של פעילות תיירותית ומאפייני צה"ל כארגון עובדים.

תגמולים (Rewards)

מרכיב חשוב מתחום ניהול המשאב האנושי בארגונים הוא נושא התגמולים (Rewards) המוענקים לעובדים. תגמול כספי הוא כל צורה של החזרים כספיים, הטבות ושירותים מוחשיים שהעובד מקבל כחלק מתנאי העסקתו בארגון (O'Byrne, 1995). מנגד, תגמולים לא כספיים הם שלל האמצעים בהם עושים שימוש מנהלי הארגון לטובת העובד ולעידודו ולטיפוח תרבות המעריכה התנהגות חיובית של עובדים (הרפז ומשולם, 2015). מאז ומעולם ניסו ארגונים להפיק את המרב מהמשאב האנושי שלהם. תחום אסטרטגיית תגמול העובדים, בזכות חשיבותו, היווה מוקד למחקרים רבים, מתוך כוונה ללמוד כיצד ניתן להפיק את התועלת המרבית לארגון (Dessler, 2008). על פי סקירתם הנרחבת של הרפז ומשולם (2015), ניתן לסווג את מערך

התגמולים לשתי קבוצות: (1) תגמול כולל (Total compensation) - כלומר, תגמולים כספיים המוענקים לעובד על ביצוע עבודתו (McCaffery, 1992; Zingheim & Schuster, 2000). התגמול הכולל נחלק לשני סוגים: (א) תגמול כספי ישיר - לדוגמה משכורת והפרשות לפנסיה. (ב) תגמול כספי עקיף - הטבות. לדוגמה מימון לימודים, ימי גיבוש ו"נופש חברה". (2) תגמולים שאינם כספיים (Non-financial compensation) הכוללים הזדמנויות להתפתחות מקצועית, הכרה אישית וארגונית וסטטוס בעבודה. לדוגמה: פרס עובד מצטיין ומקום חנייה שמור. אחת ממטרותיו של המחקר הנוכחי, היא לבחון איזה סוג של תגמול מהווה המסע לפולין.

לצבא, סוג של ארגון ציבורי, שתי דרכים מרכזיות לתגמל את המשרתים בו: משתנה השכר הכולל את מגוון התגמולים החומריים, ומשתנה השליחות המתייחס לתפיסות ערכיות של השירות כשליחות וחובה לאומית (לוי, 2005). השירות בצבא הקבע מעצם היותו סוג של מקום עבודה בשכר, מתבסס בעיקר על משתנה השכר. במקרה של המשרתים בצבא הקבע, מרכיב התגמולים החומריים הוא בעל תפקיד משמעותי, גם אם לא המניע היחיד לשירות (סתר, 2001). משלחות צה"ל לפולין הן תגמול שמטרתו לחזק את משתנה השליחות. ליפשיץ (2000) טוען, כי המאפיינים הייחודיים של השירות בצבא: עבודה על פני שעות רבות ולא מקובלות, ניתוק ממושך מהמשפחה ומהסביבה החברתית, דרישות השירות במונחי משמעת ובמונחים פיזיים, והסכנה לפגיעה או אפילו סכנת מוות, מביאים את הפרט לדרוש פיצוי ייחודי נוסף על הכנסתם. לפי Moskos (1977), פיצוי זה ניתן באמצעים שונים מלבד השכר הישיר (לדוגמה: מזון, לבוש, דיור, הטבות פנסיוניות ויוקרה חברתית).

כיום, אחת השיטות להניע עובדים ולשפר את ביצועיהם בעבודה, הינה באמצעות טיולי תמריץ. לפי המכון לחקר התמרוץ (Incentive Research Foundation), תיירות התמריץ (Incentive travel) הינה "Exceptional travel experiences to motivate or recognize superior performance" (2008, p.1). כלומר, טיולי חוויה יוצאי דופן שמטרתם להוקיר ולהניע את העובדים לביצועים גבוהים. לפי סיווג זה ניתן לראות במסעות צה"ל לפולין חלק מתעשיית ה-MICE (Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions).

הצמיחה המואצת של תעשיית תיירות התמריץ הניבה מחקרים רבים (Baloglu & Love, 2004; Severt., et al., 2007; Whyte, 2003) עניינם של מחקרים אלה, ללמוד כיצד חופשות אטרקטיביות מניעות עובדים ומשפרות את ביצועיהם בעבודה (Cho et al., 2006; Long & Shields, 2010; Mair, 2015; Seo et al., 2004; Stajkovic & Luthans, 2003; Jeffrey & Jeffrey, 2004). לדוגמה, Jeffrey (2014) ו-Seo (2004) ועמיתיה (2004) טוענים, שתיירות תמריץ מעוררת מוטיבציה גבוהה לעבודה ומייצרת רגשות חיוביים כלפי הארגון. Jeffrey ועמיתיה (2006) טוענים כי תיירות תמריץ מחזקת את הקשר ותחושת הערכה לארגון (לדוגמה, תמונות). מחקרים של Eisenberger ועמיתיה (2001) מלמד, כי תיירות תמריץ מגבירה את המחויבות הארגונית בזכות גידול במידה בה העובד תופס כי הוא מוערך על ידי הארגון וכי הארגון דואג לו ולהתפתחותו האישית. Witt ועמיתיו (1992) מצאו מספר סיבות לשימוש הארגונים בתיירות תמריץ: (1) השגת יעדים עסקיים באמצעות יעדים אישיים (ברמת העובד) ו/או קבוצתיים (ברמת הארגון) (2) חיזוק התקשורת בארגון ("ניטורקינג") (3) טיפוח תרבות ארגונית חזקה (4) שיפור ביצועי העובדים ו-(5) הגברת תחושת המחויבות לארגון.

גם מחקריהם של Shore & Wayne (1993) ו-Wayne ועמיתיה (2002), מלמדים על האפקטיביות של תיירות התמריץ וזאת בהשוואה לתגמולים אחרים, בזכות הענקת זיכרון בלתי נשכח לעובדים. מחקרו של Jeffrey (2014) אשר בחן מוטיבציה של אנשי מכירות, מלמד כי תיירות תמריץ הינה תגמול יעיל יותר בהשוואה לכסף מזומן. עוד עדות ליעילות תיירות תמריץ עולה ממחקר שהציע שלושה סוגי תמריצים שונים לשלוש קבוצות

עובדים. שם נמצא כי הביצועים של הקבוצה שהוצעה לה תיירות תמריץ היו גבוהים יותר ביחס לשתי הקבוצות האחרות שהוצעו להן מזומנים (Caballero, 1988). מחקר זה יהווה תרומה לגוף הידע הבוחן את השפעת תיירות התמריץ על העובדים.

תיאורית החליפין החברתי (Theory Social Exchange)

ההנחה לפיה לצה"ל עולות תועלות מהשתתפות החיילים במסע לפולין מבוססת על תיאורית החליפין החברתי (Theory Social Exchange) של Blau (1964). על פי תיאוריה זו, בין העובד והארגון קיימים יחסי חליפין חברתיים וכלכליים. בחליפין כלכלי ידוע לכל צד בדיוק מה ייתן ומה יקבל בתמורה. בחליפין חברתי לא ברור מה מוחלף, הערך הוא סובייקטיבי ותלוי בצד המקבל או הנותן. החליפין החברתי הוא מעין מעגל שחוזר על עצמו - התהליך מתחיל בכך שאחד הצדדים נותן שירות, מוצר או מחווה כלשהי לצד השני. בצד המקבל נוצרת מחויבות להשיב טובה תחת טובה. אותה מחויבות היא הבסיס לשיתוף פעולה מתמשך בין הצדדים. באופן זה נוצר מעגל המשכי של טובה תחת טובה בין העובד לארגון, והעובד חש מחויב לארגון ונכון לבצע משימות מעבר לנדרש ממנו (Chompookum & Derr, 2004; Ehrhart, 2004). לאור תיאוריה זו יבחן מחקר זה, האם ההשתתפות במסע לפולין תיתפס על ידי המפקדים/מנהלים כהשקעה מצד הארגון, ומתוך כך ציפיותם כי הפקודים/העובדים יניבו תועלות לארגון מתוך רצון להשיב לארגון על ההשקעה בהם.

תיירות מורשת – מסגרת מושגית

מורשת וזיכרון מהווים משאב עבור ארגונים מסוגים שונים למטרות שונות (Young, 1990). צבאות בכלל, והצבא הישראלי בפרט, עושים שימוש נרחב במורשת בכדי ליצור, בין היתר, גאוות יחידה כמו גם להשפיע על המוטיבציה ללחימה ולשירות בצבא (Applboim & Poria, 2020). צבאות משתמשים גם במורשות של אותן מדינות ועמים עליהם הם מגנים בכדי להצדיק את קיומו של הצבא. לדוגמה, Sandler (2001) טוען, כי בצבא ארה"ב מפקדים נוטים לחפש לקחים היסטוריים מסוימים, ו"היסטוריוני הצבא" מספקים להם את מה שהם רוצים עם הערות מקצועיות ומתאימות.

השימוש במורשת לא פסח על צבא ההגנה לישראל. הצבא הישראלי עושה שימוש נרחב במורשת שואת העם היהודי בכלל, ובמורשת שואת העם היהודי בפרט (זרטל, 2002). לטענתה של הופמן (2006), בצה"ל מורשת השואה מעבר להיותה סיפור היסטורי-לאומי, היא מקור לערכים ולהשראה. במובן זה זיכרון השואה בצה"ל הינו כלי שמטרתו לחזק את תחושת הפטריוטיות של החייל ולהצדיק את פעולות צה"ל בעיני חייליו כמו גם בעיני הציבור בישראל (זרטל, 2002). השואה נלמדת בצה"ל גם מתוך מטרה להפוך את החייל לאזרח ולאדם טוב יותר. ממצא זה מצטרף למסמכים רשמיים שפרסמה מפקדת קצין חינוך ונוער ראשי (צה"ל, 2007), המלמדים כי צה"ל שואף להטמיע בקרב משתתפי המסע ערכים, כמו שמירה על כבוד האדם, הגנה על הדמוקרטיה וטיפול הסובלנות. מחקר זה יעזור ללמוד על השלכות אחרות של המסע לפולין.

מסע החיילים לפולין כסוג של פעילות תיירותית

המחקר מתבסס על גוף ידע מתחום התיירות בכלל, ותיירות מורשת בפרט. לצורך כך יש להבהיר כי ביקורם של חיילי צה"ל במסגרת פרויקט "עדים במדים" בפולין הוא סוג של פעילות תיירותית, וכי ניתן לראות בחיילי צה"ל המבקרים במחנות ההשמדה בפולין במסגרת תפקידם, סוג של תיירים. חוקרים נוטים לאמץ הגדרות טכניות וקונספטואליות לתופעת התיירות. ההגדרות הקונספטואליות מקשרות את התיירות לתחומי מחקר שונים ושופכת אור על היבטים שונים בתופעת התיירות. לדוגמה, על פי הגדרתו של Cohen (1974), חייל צה"ל אינו "התייר המושלם", וזאת מכיוון שיתכן והוא אינו מצפה להנאה ו/או אינו בהכרח משתתף בפעילות מרצונו החופשי. אולם ניתן לראות בחייל צה"ל "מטייל זמני", ייתכן אף "מרצון" תוך "ציפייה לחוויות". לעומת ההגדרות הקונספטואליות, ההגדרות הטכניות מאפשרות לכמת ולאמוד את תופעת

התיירות. הגדרות מסוג זה לרוב מתעלמות מהמניעים לפעילות ומאופייה. הגדרות אלו מתייחסות לזמן השהייה של המבקר במקום (מעל 24 שעות) ו/או לארץ מוצאו. סקירת ההגדרות הטכניות כדוגמת ההגדרה של (World Tourism Organization) WTO וארגונים אחרים כדוגמת מדינת ישראל, מלמדת כי חיילי צה"ל בעת מסעם לפולין מקוטלגים כתיירים.

זיכרון השואה בחברה הישראלית ובצה"ל

השואה השפיעה רבות על גיבושה ועיצובה של הזהות הציונית בחברה הישראלית ובצה"ל. לזיכרון השואה תפקיד משמעותי בחיזוק האתוס הציוני ובמתן צידוק ולגיטימציה לפעולות צה"ל. זפרן ובר-טל (2003) מדברים על תחושת הפחד האופפת את החברה הישראלית לאור הטראומה של השואה. תחושה זו מעצימה את הצורך בצבא ובכוח. לטענתם של זפרן ובר-טל, מאחר ש"השואה הייתה ועודנה חוויה טראומטית קשה בעלת חשיבות המעצבת את אופיו ואת תגובותיו של העם היהודי, השימוש בה הוא הדוגמה הבולטת ביותר לאופן שבו החברה הישראלית מעצבת את תפיסת הביטחון העכשווית, דרך חווית עבר טראומטית" (זפרן ובר-טל, 2003, 330). Dror (1996) רואה את התגובה של החברה הישראלית לשואה כמנגנון הגנה קולקטיבי. לדעתו, לקח השואה מתבטא בנרקיסיזם לאומי הכולל בין השאר, את הדגשת חשיבות השימוש בכוח ובייחוד כוח צבאי, המהווה את תעודת הביטוח לקיומה של מדינת ישראל.

השימוש בזיכרון השואה כדי להסביר ולהצדיק את הצורך בפיתוח כוח מגן ואימוץ גישה אקטיביסטית, התחיל עוד בימי מלחמת העולם השנייה. מאז קמה המדינה, הקשר בין השואה ולקחיה לבין ביטחון המדינה התהדק. בשלב מוקדם זה נערך הקישור בין השואה לסכסוך הישראלי-ערבי. הנרטיב שהונח הוא, כי היהודים מצויים במלחמת קיום אין-סופית, האויב החליף את שמו אך למעשה הוא תמיד אותו אויב, ומטרתו היא אחת - השמדת העם היהודי (זפרן ובר-טל, 2003; קרון, 1998).

תפקידו של צה"ל על פי תפיסת הביטחון הישראלית, הוא למנוע אפשרות חורבן ולהבטיח את ביטחונם של אזרחי מדינת העם בישראל - מדינת העם היהודי (קימרלינג, 1993; זרטל, 2002; שגב, 1991). מאז, בגלגולים שונים "על פי צורכי הזמן והמקום, הוקמו מתי השואה שוב ושוב לתחייה והיו לפונקציות מרכזיות בדיון הפוליטי הישראלי, בעיקר בהקשר של הקונפליקט הישראלי-ערבי, במיוחד בנקודות המשבר וההתלקחות שלו, דהיינו המלחמות" (זרטל, 2002, ע' 16). זרטל (2002) מצביעה על כך, כי מאז 1948 הייתה שואת יהודי אירופה נוכחת בשיח ובתודעה, והחיבור בין השואה לבין צורכי המדינה כמעט ולא ניתן להתרה, אז כהיום. על פי הנרטיב הציוני, תפקידו של צה"ל הוא לעמוד על המשמר ולמנוע אפשרות השמדתו של העם היהודי. עובדה זו מסבירה את מרכזיותה של השואה בתוכניות לימודים פורמאליות ובלתי פורמאליות, כמו גם את נוכחותה של השואה בכלי התקשורת השונים. לטענתה של שפירא (1994), התנועה הציונית, הבנתה את זיכרון השואה כ"דת אזרחית" ואת צה"ל ככלי להישרדותה של המדינה הציונית. "המקדש" של דת אזרחית זו הוא אושוויץ, אתר אליו עולים לרגל בני נוער במדינת ישראל ב-40 השנים האחרונות במסגרת המסעות לפולין (פלדמן, 2001). הביקור של חיילי צה"ל ב"מקדש" זה הוא במוקד מחקר זה.

מאפייני צה"ל כארגון עובדים

במחקר זה תיבחן תפיסת המפקדים את השלכות המסע על חייליהם, שייתכן ומושפעות ממאפייניו של צה"ל כארגון עובדים. לצה"ל מאפיינים המבחינים אותו מארגונים אחרים (בר-אל, 2003). שלושה מאפיינים רלוונטיים במיוחד למחקר זה: (1) **כוללניות (טוטאליות)** - על פי Goffman (1974), ארגון טוטאלי מאופיין בהיעדר הפרדה בין שלושה תחומי חיים אותם רגיל הפרט לבצע בזמנים שונים עם אנשים שונים - שינה, פנאי ועבודה. צה"ל הוא דוגמה לארגון המכתיב אורח חיים המשפיע על עובדיו, כמו גם על בני משפחותיהם,

בעוצמה ובהיקף החורגים ממעגל ההשפעה של ארגון עבודה רגיל (נווה, 1998). הפרט החבר בארגון הצבאי - חייל או מפקד, מכיר בזכותו של הארגון לדרוש ממנו לסכן את חייו למען מטרות הארגון או למען מטרות המדינה אותן משרת הארגון הצבאי (פופר ורוני, 1992). (2) **שליחות אל מול משלח יד** - על פי Moskos (1977), אנשי הצבא נעים על פני רצף בין אלה הרואים בצבא מוסד (Institution), עבורם השירות הצבאי נתפס כשליחות, לבין אלה הרואים בשירות תעסוקה (Occupation), עבורם השירות הצבאי נתפס כמקצוע (משלח יד). (3) **חינוך לערכים** - לצבא הישראלי גם תפקיד חינוכי, המקבל ביטוי בפעולות צבאיות לא מלחמתיות (MOOTW- Military Operation Other Than War). דוגמה לכך, היא חיל החינוך והנוער העוסק במשימות שמטרתן חיזוק הקשר בין הצבא לחברה.

מטרות המחקר

מחקר חשיפתי זה כולל שתי מטרות עיקריות: (1) לבחון את תפיסת המסע לפולין מנקודת המבט של מפקדים השולחים את חייליהם למסע זה. (2) לחשוף את תפיסת המפקדים את התועלות של השפעת המסע לפולין על פקודיהם. חקר שתי מטרות אלו מהווה כלי להמשגת תופעה ניהולית זו - שימוש בתיירות מורשת ככלי להנעת עובדים. במישור התיאורטי, למחקר זה פוטנציאל לתרומה לגוף הידע בניהול משאבי אנוש בארגונים ציבוריים בשל העובדה כי מחקר זה בחן לראשונה את השימוש שנעשה בתיירות מורשת ככלי לתגמול המשאב האנושי. לממצאי מחקר זה קיימת גם תרומה לניהול פרויקט "עדים במדים".

מתודולוגיה

כיום לא קיים מחקר אודות השימוש בתיירות מורשת ככלי לניהול משאבי אנוש בכלל, ובצבא הישראלי בפרט, בכתבי עת בתחומי התיירות ו/או ההתנהגות הארגונית. לאור אופיין החשיפתי של מטרות המחקר, אומצה במחקר זה הגישה האיכותנית (Spradley, 1979). בשלב הראשון של המחקר נערכו ארבעה ראיונות פתוחים עם מי שמעורבים בניהול ומיסוד המסע, בין היתר עם תת-אלוף במיל' יהודה שגב ועם מי שפיקדה על המסעות לפולין מטעם צה"ל. הראיונות התבצעו על ידי עורכת המחקר במקומות ובזמנים בהם חשו המרואיינים בנוח. עורכת המחקר יצרה קשר טלפוני עם המרואיינים, ובהמשך הגיעה לבתיהם, למקום עבודתם או למקומות אחרים (דוגמה: בית קפה), וזאת בהתחשב בהעדפותיו של המרואיין.

שיטת הדגימה שנבחרה בשלב הראשון היא דגימה לא הסתברותית מסוג מדגם מכוון (Purposeful sampling), וזאת במטרה לאתר מרואיינים להם הפוטנציאל לתרום להבנת התופעה הנחקרת. על פי רוב צה"ל מגביל חוקרים שאינם חלק מהממסד הצבאי. על מנת להתגבר על סוגייה זו, פנתה החוקרת לאלוף אמ"ש (אגף משאבי אנוש) במיל' יהודה שגב, בבקשה לתאם פגישה עם אלוף אמ"ש, אלעזר שטרן (כאשר עוד כיהן בתפקידו), במטרה לקבל את הסכמתו העקרונית לשיתוף פעולה ולאפשר את תחילת תהליך המחקר. אלעזר שטרן נתפס בצבא כמי שיזם את המסעות ומהווה דמות מפתח, ושיתוף פעולה עמו היה הכרחי למחקר זה. לאחר קבלת האישור מדובר צה"ל, הפנה האלוף שטרן את עורכת המחקר לממונות על ניהול המסעות לצורך המשך שיתוף פעולה (סא"ל לילי אליאסי - מפקדת מדרשת "יד ושם" לשעבר ורב-סרן אוסנת אור-לוייר - מפקדת משלחות "עדים במדים" לשעבר). בנוסף, האלוף במיל' יהודה שגב הפנה את עורכת המחקר לתת-אלוף במיל' אילן הררי - קצין חינוך ונוער ראשי לשעבר.

בשלב השני, נערכו ראיונות עומק עם 24 משרתים בשירות הקבע שהשתתפו במסע. המרואיינים הינם מפקדים לחיילים בדרגות שונות. בשלב זה נעשה שימוש באסטרטגיית "כדור שלג" (Snow-ball sampling). בכדור שלג מסתמכת החוקרת על המרואיינים, המתבקשים לגייס מכרים מהרשת החברתית שלהם אשר יכולים לספק נקודות מבט שונות על הנושא הנחקר. לאור מאפייניה של שיטת דגימה זו המאופיינת

בהומוגניות, נעשה ניסיון לדגום משתתפים מרקעים שונים עוד בשלבים הראשונים של המחקר (לדוגמה: קרביים - לא קרביים, אקדמאים - לא אקדמאים, מפקדים של יחידות גדולות - קטנות, גברים - נשים ועוד).

טבלה מספר 1: אודות המרואיינים

ריאיון מספר	דרגת המרואיין	מגדר	קבוצת גיל	בעת קיום הריאיון: לוחם / תומך לחימה
1	רב-סרן	גבר	36-45	תומך לחימה
2	רב-סרן	גבר	36-45	תומך לחימה
3	רב-סרן	אישה	46-55	לוחמת
4	רס"ר	גבר	55 ומעלה	תומך לחימה
5	נגד	אישה	25-35	תומכת לחימה
6	רס"פ	אישה	36-45	תומכת לחימה
7	סגן-אלוף	גבר	46-55	לוחם
8	רב-סרן	גבר	25-35	לוחם
9	סגן	אישה	25-35	תומכת לחימה
10	סג"מ	גבר	36-45	לוחם
11	רב-סרן	גבר	25-35	תומך לחימה
12	רס"ב	אישה	25-35	תומכת לחימה
13	רב-סרן	אישה	25-35	תומכת לחימה
14	סגן	אישה	46-55	תומכת לחימה
15	רב-סרן	גבר	36-45	תומך לחימה
16	רס"ב	גבר	55 ומעלה	תומך לחימה
17	רב-סרן	גבר	25-35	לוחם
18	סגן	גבר	36-45	תומך לחימה
19	סגן-אלוף	גבר	25-35	תומך לחימה
20	רב-סרן	גבר	36-45	לוחם
21	נגד	גבר	36-45	תומך לחימה
22	רב-סרן	גבר	36-45	תומך לחימה
23	רס"מ	אישה	36-45	תומכת לחימה
24	נגד	גבר	36-45	תומך לחימה

המחקר התבצע תוך שימוש בריאיון עומק חצי מובנה. השימוש בריאיון עומק חצי מובנה נבע מגמישות הריאיון והאינטימיות המאפיינת את הריאיון האישי. בנוסף, כלי מחקר זה יאפשר השוואה בין דברי המרואיינים.

הריאיון כלל מספר חלקים (ראו נספח מספר 1: תסריט הריאיון בו הושארו שאלות הנוגעות למאמר זה). הריאיון נפתח בהסבר אודות המחקר ומטרותיו. אחר כך נשאל המרואיין סדרת שאלות אינפורמטיביות אודות המשתתף (לדוגמה: מה היה גילך בעת היציאה למסע?). לאחר מספר שאלות חימום קצרות (לדוגמה: למה לדעתך בחרו בך לצאת למסע?), המרואיינים התבקשו להתייחס לשאלות הליבה. שאלות אלו עסקו בבחירת החיילים המשתתפים בפרויקט "עדים במדים" (לדוגמה, האם אתה מכיר את הקריטריונים לפיהם נקבע מי ישתתף במסע?), השפעות והשלכות הפרויקט על הצבא (לדוגמה, הצבא משקיע משאבים רבים במסע

לפולין, משאבים אותו יכול היה לנצל בצורה אחרת. מה לדעתך מרוויח הצבא מהמסע לפולין?, ועל החיילים המשתתפים במסע (לדוגמה, מה הניע אותך באופן אישי להשתתף במסע?). בחלקו האחרון של הראיון, המרואיינים התבקשו "לתרום" שאלות למשתתפים עתידיים אותן לדעתם יש להוסיף לראיון (לדוגמה, במידה והיית מוציא חייל שהוא פקוד שלך למסע, למה היית מצפה ממנו כשיחזור?), ואחר כך התבקשו לענות לשאלות אלו.

משך הראיון נע בין 45 דקות לשעתיים וחצי (אורכו הממוצע של ראיון הוא שעה וחצי). כל הראיונות הוקלטו (בעת תמלולם נעשה ניסיון להשתמש בעקרון "המילה במילה"), שוקלטו ונותחו בשיטת הניתוח הנושאי (Thematic analysis) (Strauss & Corbin, 1990; Arksey & Knight, 1999). התועלות מוצגות בהתאם ל: (א) דרגת חשיבותם בעיני המרואיינים (ב) התרשמותה של החוקרת (ג) סדר הופעת התועלות (ד) מספר התייחסויותיהם של המרואיינים לתועלות במהלך הראיון.

ממצאים

פרק הממצאים מורכב משני חלקים, וזאת בהתאם למטרות המחקר: (1) המשגת המסע על ידי המפקדים (2) תפיסת התועלות העולות מהמסע (בחלק זה קיימת התייחסות לארבע תועלות: שיפור בתפיסת תדמית הצבא בזכות השקעת הצבא בחייל באופן שאינו קשור ישירות בתפקידו, גידול בנכונות להארכת השירות הצבאי, עיסוק בחינוך בנושא השואה ולקחיה ביחידתם והשקעה בעבודתם תוך מוכנות לויתורים אישיים). המבואות מוצגות כך שלא ניתן יהיה לזהות את הדוברים (השמות המופיעים בטקסט אינם שמותיהם האמיתיים של המרואיינים).

מטרה מספר 1 - המשגת המסע על ידי המפקדים

כמעט כל המפקדים (N=19) תיארו בראיונות את המסע כסוג של ציפור/מתנה ופרס המוענק עבור התבלטות לטובה של פקודיהם. דבריהם של יניב (ראיון 1), שי (ראיון 8), שירלי (ראיון 14) וארז (ראיון 15) ממחישים נקודה זו.

"בסופו של דבר המסע מאפשר לי להגיד לחייל שלי בדרך אחרת "תודה"... זה קודם כל... אחר כך "על הדרך" הוא גם סופג ערכים וידע" (יניב, רב-סרן, ראיון 1)

"היה מאוד ברור שזה [המסע] כלי שצריך לעשות בו שימוש על מנת לציפר... למפקדים היה סל שנתי... אפשר לומר סל של סוכריות... ואחת הסוכריות כללה בין היתר השתתפות במשלחת... אושוויץ זה סוכרייה" (שי, רב-סרן, ראיון 8)

"חיילים שרוצים לציפר, מוציאים למסע. יש כל מיני דרכים לציפר חייל, והמסע לפולין הוא אחת הדרכים. זה סוג של ציפור מאוד מפורסם וידוע, וחיילים רוצים לצאת למסע כי הוא אטרקטיבי" (שירלי, סגן, ראיון 14)

"חייל שאני מוציא למסע זו מתנה. נכון שיש מתנות טובות יותר" (ארז, רב-סרן, ראיון 15)

מטרה מספר 2 - תפיסת התועלות

תוצאות המחקר מלמדות שלפי תפיסת המפקדים, עולות ארבע תועלות עיקריות:

שיפור בתפיסת תדמית הצבא בזכות השקעת הצבא בחייל באופן שאינו קשור ישירות בתפקידו.

המרוויינים (N=10) ציינו, כי יחול שיפור בתדמית הצבא בעיני חייליהם בזכות העובדה כי הצבא משקיע משאבים (כסף, זמן ומאמץ) בפעילות שאינה קשורה ישירות לתפקידם בצבא. דבריה של שרון (ריאיון 3), נח (ריאיון 10) ורפי (ריאיון 19) ממחישים נקודה זו.

"הצבא חושב עלינו (על החיילים) ונותן לנו ערך מוסף ולא רק חשוב לו שנעבוד כמו עכברי מעבדה, ולכן זה משפר את התדמית של הצבא... הצבא לא נתפס כגוף משימתי אלא כגוף שגם חושב ערכי" (שרון, רב-סרן, ריאיון 3)

"מישהו [הצבא] משקיע בך בערכים, תפיסות, ידע... ובגלל שזה לא משהו מוחשי אלא יותר עם ערכים וחינוך, זה גורם לך להעריך את המשהו הזה... את הצבא... להיות גאה בו ולהסתכל עליו בעין חיובית [...]. הצבא מוכן להשקיע וזה מחזק את התדמית שלו בין היתר גם בגלל שהצבא מוכן להשקיע במורשת, בערכים, בחינוך והבנה" (נח, סג"מ, ריאיון 10)

"המסע גורם לך להבין שהוא [הצבא] לא רואה בך מכונה אלא בן אדם שצריך להשקיע בנפש שלו... וזה מדהים בעיני שארגון עושה דבר כזה" (רפי, סגן-אלוף, ריאיון 19)

גידול בנכונות להארכת השירות הצבאי. המפקדים (N=12) תופסים את המסע ככלי המעודד את החייל להמשיך שירות במסגרת צבא הקבע, אך בטווח הקצר בלבד - מרגע החזרה מהמסע ועד מספר שבועות לאחר מכן. דבריהם של ירון, (ריאיון 2), ענבל (ריאיון 9) ושירלי (ריאיון 14) ממחישים נקודה זו.

"צריך להוציא אנשים למסע בסמוך להתלבטות שלהם אם להישאר או לצאת לשוק האזרחי... כי המסע יגרום להם לרצות להישאר... צריך לתדרך את המפקדים שאם יש להם חייל שהם רוצים להשאיר או להעביר תפקיד, שיאפשרו להם להוציא אותו למסע" (ירון, רב-סרן, ריאיון 2)

"אם זה מישהו שחשוב לי להשאיר אותו [את החייל] במערכת אני אוציא קודם כל אותו, כי המסע יגרום לו לרצות להישאר" (ענבל, סגן, ריאיון 9)

"אני חושבת שחלק גדול מהמסע משכנע אנשים להישאר בצבא. המסע חיזק אצלי באיזה שהוא מקום את הרצון כן להישאר בקבע, כן להמשיך ולהתקדם" (שירלי, סגן, ריאיון 14)

עיסוק החיילים בחינוך בנושא השואה ולקחיה ביחידתם. בקרב המרוויינים (N=11) קיימת תפיסה, כי המסע גורם לחייליהם להיות מעורבים באופן פעיל בעיצוב זיכרון השואה בקרב עמיתיהם ליחידה. לתפיסת המפקדים, אלו היוצאים למסע מנחילים את לקח השואה בקרב אותם חיילים שלא לקחו חלק במסע. לקח השואה לאור משותפת המחקר הוא, כי למדינת ישראל נדרש צבא חזק שימנע משואה נוספת להישנות. בין היתר, המפקדים תופסים את חייליהם כמעורבים בארגון יום הזיכרון לשואה ולגבורה וכמשתתפים ו/או מארגנים טקסים הנערכים ביחידתם אודות השואה לאחר שובם מהמסע לפולין. דבריהם של שרון (ריאיון 3), ארז (ריאיון 15) ושלומי (ריאיון 22), ממחישים נקודה זו.

"הייתי מצפה ממנו [מהחייל שהשתתף במסע] בראש ובראשונה, לחזור ולחלוק את הרשמים שלו מהמסע עם החברים שלו שלא יצאו למסע, הייתי מצפה ממנו אולי להכין איזה שהוא מערך שיעור שיישאר במסגרת... שיחלוק את הרשמים שלו בדרך זו או אחרת, אם זה תמונות או כל דבר אחר" (שרון, רב-סרן, ריאיון 3)

"אצלנו ביחידה כשמישהו נוסע הוא חוזר ומכין מצגת עם תמונות, מספר חוויות. בדרך כלל ביום השואה אנחנו עושים את זה, ואז מי שנסע אחרון מציג ומדבר וככה שומרים על המסורת" (ארוז, רב-סרן, ריאיון 15)

"אני חושב שהדבר הבסיסי ביותר זה שהמסע הופך את הקצין למפקד – מחנך. לאורך כל המסע עלה המוטיב הזה של איזה מסר אעביר מחר בבוקר לפקודים שלי. בסופו של דבר, זה הנושא של ציונות וחשיבות המדינה ושמירה על המדינה ושירות המדינה. על ידי זה שהצבא שולח את המשלחות לפולין ומלמד אותם בצורה מוחשית על העבר, הוא גורם לקצין לשנות את תפיסת העולם בהרבה מאוד מובנים. בעיקר כמפקד – מחנך. מעבר לזה שהוא מפקד הוא קודם כל מחנך" (שלומי, רב-סרן, ריאיון 22)

החיילים ישקיעו יותר מאמץ בעבודתם תוך מוכנות לוותורים אישיים. ניתוח הממצאים מלמד, כי קיימת הסכמה בין המרואיינים (N=16) כי לאחר המסע מתחזק הרצון של פקודיהם להשקיע יותר מאמץ בעבודה תוך מוכנות לוותורים אישיים. בעקבות המסע מתחזק רצונם של המרואיינים לבצע את תפקידם בצורה טובה יותר. הרצון לבצע את התפקיד בצורה טובה יותר מוביל את החיילים להשקיע יותר זמן ומאמץ בעבודתם. השקעת היתר מתבטאת באופנים שונים, לדוגמה: להישאר יותר שעות בצבא, ולבצע את התפקיד בצורה מקצועית יותר. המרואיינים אף הראו מוכנות לוותורים אישיים המתבטאים במוכנות לשרת רחוק מהבית ולקחת סיכונים (לדוגמה, לשרת ביחידה קרבית). דבריה של שרון (ריאיון 3), נח (ריאיון 10) וענת (ריאיון 23) ממחישים נקודה זו.

"מתוך הרעיון שהצבא הוא בעל שליחות מאוד גדולה, אני חושבת שחוזרים מפולין עם המון רצון לתרום ולתת לצבא... הרצון הזה יותר גדול, יותר מהכול, יותר מהמשפחה והזוגיות" (שרון, רב-סרן, ריאיון 3)

"כשחזרתי מהמסע היה לי המון רצון לעשות את הכל והכי טוב שאפשר. לא היה לי אכפת להישאר עוד כמה שעות בעבודה. את אותו דבר הייתי מצפה גם מהחיילים שלי" (נח, סג"מ, ריאיון 10)

"אחרי המסע [החייל] צריך לתת "אקסטרה"... לעשות מה שצריך ולא לקצר ולחפף בשביל להרוויח עוד חצי שעה ביציאה.... לעשות את הדברים בצורה טובה יותר.... ליזום, לתת יותר [...] לתרום יותר.. שעות שהם מחוץ לשעות העבודה" (ענת, רס"מ, ריאיון 23)

דיון

בבסיס מחקר חשיפתי זה שתי מטרות-על: האחת, לבחון את תפיסת המסע לפולין בעיני מפקדים השולחים את חייליהם למסע זה. השנייה, לבחון מנקודת המבט של המפקדים את תפיסת התועלות לצה"ל שיש להשפעת מסע זה על פקודיהם. ממצאי המחקר מלמדים, כי המסע לפולין נתפס על ידי המפקדים כסוג של הטבה הניתנת עבור התבלטות לטובה של פקודיהם. בנוסף, תוצאות המחקר מלמדות כי לפי תפיסת המפקדים, עולות מספר תועלות מהשתתפות במסע: (1) נכונות להארכת השירות הצבאי (2) עיסוק בחינוך בנושא השואה ולקחיה ביחידתם (3) שיפור בתפיסת תדמית הצבא בזכות השקעת הצבא בחייל באופן שאינו

קשור ישירות בתפקידו (4) השקעת יותר מאמץ בעבודתם תוך מוכנות לוותורים אישיים. חלק זה יורכב מעולמות תוכן אלה.

צה"ל הגדיר מספר מטרות למסע לפולין (אתר "עדים במדים", www.idf.il). מטרותיו הרשמיות של הפרויקט הן: 1. חיזוק תחושת המחויבות לצה"ל, למדינת ישראל ולעם היהודי. 2. העצמת מימוש המנהיגות של המפקד תוך עיסוק בסוגיות הזהות, כבוד האדם ומנהיגות יהודית בשואה. 3. בחינת דרכי הפעולה למימוש ערכי המוסר הנובעים מסוגיות כבוד האדם. 4. עיבוד החוויה האישית למחויבות פיקודית ומחויבות להנחלת זיכרון השואה. מהמטרות הרשמיות של צה"ל עולה כי על פניו, אין התייחסות ישירה למסע לפולין כאמצעי לניהול המשאב האנושי אלא רק באופן עקיף ("חיזוק המחויבות לצה"ל"). אולם, תוצאות המחקר מלמדות כי לראייתם של המפקדים אחת ממטרותיו העיקריות של המסע, היא להשפיע בדרכים שונות על תפקודו של המשאב האנושי בצבא (לדוגמה, שהחייל ישקיע יותר זמן ומאמץ בביצוע תפקידו).

למחקר זה תרומה לגוף הידע בניהול משאבי אנוש. מתוצאות המחקר עולה, כי המסע לפולין לראיית המפקדים הינו תגמול (Reward) הניתן לחייל לאור ביצועיו בעבודה. מטרת המסע, בדומה לתגמול, להשפיע על התנהגות העובדים/חיילים, להביא לשיפור בביצועיהם ולשמרם בארגון (Becker & Huselid, 1998; Lawler, 2000). על פי החלוקה המקובלת כיום בספרות, ניתן להמשיג את המסע לפולין הן כתגמול כספי עקיף והן כתגמול שאינו כספי (הרפז ומשולם, 2015). המסע מהווה תגמול כספי עקיף (Denisi & Griffin, 2006) מכיוון שהצבא מממן לחייל את עלות המסע כמו גם נושא בהפסד ימי עבודתו. ניתן לראות במסע גם כתגמול שאינו כספי בשל העובדה כי החייל המשתתף במסע מקבל סיכה/תיק אותם הוא עונד גם לאחר המסע. הסיכה והתיק יוצרים למשתתף סטטוס ארגוני והכרה/הערכה בקרב חיילים אחרים בצבא, ואף בקרב אזרחים. ממצאי המחקר תואמים לממצאי מחקרים רבים, המלמדים כי הענקת תגמולים (חומריים ולא חומריים) קשורים לחיזוק הישגותיו של העובד בארגון (Mathieu & Zajac, 1990; Hult, 2005; Mottaz, 1988).

את השלכות המסע ניתן להמשיג לאור הספרות העוסקת בהנעת עובדים. לאור המשגתו של Pinder (1998), הנעה בעבודה היא ביטוי התנהגותי אשר לו שלושה היבטים: (1) כיוון (Directs) הפעולה - היבט זה עוסק במטרות שהפרט מציב לעצמו. (2) עוצמת (Energizes) הפעולה - היבט זה נוגע למאמץ שהפרט משקיע בעבודתו. מאמץ זה יכול להיות פיזי, אינטלקטואלי ונפשי. למאמץ זה יכולות להיות דרגות שונות, מעוצמה נמוכה ועד לעוצמה גבוהה. (3) ההתמדה בפעולה - היבט זה של ההתנהגות נוגע לנכונותו של הפרט להשקיע מאמץ לאורך זמן. ניתוח הממצאים מעלה שתי מטרות ארגוניות שהפרט מציב לעצמו ושאותן ניתן להמשיג ככיוון: גידול בנכונות להארכת השירות הצבאי ועיסוק החיילים בחינוך בנושא השואה ולקחיה ביחידתם. את הגידול במידת המאמץ שהפרט מוכן להשקיע בעבודתו, כל זאת תוך מוכנות לוותורים, ניתן לסווג כעוצמה. יש לשים לב, כי לאור תוצאות המחקר לחלק מהשפעות המסע קיים ממד של התמדה (חינוך למורשת השואה). לעומת זאת, עבור חלק מההשלכות המפקדים מציינים כי לא קיים ממד של התמדה (מוכנות להאריך שירות בקבע או גידול במאמץ). את הגידול במוטיבציה של החיילים ניתן להסביר לאור תיאוריית החליפין החברתי של Blau (1964) לפיה, ההשתתפות במסע לפולין נתפסת על ידי המפקדים כהשקעה מצד הארגון בחייליהם, ומתוך כך מובילה את הפקודים לרצות להשיב לארגון על ההשקעה בהם שאינה קשורה ישירות בתפקידם. תוצאות המחקר עולות בקנה אחד עם מחקרים אשר מלמדים, כי עובדים המקבלים הטבות כלכליות או חברתיות-רגשיות חשים מחויבות להחזיר לארגון (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). תוצאות המחקר תואמות מחקרים המלמדים, כי עובד אשר מרגיש כי הוא נתמך על ידי הארגון מכיר לו תודה ומגלה יותר מחויבות, הכרת תודה ואמון (Cho & Poister, 2013; Cho & Poister, 2013).

"HRM : כי : Hannah & Iverson (2004, p.339) (Karriker & Williams, 2009; Tzafir, 2005) practices are viewed by employees as a "personalized" commitment to them by the organization which is then reciprocated back to the organization by employees through positive attitudes and behavior". טענתם של Hannah & Iverson (2004) תואמת את גישת המפקדים שהשתתפו במחקר זה.

מתוצאות המחקר עולה כי על פי תפיסת המפקדים, לאחר ההשתתפות במסע, החיילים מטמיעים את לקחי השואה ולוקחים חלק פעיל בחינוך החיילים ביחידתם. ממצא זה תואם את הספרות המחקרית. סיני (2004), הופמן (2006) ובן עמוס והופמן (2011) שחקרו את מסעות חיילי צה"ל לפולין, מצאו כי לראייתם של משתתפי המסעות הם הופכים להיות אמונים על נושא הנחלת זיכרון השואה ולקחיה במקום עבודתם. סיני (2004) טוען מפורשות, כי לאחר החזרה מהמסע עולה דרישה מצד המפקדים שלקחו חלק במסע, לקיים ימי עיון, סדנאות ופעילויות בנושא השואה. בדומה לתוצאות מחקר זה, גם רומי ולב (2003) שבמחקרם התמקדו במסעות הנוער לפולין, מצאו כי תלמידים שהשתתפו במסע מהווים מקור לידע אודות השואה עבור חבריהם לבית הספר.

ממצאי המחקר מלמדים כי על פי תפיסת המפקדים, המסר שמוטמע בעובדים כולל לקחים פרטיקולאריים (לדוגמה, ערכים לאומיים, ציוניים, אתנוצנטריים) המשמשים אמצעי לאשרור ולחיזוק הזהות היהודית-ישראלית. לדבריהם, הלקח הנלמד מהמסע הוא, שמדינת ישראל כמדינת העם היהודי, יכולה וצריכה לסמוך רק על עצמה, ובשל כך היא חייבת כי יעמוד לרשותה הצבא החזק והטוב בעולם. כלומר, המסר העובר במסע מחבר בין הלקח (הצורך בצבא חזק) לבין הגוף בו הם משרתים (צה"ל). דבריו של רא"ל אהוד ברק בנאומו בטקס צבאי רשמי שנערך באושוויץ, ממחישים מסר זה: "כוחו של צה"ל הוא הערובה החיה לתקפות שבועתנו - אושוויץ לעולם לא עוד" (כספי, 1992, ע' 23). ממצאיו של פלדמן (2001) מלמדים גם הם על הניסיון להטמיע לקח פרטיקולארי. לטענתו, המטרה המרכזית של מסעות בני הנוער היא לכוון מחדש את קדושתה של מדינת ישראל ולחזק את זיכרון השואה כזיכרון מרכזי באתוס של הדת האזרחית אצל בני הנוער. הופמן (2006, 2011) גם כן מציינת, כי משלחות צה"ל לפולין הן שיאו של תהליך המחבר בין הלקח הציוני (הצורך בצבא חזק) לבין הגוף (צה"ל) שמוציא אותו אל הפועל. תוצאות המחקר תואמות גם את דעתם של חוקרים כמו אופיר (2000, 2001), זרטל (2002), צוקרמן (2001, 2007) ושגב (1991), הטוענים כי בזיכרון השואה נעשה שימוש (מניפולטיבי לשיטתם) על מנת להשיג יעדים פוליטיים ולעצב תודעה חברתית.

את השיח בנושא התפיסה הפרטיקולארית ניתן למקם בהקשר של ספרות אשר עניינה תיאוריית התלות התרבותית (Cultural contingency theory). תיאוריה זו מלמדת, כי לאורך זמן מתפתחת התאמה בין הנורמות והערכים של הארגון, לבין הנורמות והערכים של התרבות הסובבת (Lincoln & Kalleberg, 1990). תוצאות המחקר מלמדות, כי צה"ל מהווה סוכן היסטורי שמטרתו לנסוך ערכים ציוניים ולאומיים בקרב חייליו תוך שימוש בזיכרון השואה. לקח פרטיקולארי זה יכול להשפיע על חיילי צה"ל בעת מילוי תפקידם, והרי זו מטרת המפקדים.

בסקירת הספרות המחקרית לא נמצאה כל התייחסות לתיירות מורשת כחלק ממערכי התגמולים וההטבות הנהוגים בארגונים (Beam & McFadden, 1996; Dressler, 2008). תוצאות המחקר מלמדות, כי קיימת ציפייה מצד המפקדים לשיפור בתדמית הצבא הנובע מתגמול החיילים באופן שאינו קשור לתפקידם בצבא. ממצא זה עולה בקנה אחד עם מחקרים בתחום ניהול משאבי אנוש. לדוגמה, Fombrun & Shanley (1990) טענו, כי קיים יחס חיובי בין היקף פעילויות המתקיימות בארגון (לדוגמה, הרצאות וסדנאות העשרה) לבין תדמית הארגון בעיני עובדיו.

את תוצאות המחקר באשר למוטיבציית העובד ניתן להבין על פי תיאוריית הגורמים של Herzberg (1966). על פי תיאוריה זו, שני סוגים של גורמים משפיעים על המוטיבציה בעבודה: גורמים חיצוניים (Hygiene Factors) - קשורים לסביבת העבודה של העובד (לדוגמה, שכר, סטטוס מקצועי ותנאי עבודה), וגורמים פנימיים (Motivators Factors) - קשורים לתפקיד העובד (לדוגמה, עבודה מעניינת, מאתגרת, מגוונת, בעלת אחריות ומשמעות). על פי Herzberg, סיפוקם של הגורמים החיצוניים הכרחי ליצירת מוטיבציה בעבודה, אך רק מענה על הגורמים הפנימיים יניעו את העובד לביצוע מיטבי של עבודתו. מתוצאות המחקר עולה, כי המסע לפולין הוא סוג של גורם פנימי. המסע מעניק למשתתפים בו תחושה כי הדברים שהם עושים במסגרת עבודתם - וכפועל יוצא, חייהם והם עצמם, הינם בעלי משמעות. אותה תחושת משמעות מובילה להגברת המוטיבציה של העובד.

את השינוי במוטיבציית המשתתפים ניתן להסביר גם על ידי המודל של Moskos (1977, 1986). על פי מודל זה, המוטיבציה של משרתי הקבע נשענת על שני משתנים מרכזיים: (1) משתנה השליחות (המודל המוסדי), בו המוטיבציה המניעה את החיילים היא תחושת חובה לאומית, ו-(2) משתנה משלח היד (המודל התעסוקתי), המוגדר באמצעות מושגים סטנדרטיים של שוק העבודה. ממצאי המחקר מלמדים, כי המסע לפולין הינו פעילות בה קיימת עדיפות למניע ה"שליחות". תוצאות המחקר אינן תואמות מחקרים שבחנו תהליכים ומגמות שעניינם ניהול המשאב האנושי בצה"ל. לדוגמה, Gal & Cohen (2000) טוענים, כי ישנם סימנים כי צה"ל מאמץ בהדרגה את המודל התעסוקתי ביחס למשרתים בצבא הקבע. בדומה, טוענים כהן (2001) וכן אליעזר (1995), כי הערכים עליהם מושתתת השירות בצה"ל עוברים שינוי, מערכים של שליחות ותרומה לחברה לערכים אינדיבידואליים בהם לאינטרסים האישיים קדימות על פני האינטרסים של הארגון. תוצאות המחקר הנוכחי תואמות את טענתם של בן עמוס והופמן (2011), כי למרות שבשנות התשעים נוספו לצה"ל שיטות תגמול המתבססות על המודל התעסוקתי (לדוגמה, דגש על מתן תגמולים חומריים לעומת תגמולים סימבוליים), צה"ל עדיין מתבסס ביחסו לאנשי הצבא על המודל המוסדי. אחד הסימנים לכך, הוא מתן דגש לשואה במערך החינוך בצה"ל בכלל והשקעה ניכרת במשלחות לפולין בפרט.

לסיכום, לראיית המפקדים, למסע יש השלכות הנוגעות לתפקודו של החייל. תוצאות המחקר מלמדות, כי לראייתם של המפקדים נעשה שימוש במורשת שואת העם היהודי למען השגת מטרות רלוונטיות לארגון בו הם עובדים.

המלצות ניהוליות, מגבלות המחקר ומחקרי המשך

ממצאי המחקר נובעות מספר המלצות ניהוליות: (1) במידה ומטרת המסע לשפר את רמת המוטיבציה של החייל, נכון יהיה לשלוח למסע חיילים להם מוטיבציה נמוכה/בינונית, או חיילים אצלם חלה ירידה במוטיבציה, ולא רק חיילים מצטיינים להם מוטיבציה גבוהה לשירות. (2) המפקדים בוחרים למסע חיילים מצטיינים אבל לא כאלו להם מיומנות הדרכה, וזאת למרות שהם טוענים כי עם חזרתם ידריכו חיילים אחרים בנושא השואה. על הצבא לבחור למסע חיילים להם יכולות הדרכה גבוהות, כך שיוכלו לספר את "הסיפור" ולהטמיע את לקחו לשאר החיילים ביחידתם. (3) לאור תוצאות המחקר, ארגונים צריכים לשקול לעודד את עובדיהם לקחת חלק בפעילויות מורשת (לדוגמה, ביקור במוזיאון "יד ושם") בשל השפעתם על המשאב האנושי.

מחקר זה מאופיין במספר מגבלות וביניהן חשש מצד המשתתפים: (1) לפגוע בתדמית הארגון ו/או במקום עבודתם (2) להודות כי הם עצמם עושים שימוש במורשת השואה ככלי לניהול המשאב האנושי. מטרת שיטת איסוף הנתונים בכלל, ואופן ניסוח השאלות בפרט, כמו גם אופן ניתוח הנתונים הייתה להתגבר על מגבלות אלו. למרות שפעילות תיירותית ופעילות מורשת מהוות הטבה הניתנת לעובדים, עד כה קיימת התעלמות

מנושא זה בספרות המחקרית. לאור תוצאות המחקר, חשוב לבצע מחקרים מהם ניתן יהיה ללמוד אודות התועלות העולות מהשימוש בפעילות מורשת בכלל, ובתיירות מורשת בפרט, בקרב עובדים. במחקרים עתידיים ניתן להתמקד באוכלוסיות שונות בצה"ל (קבוצות עובדים שונות: אנשי מילואים, קורס קצינים, לוחמים, תומכי לחימה ומועמדים לשירות), במטרה לבחון את השלכות המסע לפולין. בדיקת מטרות המחקר תוך שימוש בכלים כמותיים, עשויה לתרום לתוקפם החיצוני וליכולת ההכללה של ממצאי המחקר. יש לזכור, כי לצה"ל כצבא מאפיינים המייחדים אותו כארגון בכלל וכצבא בפרט (בר-אל, 2003), ולכן יכולת ההכללה ממחקר זה לא צריכה להיעשות באופן אוטומטי. למחקרי המשך ובצבאות אחרים יש חשיבות לתוקפו החיצוני של המחקר.

רשימת מקורות

- אופיר, ע. (2000). לשון לרע: פרקים באונטולוגיה של המוסר. תל אביב וירושלים: עם עובד ומכון ון ליר.
- אופיר, ע. (2001). עבודת ההווה: מסות על תרבות ישראלית בזמן הזה. בני ברק: הקיבוץ המאוחד.
- אפלבוים, ט. (2011). פרויקט "עדים במדים": תיירות מורשת ככלי לניהול המשאב האנושי בצה"ל. עבודה לשם קבלת תואר מוסמך. אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- בן אליעזר, א. (1995). דרך הכוונת: היווצרותו של המיליטריזם הישראלי 1936-1956. תל-אביב: דביר.
- בן עמוס, א., והופמן, ת. (2011). באנו לשחרר את מאידנק: מסעות צה"ל לפולין וגיוס זיכרון השואה. סוציולוגיה ישראלית, 12(2), 331 - 354.
- בר-אל, א. (2003). התמכרות לעבודה בארגון צבאי: גורמים אישיותיים, עמדתיים וארגוניים. עבודת גמר לקבלת תואר M.A, החוג ללימודי עבודה, אוניברסיטת תל אביב.
- הופמן, ת. (2006). עדות במדים: טקסי זיכרון במשלחות צה"ל לפולין. עבודת גמר לקבלת תואר M.A, בית ספר לחינוך, אוניברסיטת תל אביב.
- הופמן, ת. (2012). עדות במדים: חינוך, זיכרון והנצחה במסעות צה"ל לפולין בשנים 2002-2010. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור", בית הספר לחינוך, אוניברסיטת תל אביב.
- הרפז, י., ומשולם א. (2015). ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית. ידיעות ספרים: אוניברסיטת חיפה.
- זפרן, ע., ובר-טל, ד. (2003). זיכרון השואה והשלכותיו של תהליך השלום: השפעת תחושת הפחד ודימוי עצמי של קורבן על אמונות הביטחון הישראליות. בתוך: מ. אלחאגי, ו.א. בן אליעזר (עורכים), בשם הביטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה (עמ' 329-368). חיפה: הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה ופרדס הוצאה לאור.
- זרטל, ע. (2002). האומה והמוות: היסטוריה זיכרון ופוליטיקה. אור יהודה: דביר.
- כהן, ס. (2001). צה"ל והחברה הישראלית: בחינה מחדש. עיונים בביטחון המזה"ת. רמת גן: מרכז בס"א - אוניברסיטת בר-אילן.
- כספי, י. (1992, 15 אפריל). צה"ל באושוויץ - 50 שנה מאוחר מדי. במחנה, עמ' 20-25.
- לוי, י. (2005). הצבא ושוק העבודה: המודל התיאורטי וההשלכה הישראלית. סדרת ניירות מחקר במנהל ומדיניות ציבורית, נייר מס' 1, המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- ליפשיץ, י. (2000). כלכלת ביטחון: התיאוריה הכלכלית והמקרה הישראלי. ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל.
- נווה, ח. (1998). על האובדן, על השכול ועל האבל בהווה הישראלית. אלפיים: כתב עת בינתחומי לעיון, הגות וספרות, 16, 85-120.
- סיני, מ. (2004). משלחות צה"ל לפולין. עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת ליברפול.

- סתר, א. (2001). חוזים פסיכולוגיים של מועסקים בארגון. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור", בית הספר למוסמכים בניהול, אוניברסיטת תל - אביב.
- פופר, מ., ורון, א. (1992). על המנהיגות. תל אביב: משרד הביטחון.
- פלדמן, ג. (2001). בעקבות ניצול השואה הישראלית: משלחות נוער לפולין וזהות לאומית. תיאוריה וביקורת, 19, 167 - 190.
- צה"ל (2004). מוקד להנחלת זיכרון השואה בצה"ל. נדלה מתוך: www.idf.il.
- צה"ל (2007). הנחלת זיכרון השואה בצה"ל – עקרונות, מטרות ומדיניות. נדלה מתוך: www.idf.il.
- צוקרמן, מ. (2001). חרושת הישראליות: מיתוסים ואידיאולוגיה בחברה מסוכסכת. תל אביב: רסלינג.
- צוקרמן, מ. (2007). בין ההווה הציבורית לפרטית: העתקת זיכרון השואה. בתוך: מ. נאור (עורך), צבא, זיכרון וזהות לאומית (עמ' 150-160). ירושלים: מאגנס.
- קימרלינג, ב. (1993). יחסי מדינה-חברה בישראל. בתוך: א. רם (עורך), החברה הישראלית: היבטים ביקורתיים (עמ' 328-350). תל-אביב: ברירות הוצאה לאור.
- קרון, ש. (1998). צה"ל והשואה - הסברה ופרסומים של מפקדת קצין חינוך ראשי בשנות השמונים והתשעים. עבודת גמר לקבלת תואר M.A, בית הספר לחינוך, אוניברסיטת תל - אביב.
- רומי, ש., ולב מ. (2003). ידע, רגשות ועמדות של בני נוער ישראלים כלפי השואה: שינויים בעקבות המסע לפולין. מגמות: רבעון למדעי ההתנהגות, 42(2), עמ' 219 - 239.
- שגב, ת. (1991). המיליון השביעי: הישראלים והשואה. ירושלים: כתר.
- שפירא, א. (1994). היסטוריוגרפיה וזיכרון: מקרה לטרון תש"ח. אלפיים: כתב עת בינתחומי לעיון, הגות וספרות, 10, 41 - 9.
- Applboim, T., & Poria, Y. (2020). "Witnesses in Uniform": Are Israeli defense forces officers in favor of their soldiers visiting holocaust heritage sites in Poland?. *Journal of Heritage Tourism*, 15(4), 438-449.
- Arksey, H., & Knight, P. (1999). *Interviewing for social scientists*. London: Sage Publication.
- Baloglu, S., & Love, C. (2004). Association meeting planners' perceptions and intentions for five major US convention cities: The structured and unstructured images. *Journal of Tourism Management*, 26(5), 743-752.
- Beam, B. T., & McFadden, J. J. (1996). *Employee benefits*. Chicago: Dearborn Financial.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 53-101). Emerald Group Publishing Limited.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Caballero, M. J. (1988). Selling & Sales Management in Action: A Comparative study of incentives in a sales force contest. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(1), 55-58.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.

- Cho, Y. J., & Poister, T. H. (2013). Human resource management practices and trust in public organizations. *Public Management Review*, 15(6), 816-838.
- Chompookum, D., & Derr, C. B. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behaviour in Thailand. *The Career Development International*, 4(4), 406-423.
- Cohen, E. (1974). Who is a tourist? A conceptual clarification. *Sociological Review*, 22(4), 527-555.
- DeNisi, A. S., & Griffin, R.W. (2006). *Human resource management*. Boston: Houghton - Mifflin.
- Dessler, G. (2008). *Human resource management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Dror, Y. (1996). National denial, splitting, and narcissism – group defense mechanisms of teachers and students in Palestine in response to the Holocaust. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 1(2), 107-137.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Gal, R., & Cohen, S. A. (2000). Israel: Still waiting in the wings. In C. Moskos & J.A. Williams & D. Segal (Eds.), *The postmodern military: Armed forces after the cold war* (pp. 224-241). New-York: Oxford University Press.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. New York: Harper and Row.
- Hannah, D.R., & Iverson, R.D. (2004). Employment relationships in context: Implications for policy and practice. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 332-350). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Thomas Y. Crowell Co.
- Hult, C. (2005). Organizational commitment and person-environment fit in six western countries. *Organization Studies*, 26(2), 249-270.
- Incentive Research Foundation (2008). The market for incentive travel, motivational meetings, and special events. The Incentive Research Foundation, New York. Retrieved from: www.theirf.org.
- Jeffrey, S.A. (2014). The motivational power of incentive travel: The participant's perspective. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 15(3), 122-139.

- Jeffrey, S. A., Silbert, L. T., & Nummelin, M. (2006). Thanks for the memories: The effect of reward recall on perceived organizational support. Waterloo, Ontario, Canada: University of Waterloo.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Lawler, E. E. (2000). Pay strategy: New thinking for the new millennium. *Compensation & Benefits Review*, 32(1), 7-12.
- Lincoln, J.R., & Kalleberg, A.L. (1990). *Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. New York: Cambridge university press.
- Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145-1172.
- Mair, J. (2015). Incentive travel: A theoretical perspective. *Event Management*, 19(4), 543-552.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McCaffery, R. M. (1992). *Employee benefit programs: A total compensation perspective* (2nd Eds). Boston, MA: PWS-Kent.
- Moskos. C. (1977). From institution to occupation. Trends in military organization. *Armed Forces and Society*, 4(1), 41-50.
- Moskos, C. (1986). Institutional/Occupational trends in armed forces: An updated. *Armed Forces and Society*, 12(3), 377-382.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- O'Byrne, S.F. (1995). Total compensation strategy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 77-86.
- Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Sandler, S. (2001). U.S. Army command historians: What we are and what we do. *The new magazine of the American Historical Association*, 39(4), 24-27.
- Seo, M.G., Barrett L.F., & Bartunek, J.M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423-439.
- Severt, D., Wang, Y., Chen, P.J., & Breiter, D. (2007). Examining the motivation, perceived performance, and behavioral intentions of convention attendees: Evidence from a regional conference. *Tourism Management*, 28(2), 399-408.

- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*(5), 774-780.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology, 56*(1), 155-194.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage.
- Tzafrir, S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The international Journal of Human Resource Management, 16*(9), 1600-1622.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 590-598.
- Whyte, R. (2003). Loyalty marketing and frequent flyer programs: Attitudes and attributes of corporate travelers. *Journal of Vacation Marketing, 9*(1), 17-34.
- Witt, S. F., Gammon, S., & White, J. (1992). Incentive travel: Overview and case study of Canada as a destination for the UK market. *Tourism Management, 13*(3), 275-287.
- Young J.E. (1990). When a day remembers: A performative history of "Yom Ha-shoah". *History and Memory, 2*(2), 54-75.
- Zingheim, P. K., & Schuster, J.R. (2000). *Pay people right*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

נספח מספר 1: תסריט הראיון

שלום, שמי טלי אפלבוים ואני סטודנטית במסלול המחקרי באוניברסיטת בן-גוריון. במסגרת לימודי אני עורכת מחקר על פרויקט "עדים במדים". במחקרי אני מעוניינת לבדוק את ההשלכות של מרכיבים שונים במסע לפולין על החיילים המשתתפים בו. אני מבקשת שתענה/י על השאלות בכנות המרבית. הכנות חשובה מאוד לאיכות מחקר זה. אני מבטיחה לך אנונימיות מלאה.

1. האם בעבר היית שותף/ה לפרורם בו הוחלט איזה חייל ייצא למסע?
2. במידה וכן: האם תוכלי/י להסביר לי כיצד מתקבלת ההחלטה איזה חייל ייצא למסע?
3. במידה ולא: למיטב ידיעתך, כיצד מתקבלת ההחלטה איזה חייל ייצא למסע?
4. באחד מהראיונות סיפר לי מפקד (תת-אלוף לשעבר) ואני מצטטת: "פעם אחת היה לי קצין ברדקיסט, מישוהו לא טוב, אמרתי יאללה ננער אותו...נוציא אותו למסע לפולין". האם נתקלת בתופעה זו? האם את/ה מסכים/ה איתה?
5. מספר קצינים בכירים טענו בפניי, שהנסיעה לפולין זה פרס ניחומים למי שלא קיבל חייל מצטיין, צלי"ש רמטכ"ל וכו'. האם את/ה מסכים/ה עם הטענה שהמסע לפולין הוא סוג של פרס ניחומים?
6. חלק מהחיילים ציינו, כי יש להוציא למסע רק מפקדים לחיילים, לצורך הדוגמה: מהנדס בחיל האוויר שאמון על ניהול פרויקטים ושתחתיו אין חיילים, אין צורך להוציא. מה דעתך?

השאלות הבאות עניינן ההשלכות של המסע

7. הצבא משקיע משאבים רבים במסע לפולין (תשלום בעבור טיסות, אובדן ימי עבודה ועוד), משאבים בהם יכול היה להשתמש בצורה אחרת. מה לדעתך מקבל הצבא מהמסע לפולין? מה יוצא לצבא מזה?
8. מהן לדעתך ההשפעות וההשלכות של פרויקט "עדים במדים" על החיילים שלוקחים חלק בפרויקט זה? אשמח אם תתייחס/י להשפעות/השלכות של פרויקט זה הן לטווח הקצר והארוך.
9. באחד מהראיונות סיפר לי איש קבע "אם במקום לממן לי את המסע היו מוסיפים לי את הכסף למשכורת, זה היה גורם לי יותר מוטיבציה לחתום קבע או לקחת תפקיד אחר". החייל הזה ערך חישוב שעלות המסע היא כמו משכורת חודשית של רב-סרן. האם את/ה מסכים/ה עם טענה זו?
10. באחד מהראיונות סיפר לי חייל אחר "אפשר להחליף את כל המסע בסדרת חינוך", "ההכנה עצמה שנערכת ב"יד ושם" מספיקה". מה את/ה חושב/ת על טענה זו, האם אפשר לוותר על השחייה עצמה בפולין? מדוע?
11. במידה והיית מוציא חייל שהוא פקוד שלך למסע, למה היית מצפה ממנו לכשיחזור?
12. האם וכיצד לדעתך המסע משפיע על המוטיבציה לשירות? בטווח הקצר? בטווח הארוך?
13. האם לדעתך, המסע משפיע על המוכנות לשרת רחוק מהבית, לחתום קבע ולקחת תפקידים קרביים בהם הפרט מסתכן בפגיעה בחיי המשפחה ואף בחייו שלו?
14. האם היום בעקבות היציאה למסע, חשוב לך יותר לבצע את תפקידך טוב יותר?
15. לשיטתך, האם המסע השפיע על תפיסתך את חשיבות השירות בצה"ל ובקריירה צבאית? כיצד?
16. האם בעקבות היציאה למסע, את/ה היום יותר גאה בעובדה כי את/ה משרת/ת בצה"ל?
17. האם בעקבות היציאה למסע, לעובדה כי את/ה משרת/ת בצבא משמעות נוספת בעיניך?

השאלות הבאות נוגעות אליך

18. מה הניע אותך באופן אישי להשתתף במסע?
19. במידה ואת/ה היית הרמטכ"ל והיית צריך/ה לקבל החלטה: א. האם היית מקצרת את המסע או מאריך אותו (אל תשכח, זה יחסוך הרבה כסף לצבא). ב. על סמך ניסיוןך האישי, מה לדעתך יש לייעל/ לשפר/ לשנות בתוכנית המסע?
20. במידה ואת/ה היית המראיין, אלו שאלות את/ה היית מוסיף/ה לראיון זה?

אשמח לעמוד מולך בקשר במידה ותחפוץ/פצי להוסיף עוד מידע שנוגע לראיון זה.
תודה רבה על שיתוף הפעולה!

[חזרה לתוכן העניינים](#)