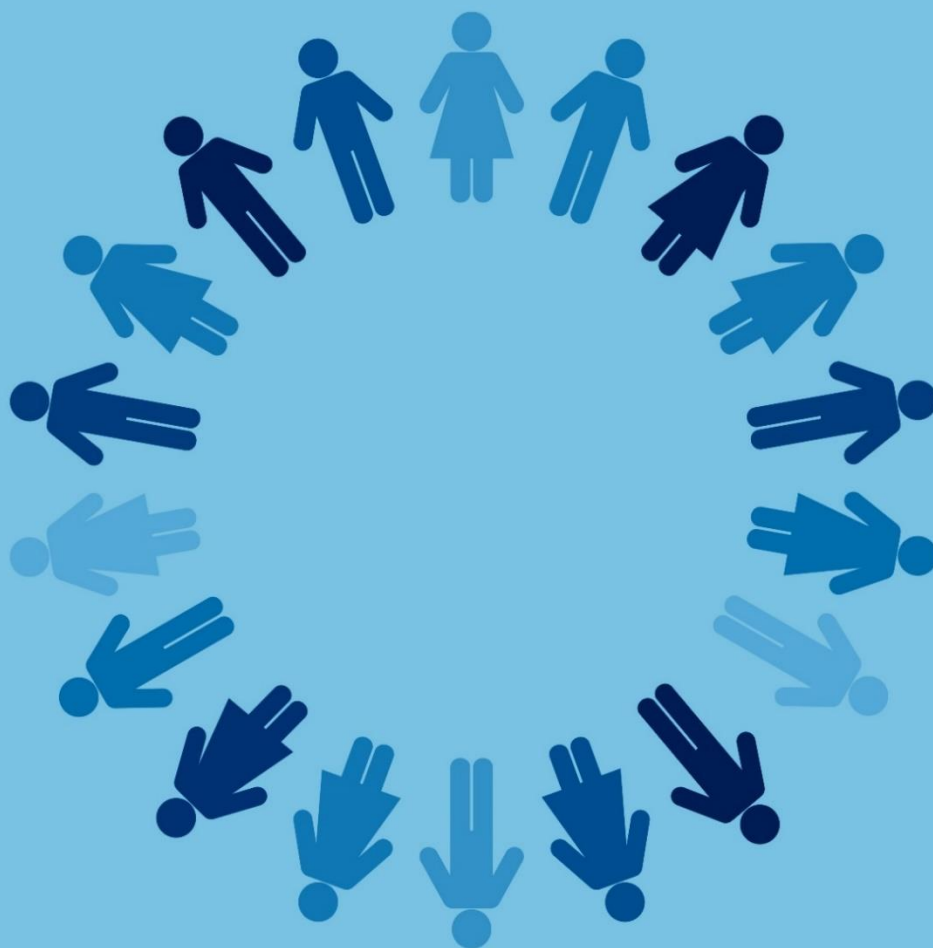


הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly



העורך

אריה רשף

עורכת אחראית

נעמה בר-און שמילוביץ

עורכת לשונית

ורד פטרר-אלון

עיצוב גרפי

אורין קדרון

חברי המערכת

דני צבר <i>Drexel University</i>	יצחק הרפז אוניברסיטת חיפה	יוחנן אלטמן <i>WU Vienna University</i>
שי צפריר אוניברסיטת חיפה	אלי וייץ אוניברסיטת תל-אביב המכללה האקדמית רמת גן	גיא אנוש אוניברסיטת חיפה
דפנה רבן אוניברסיטת חיפה	יעקב ויסברג אוניברסיטת בר-אילן	מיכל בירון אוניברסיטת חיפה
ארי רוזנטל פרטרום ישראל	דלית יסעור-בורוכוביץ 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>
לליב אגוזי המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי	יצחק סמואל אוניברסיטת חיפה	יוסי דקל <i>K. O. Dekel & Co.</i>

ISSN: 2616-7301

תוכן העניינים

4	דבר העורך אריה רשף
6	דיווח מחקרי קצר (Research note): ההשלכות הפסיכולוגיות של הקורונה 'הכלכלית': תחושת לחץ בקרב עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו ובקרב עצמאים שנאלצו לסגור את עסקיהם במהלך גל הקורונה הראשון בישראל רפאל שניר
14	תרבות ארגונית בישראל, קונפליקטים בארגון ומה שביניהם רוני מש ותמר כהן
30	התייעלות ושיפור התפוקה באמצעות צבעים בסביבת העבודה חן דוד, איתן פוקס ואייל אקהאוס
46	מנהיגות הוראתית של מנהל בית הספר בתיווך זהות מקצועית של מורים כמנבאת התנהגות אזרחות ארגונית של מורים סיגלית צמח וענת בארט
63	"עדים במדים" ככלי לתגמול המשאב האנושי בצה"ל – תפיסת המפקדים את השפעת המסע לפולין על פקודיהם טלי אפלבוים-חזן ויניב פוריה
83	תהליכי מנטורינג במאיצים טכנולוגיים (אקסלרטורים): סוגי מנטורים, מטרות מרכזיות וסגנונות הנחיה מועדפים אייל רכטר וגיל אבנימלך
96	מדור ראיונות כולנו בחברה רקמה אנושית חיה ראיון עם ד"ר שלמה דוד – מנכ"ל חברת הבנייה יובל אלון
109	הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

דבר העורך



הגיליון הנוכחי של הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש הוא מגוון ואקלקטי ומוצגים בו מאמרים מתחומי תוכן שונים המייצגים נקודות מבט ייחודיות על תהליכי ניהול בתחומים מגוונים.

לצערנו איום מגפת הקורונה אינו מרפה מאתנו. למגפה היבטים רבים שמשפיעים על הציבור הן בתחום הרפואי, הן בתחום הכלכלי והן בתחום בריאות הנפש. לחץ בעקבות משבר הקורונה עלול להגביר את הסיכון לתחלואה נפשית (עקה, חרדה, דיכאון) ופיזית (מחלות לב). רפי שניר מציג במאמרו "ההשלכות הפסיכולוגיות של הקורונה 'הכלכלית': תחושת לחץ בקרב עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו ובקרב עצמאים שנאלצו לסגור את עסקיהם במהלך גל הקורונה הראשון בישראל" ממצאי מחקר שנערך בנושא. מהממצאים עולה כי המנבא החזק ביותר של תחושת לחץ הוא משתנה המסוגלות עצמית מקצועית. ככל שתפיסת המסוגלות העצמית המקצועית חזקה יותר, ככל שהתחושה שהפסקת העבודה מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים חזקה יותר וככל שהיציבות הרגשית גבוהה יותר והתמיכה החברתית חזקה יותר, כך הלחץ שחווים העובדים והעצמאיים נמוך יותר.

תרבות ארגונית חזקה מתבטאת באימוץ מוסכם של ערכי הארגון ונורמות ההתנהגות על ידי מרב החברים בארגון. במחקרם בוחנים רוני מש ותמר כהן את הקשר בין תרבות ארגונית חזקה לסגנון ניהול הקונפליקט בארגון. ממצאי המחקר מצביעים על קשר חיובי בין תרבות ארגונית חזקה לסגנון תחרותי של ניהול קונפליקטים וקשר חיובי בין תרבות ארגונית חלשה לסגנון ניהול קונפליקטים של שיתוף פעולה. ממצאי המחקר קוראים תיגר על הזרם המרכזי בחקר התרבות הארגונית התרבות ומציגים פרספקטיבה שאינה פופולרית של תרבות ארגונית חזקה. פרספקטיבה הגורסת שלתרבות שכזאת יש מחיר.

האם צבעים משפיעים על מצב רוחנו? במחקרים רבים נמצא כי לצבעים ישנה השפעה על מצבי רוח ורגשות וכי גירויים בעבודה המשפיעים על מצב רוחם של העובדים משפיעים גם על שביעות רצונם. מאמרם של דוד חן, איתן פוקס ואייל אקהאוס "התייעלות ושיפור התפוקה באמצעות צבעים בסביבת העבודה" בחנו את המאפיינים המבוקשים בסביבת העבודה להגברת שביעות הרצון והפרודוקטיביות, תוך שימוש בהעדפות צבעים והשפעתם על הפרט בסביבת העבודה. ממצאי המחקר מראים, כי לצבעים בסביבת העבודה יש השפעה על תפוקתם ושביעות רצונם של העובדים. יתרה מכך, העדפות אלו מושפעות פעמים רבות מהאופי של העובד. לכן, זיהוי נכון הן של העדפות העובד והן דפוס אישיותו, יאפשרו להתאים במידת הצורך מערך של סביבת עבודה אשר תמקסם את יכולות העובד, שביעות רצונו ובסופו של דבר את תפוקתו.

ייחודו של המאמר "מנהיגות הוראתית של מנהל בית הספר בתיווך זהות מקצועית של מורים כמנבאת התנהגות אזרחות ארגונית של מורים" בכך שהוא מציג בחינה ראשונה של הקשר בין מנהיגות הוראתית לבין התנהגות אזרחית ארגונית של מורים בבית-הספר. ממצאי המחקר תורמים לעיצוב מודל המדגיש את חשיבות תרומתה של המנהיגות ההוראתית של מנהל בית-הספר לעמדות של זהות מקצועית של המורים וליעילות בית ספרית כלפי בית-הספר, צוות המורים והתלמידים. מניתוח ממצאי המחקר עולה חשיבותה של תפיסת המורה את המנהיגות ההוראתית של מנהל בית-הספר, וכן חשיבותה של זהות מקצועית מגובשת של המורה. מסקנת החוקרות שעל המנהל להדגיש את ההיבטים הפדגוגיים בבית-הספר אשר נותנים למורים

עוגן בעבודתם, לתת להם כלים פדגוגיים, לייעץ להם, לגלות התעניינות ומעורבות בתחום זה ולתמוך כלכלית במשאבי למידה.

טלי אפלבוים-חזן ויניב פוריה מציגים במאמרם נקודת מבט ייחודית שמעט נכתב עליה, השימוש שנעשה בתיירות מורשת ככלי לתגמול המשאב האנושי. במחקרם הם מנסים לבחון את המשמעות שמייחסים בצה"ל להשפעה של מסע "עדים במדים", למחנות המוות בפולין שבו משתתפים משרתי הקבע בצה"ל המשתתפים במסע. תוצאות המחקר מלמדות כי המסע לפולין נתפס על ידי המפקדים כסוג של ציפור/מתנה ופרס עבור התבלטות לטובה של פקודיהם. עוד עולה ממצאי המחקר כי לתפיסת 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.

בעשור האחרון נצפית עלייה ניכרת במספר המאיצים שנפתחים, וכיום פועלים למעלה מ-3,000 אקסלרטורים מסביב לעולם, שהופכים לשחקנים משמעותיים באקו-סיסטם היזמי העולמי. תהליכי מנטורינג מהווים את אחד המרכיבים המרכזיים והייחודיים בתמיכה שמספקים מאיצים ליזמות ויזמים. מאמרם של אייל רכטר וגיל אבנימלך הסוגר את מדור המאמרים בגיליון הנוכחי עוסק בתיאור תהליכי מנטורינג במאיצים טכנולוגיים (אקסלרטורים) בישראל. במסגרת המאמר מציגים הכותבים טיפולוגיות של סוגי מומחים, תפקידי מנטורים וסגנונות מנטורינג. הכותבים מנתחים את הקריטריונים להתאמה בין מנטורים ליזמים, ומציעים תהליכים ופרקטיקות שיכולים לשפר את הערך שתהליך המנטורינג מספק ליזם או ליזמת הצעירים שמשתתפים בתוכנית האצה.

את הגיליון כולו סוגר מדור הראיונות בו אנו מביאים מדי גיליון ראיונות עם מנהלים מתחומי ניהול שונים. במדור הנוכחי בחרנו לראיין מנכ"ל חברת בנייה. המראיין ד"ר שלמה דוד מנכ"ל ובעלים שותף של חברת בנייה מתאר את דרכי העבודה בענף הבנייה, את הקשיים העיקריים בתחום זה ואת תהליכי הפיתוח של מנגנונים מתוחכמים לבקרה וקבלת החלטות.

קריאה פורייה

אריה רשף

[חזרה לתוכן העניינים](#)



דיווח מחקרי קצר (Research note)

ההשלכות הפסיכולוגיות של הקורונה 'הכלכלית': תחושת לחץ בקרב עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו ובקרב עצמאים שנאלצו לסגור את עסקיהם במהלך גל הקורונה הראשון בישראל

רפאל שניר¹

תקציר

המחקר הנוכחי התמקד בשני מגזרים שנפגעו כלכלית במהלך גל הקורונה הראשון בישראל - עובדים שהוצאו לחל"ת (חופשה ללא תשלום) או פוטרו, ועצמאים שנאלצו לסגור את עסקיהם באותה תקופה. מטרת המחקר היא לבחון את רמת תחושת הלחץ ולזהות את המנבאים שלה בכל אחד משני המגזרים האלה. בסקר מקוון שנערך על ידי חברת איי-פאנל במשך כחודש במהלך החודשים מאי-יוני 2020, השתתפו 397 נבדקים שדיווחו כי הוצאו לחל"ת או פוטרו. בסקר מקוון שני שנערך על ידי חברת איי-פאנל במשך שבוע במהלך מאי 2020, השתתפו 314 נבדקים שדיווחו כי נאלצו לסגור את עסקיהם. מהממצאים עולה כי רמת תחושת הלחץ בשני המגזרים היא בינונית וכמעט שווה. בקרב עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו, המנבא החזק ביותר של תחושת לחץ הוא מסוגלות עצמית מקצועית - ככל שתפיסת המסוגלות העצמית המקצועית חזקה יותר, הלחץ נמוך יותר. כמו כן, ככל שהתחושה שהפסקת העבודה מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים חזקה יותר, הלחץ נמוך יותר. ככל שהיציבות הרגשית גבוהה יותר, הלחץ נמוך יותר. ככל שתפיסת התמיכה החברתית חזקה יותר, הלחץ נמוך יותר. גם בקרב עצמאים שנאלצו לסגור את העסק, המנבא החזק ביותר של תחושת לחץ הוא מסוגלות עצמית מקצועית - ככל שהמסוגלות העצמית המקצועית גבוהה יותר, הלחץ נמוך יותר. כמו כן, ככל שהגיל גבוה יותר, הלחץ נמוך יותר. כאשר יש אפשרות להפעלת העסק לפחות באופן חלקי, הלחץ נמוך יותר. ככל שהתחושה שסגירת העסק מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים חזקה יותר, הלחץ נמוך יותר. ככל שהיציבות הרגשית גבוהה יותר, הלחץ נמוך יותר.

מבוא

מאז תחילת משבר הקורונה בישראל התרחשה עלייה חדה במספר דורשי העבודה שנרשמו בשירות התעסוקה. מספר דורשי העבודה חצה את רף המיליון ועמד ב-21.4.2020 על למעלה מ-27% מכוח העבודה. מרביתם של דורשי העבודה החדשים נרשמו בגין יציאה כפויה לחל"ת - חופשה ללא תשלום (בנק ישראל, 2020). חוסר ביטחון תעסוקתי הוא אחד המשתנים החשובים שעלולים להגביר לחץ בעבודה (De Witte et al., 2015). תחושת הלחץ של עובדים וההשפעה לרעה על בריאותם ורווחתם עלולות אף להחריף בשל העמימות המובנית הכרוכה בהתמודדות עם משבר הקורונה, מעצם העובדה שמדובר בניגוד חדש (Kniffin et al., 2020). ההשלכות הכלכליות השליליות של משבר הקורונה באו לידי ביטוי במגזרים רבים במשק במקביל ולא היה ידוע עדיין, כיצד ומתי יבוא המשבר לסיומו. היות ועמימות זו מקשה על ההתמודדות האפקטיבית עם חוסר הביטחון התעסוקתי, היא עלולה להחריף את תחושת הלחץ של הפרט.

בנוסף לעובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו במהלך גל הקורונה הראשון בישראל, כ-60% מן העצמאים נאלצו להפסיק לעבוד/לסגור את העסק (מרביתם - 53% באופן זמני), כפועל יוצא מן הנחיות הממשלה (פלוג ואח',

¹ פרופ' רפאל שניר, המכללה האקדמית ת"א-יפו, המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, rafi-snr@bezeqint.net

2020). בשונה משכירים, עצמאים אינם זכאים לדמי אבטלה, ויש להם הוצאות הקשורות לעבודה שממשיכות גם שהעסק סגור (לדוגמה, דמי שכירות עסקית). על פי מחקר אוסטרלי שנערך בזמן גל הקורונה הראשון, ההשלכות הכלכליות השליליות של משבר הקורונה (כגון ירידה בשעות עבודה ובהכנסות, ועליה בסבירות לפדיון מוקדם של חסכונות ארוכי-טווח) חזקות יותר בקרב עצמאים מאשר בקרב שכירים. בנוסף, כמעט שליש מהעצמאים לא חשבו שהעסק שלהם יהיה בר-קיימא בחודשיים הקרובים, במידה והמגמות הנוכחיות תימשכנה. עמימות זו מובילה לתחושות של פחד, לחץ וחרדה בקרב עצמאים (Biddle et al., 2020).

המחקר הנוכחי התמקד בשני המגזרים הללו שנפגעו כלכלית במהלך גל הקורונה הראשון בישראל וכפועל יוצא היו מועדים לתחושת לחץ, כאמור לעיל: עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו, ועצמאים שנאלצו לסגור את עסקיהם. אופי הפגיעה הכלכלית היה שונה בשני המגזרים. במגזר הראשון - עקב חוסר ביטחון תעסוקתי, ובשני - בשל הסיכון לשרידות העסק. מטרת המחקר הראשונה הייתה לבחון את רמת תחושת הלחץ בכל אחד ממגזרים הללו. מטרת המחקר השנייה הייתה לבדוק מה מנבא את תחושת הלחץ בכל אחד משני המגזרים הללו, בהתייחס לשלושה סוגי משתנים מנבאים: (1) משתני רקע (כגון גיל, מין, ומספר שנות לימוד), (2) משתנים מצביים רלוונטיים למשבר הקורונה (כגון, משך הזמן מאז הפסקת העבודה/סגירת העסק), ו-(3) משתני אישיות ועמדות שמוזכרים בספרות המחקרית כמשאבי התמודדות אפשריים/משתנים בעלי מתאם שלילי עם לחץ, כגון מסוגלות עצמית (Han, 2005), יציבות רגשית (Wadhwa & Bano, 2020) ותמיכה חברתית (Baqtayan, 2011). מסוגלות עצמית מהווה משאב אמונה (של הפרט ביכולתו להתמודד בהצלחה עם קשיים ואתגרים). יציבות רגשית, מתוקף היותה ההיפך מנוירוטיות, יכולה לסייע לפרט להפחית מן החשיבות הנתפסת של הבעיה, או לחלף ממנה משמעות חיובית. תמיכה חברתית יכולה להוות משאב הן בפן הרגשי (עידוד על ידי חברים) והן בפן האינסטרומנטלי (סיוע כלכלי).

שיטה

מדגמים והליך

עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו

בסקר מקוון השתתפו 397 נבדקים שדיווחו כי הוצאו לחל"ת (56%) או פוטרו (44%) במהלך גל הקורונה הראשון בישראל, מתוך מדגם אינטרנטי מייצג של האוכלוסייה היהודית הבוגרת שנערך על ידי חברת איי-פאנל. מקרב הנבדקים הנ"ל: 55% הינם גברים, 71% נשואים או בזוגיות קבועה ללא נישואין, ו-67% הורים. ממוצע גילם - 39 שנים, ממוצע שנות לימודיהם - 13.9 שנים. נתוני הסקר נאספו בטווח הזמן של 13.5.2020-10.6.2020 (במהלך היציאה ההדרגתית מן הסגר הראשון).

עצמאים שנאלצו לסגור את העסק

בסקר מקוון השתתפו 314 נבדקים שדיווחו כי נאלצו לסגור את עסקיהם במהלך גל הקורונה הראשון בישראל, מתוך מדגם אינטרנטי מייצג (מבחינה מגדרית בלבד) של האוכלוסייה היהודית הבוגרת שנערך על ידי חברת איי-פאנל. מקרב הנבדקים הנ"ל: 50% הם גברים, 75% נשואים או בזוגיות קבועה ללא נישואין, ו-73% הורים. ממוצע גילם - 44 שנים, ממוצע שנות לימודיהם - 14.5 שנים. הנתונים נאספו בטווח הזמן של 14.5.2020-21.5.2020 (במהלך היציאה ההדרגתית מן הסגר הראשון).

כלים

בשני הסקרים:

א. מסוגלות עצמית מקצועית - בסקר עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו, מסוגלות עצמית מקצועית משמעותה אמונתו של אדם כי הוא יצליח להתמודד עם הקשיים, ולשוב לעבודה באותו תפקיד/תפקיד דומה ובאותו היקף משרה שהיה לפני הפסקת עבודתו. המדד, אשר חובר עבור מחקר זה, הורכב מארבעה פריטים בסולם ליקרט בטווח של 1 (במידה מעטה) עד 7 (במידה רבה). פריט לדוגמא: באיזו מידה אתה חש בטוח לגבי יכולתך לשוב לעבודה בתפקיד שבו היית לפני שהופסקה עבודתך/בתפקיד דומה? מהימנות מדד זה כעקביות פנימית (קרונבך אלפא) בסקר זה =0.73. בסקר עצמאים שנאלצו לסגור את העסק, מסוגלות עצמית מקצועית משמעותה אמונתו של אדם כי הוא יצליח להתמודד עם הקשיים, לפתוח מחדש את העסק שלו, וכי העסק שלו ישרוד את התקופה הזאת. המדד, אשר חובר עבור מחקר זה, הורכב משלושה פריטים בסולם ליקרט בטווח של 1 (במידה מעטה) עד 7 (במידה רבה). פריט לדוגמא: באיזו מידה אתה חש בטוח לגבי יכולתך להתמודד בהצלחה עם הקשיים הכלכליים שנגרמו לך בגלל שנאלצת לסגור את העסק? מהימנות מדד זה כעקביות פנימית (קרונבך אלפא) בסקר זה =0.76.

ב. יציבות רגשית - שני הפריטים שמודדים יציבות רגשית מתוך שאלון ה-Big-Five המקוצר שפותח על ידי (Gosling et al., 2003): אני רואה את עצמי כ- (1) חרד, נוטה בקלות להיות במצב רוח רע, (2) רגוע, יציב מבחינה רגשית. התשובות היו בסולם ליקרט בטווח של 1 (מתנגד במידה רבה) עד 7 (מסכים במידה רבה). בפריט הראשון בוצע היפוך סקלה.

ג. תפיסת תמיכה חברתית - מדד של פריט אחד: כמה אנשים קרובים אליך עד כדי כך שאתה יכול לסמוך עליהם לקבלת עזרה במצב הנוכחי? 1 - אף אחד, 2 - אחד או שניים, 3 - בין שלושה לחמישה, 4 - שישה או יותר.

ד. לחץ - התאמה של מדד PSS (Cohen et al., 1983), הכולל ארבעה-עשר פריטים בסולם ליקרט בטווח של 1 (במידה מעטה) עד 5 (במידה רבה). פריט לדוגמא: מאז הופסקה עבודתך, באיזו מידה הרגשת רוגז בגלל משהו בלתי-צפוי שקרה? בפריטים 4, 5, 6, 7, 9, 10, ו-13 בוצע היפוך סקלה. דוגמא לפריט שבוצע בו היפוך סקלה: מאז הופסקה עבודתך, באיזו מידה הרגשת שהנך שולט על האופן שבו אתה מנצל את הזמן שעומד לרשותך? בסקר עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו הוספו שני פריטים: (1) מחשבה על קשיי פרנסה בגלל הפסקת עבודתך, ו- (2) תחושה שהפסקת עבודתך מחריפה ויכוחים וחיכוכים עם בת/בן זוגך. מהימנות כעקביות פנימית בסקר זה =0.86. בסקר עצמאים שנאלצו לסגור את העסק הוספו שני פריטים: (1) מחשבה על קשיי פרנסה בגלל שהעסק שלך נסגר, ו- (2) תחושה שסגירת העסק שלך מחריפה ויכוחים וחיכוכים עם בת/בן זוגך. מהימנות כעקביות פנימית בסקר זה =0.89.

בסקר עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו:

א. מחויבות לא-כספית לעבודה - שאלת הלוטו (Harpaz, 1990): תאר לעצמך שזכית בהגרלה, או ירשת סכום כסף גדול, ויש באפשרותך לחיות חיי רווחה מבלי לעבוד. מה היית עושה בנוגע לעבודה? 1 - הייתי מפסיק לעבוד, 2 - הייתי ממשיך לעבוד באותה משרה, 3 - הייתי ממשיך לעבוד בתנאים חדשים. הנבדקים סווגו לשתי קטגוריות: אלה שהיו מפסיקים לעבוד, לעומת אלה שהיו ממשיכים לעבוד (בין אם באותה משרה ובין אם בתנאים חדשים).

ב. משך הזמן מאז הפסקת העבודה (בסקר עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו) - כמה ימים חלפו מאז הופסקה עבודתך?

ג. תחושה שהפסקת עבודה מספקת אפשרות לעשות דברים מהנים - מדד של פריט אחד בסולם ליקרט בטווח של 1 (במידה מעטה) עד 5 (במידה רבה): מאז הופסקה עבודתך, באיזו מידה הרגשת שהפסקת העבודה מספקת לך הזדמנות לעשות דברים מהנים (כגון תחביבים שלך, שהות עם בני משפחה, וכדומה)?

בסקר עצמאים שנאלצו לסגור את העסק

- א. משך הזמן מאז סגירת העסק - כמה ימים חלפו מאז נאלצת לסגור את העסק שלך?
- ב. אפשרות להפעלת העסק באופן חלקי - האם באפשרותך להפעיל את העסק לפחות באופן חלקי? לא/כן.
- ג. קבלת פיצוי כלשהו מן המדינה - האם קיבלת פיצוי כלשהו מן המדינה על הנזק הכספי שנגרם לך בגלל סגירת העסק? לא קיבלתי פיצוי כלשהו/קיבלתי פיצוי בגובה של ___ אחוז מסכום הנזק הכספי שנגרם לי בגלל סגירת העסק.
- ד. תחושה שסגירת העסק מספקת אפשרות לעשות דברים מהנים - מדד של פריט אחד בסולם ליקרט בטווח של 1 (במידה מעטה) עד 5 (במידה רבה): מאז שהעסק שלך נסגר, באיזו מידה הרגשת שסגירת העסק מספקת לך הזדמנות לעשות דברים מהנים (כגון תחביבים שלך, שהות עם בני משפחה, וכדומה)?

תוצאות

עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו

ממוצע הימים שחלפו מאז הפסקת העבודה ועד מועד המענה על הסקר הוא 50.5 (סטטיית תקן=16.9). ממוצע תחושת לחץ מאז הפסקת העבודה הוא בינוני - 2.9 (סטטיית תקן=0.7). ארבעה אחוז מן הנבדקים דיווחו כי נטלו תרופות הרגעה (במרשם רופא) מאז הופסקה עבודתם, ו-38% מהנבדקים דיווחו על קושי להירדם בלילה.

נערכה רגרסיה היררכית לניבוי תחושת לחץ מאז הפסקת העבודה. בצעד הראשון הוכנסו משתני רקע (גיל, מין, מספר שנות לימוד) ומשתני מצב (נמצא בחל"ת/מובטל, מספר ימים שחלפו מאז הפסקת עבודה) כמנבאים. בצעד השני הוכנסו משתני אישיות ועמדות (מסוגלות עצמית מקצועית, יציבות רגשית, תפיסת תמיכה חברתית, תחושה שהפסקת עבודתך מספקת לך הזדמנויות לעשות דברים מהנים, ומחויבות לא-כספית לעבודה) כמנבאים. משתני הרקע והמשתנים המצביים ניבאו רק 1.6% משונות תחושת הלחץ ($p > 0.05$). משתני אישיות ועמדות ניבאו באופן מובהק 38.4% נוספים משונות תחושת הלחץ ($F(5,383)=48.99, p < 0.001$). קרי, בעוד שמשנתני רקע ומשתנים מצביים לא ניבאו לחץ באופן מובהק, משתני אישיות ועמדות נמצאו מאוד רלוונטיים לניבוי לחץ. סה"כ השונות המוסברת הוא 40%.

לכל אחד מן המשתנים הבאים: מסוגלות עצמית מקצועית ($\beta = -0.32, p < 0.001$), תחושה שהפסקת העבודה מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים ($\beta = -0.29, p < 0.001$), יציבות רגשית ($\beta = -0.22, p < 0.001$), ותפיסת תמיכה חברתית ($\beta = -0.09, p < 0.05$) יש תרומות ייחודיות מובהקות לניבוי תחושת לחץ. קרי, המנבא החזק ביותר של תחושת לחץ הוא מסוגלות עצמית מקצועית - ככל שתפיסת המסוגלות העצמית המקצועית חזקה יותר, הלחץ נמוך יותר. כמו כן, ככל שהתחושה שהפסקת העבודה מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים חזקה יותר, הלחץ נמוך יותר. ככל שהיציבות הרגשית גבוהה יותר, הלחץ נמוך יותר. ככל שתפיסת התמיכה החברתית חזקה יותר, הלחץ נמוך יותר.

לא נמצאו הבדלים מובהקים בתחושת לחץ בין: (1) גברים לנשים, (2) תושבי אזורים שונים בארץ, (3) חילוניים מסורתיים ודתיים, (4) רווקים, בזוגיות קבועה ללא נישואין, נשואים, וגרושים, ו-(5) אלה שב/ת זוגם עובד/ת לעומת אלה שבן זוגם אינו/ה עובד/ת.

עצמאים שנאלצו לסגור את העסק

ממוצע הימים מאז סגירת העסק ועד מועד המענה על הסקר הוא 55.8 (סטטיית תקן=18.2). שישים ושניים אחוז מן הנבדקים דיווחו כי התאפשר להם להפעיל את העסק באופן חלקי. חמישים וארבעה אחוזים מן

הנבדקים דיווחו על קבלת פיצוי כלשהו מן המדינה על הנזק הכספי שנגרם להם עקב סגירת העסק, כאשר גובה הפיצוי הממוצע המדווח הוא 16.6% מן הנזק. להלן התפלגות תחומי העסקים העיקריים שנסגרו: 13.7% בתחום האומנות, 11.1% בתחום הטיפול בילדים/הדרכה/הוראה/חינוך, 8.9% בתחום שירותי התיירות וההסעדה, ו-6.4% בתחום הרפואה והבריאות. ממוצע תחושת לחץ מאז סגירת העסק הוא בינוני - 3.0 (סטיית תקן=0.7). שלושה וחצי אחוז מן הנבדקים דיווחו כי נטלו תרופות הרגעה (במרשם רופא) מאז נאלצו לסגור את העסק, ו-43% מהנבדקים דיווחו על קושי להירדם בלילה.

נערכה רגרסיה היררכית לניבוי תחושת לחץ מאז סגירת העסק. בצעד הראשון הוכנסו משתני רקע (גיל, מין, מספר שנות לימוד) ומשתני מצב (מספר הימים שחלפו מאז נאלצת לסגור את העסק, אפשרות להפעלת העסק לפחות באופן חלקי - לא/כן, קבלת פיצוי כלשהו מן המדינה - לא/כן) כמנבאים. בצעד השני הוכנסו משתני אישיות ועמדות (מסוגלות עצמית מקצועית, יציבות רגשית, תפיסת תמיכה חברתית, ותחושה שסגירת העסק שלך מספקת לך הזדמנויות לעשות דברים מהנים) כמנבאים. משתני הרקע והמשתנים המצביים ניבאו באופן מובהק 9.7% משונות תחושת הלחץ ($F(6,306)=5.49, p<0.001$). משתני אישיות ועמדות ניבאו באופן מובהק 41.1% נוספים משונות תחושת הלחץ ($F(4,302)=63.10, p<0.001$). קרי, משתני אישיות ועמדות נמצאו רלוונטיים במידה רבה יותר לניבוי לחץ מאשר משתני רקע ומשתנים מצביים. סה"כ השונות המוסברת הוא 50.8%.

לכל אחד מחמשת המשתנים הבאים: גיל ($\beta=-0.24, p<0.001$), אפשרות להפעלת העסק לפחות באופן חלקי ($\beta=-0.16, p<0.01$), מסוגלות עצמית מקצועית ($\beta=-0.41, p<0.001$), תחושה שסגירת העסק מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים ($\beta=-0.23, p<0.001$), ויציבות רגשית ($\beta=-0.21, p<0.001$) יש תרומות ייחודיות מובהקות לניבוי תחושת לחץ. קרי, המנבא החזק ביותר של תחושת לחץ הוא מסוגלות עצמית מקצועית - ככל שהמסוגלות העצמית המקצועית גבוהה יותר, הלחץ נמוך יותר. כמו כן, ככל שהגיל גבוה יותר, הלחץ נמוך יותר. כאשר יש אפשרות להפעלת העסק לפחות באופן חלקי, הלחץ נמוך יותר. ככל שהתחושה שסגירת העסק מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים חזקה יותר, הלחץ נמוך יותר. ככל שהיציבות הרגשית גבוהה יותר, הלחץ נמוך יותר.

לא נמצאו הבדלים מובהקים בתחושת לחץ בין: (1) גברים לנשים, (2) תושבי אזורים שונים בארץ, (3) חילוניים מסורתיים ודתיים, ו-(4) אלה שבן/ת זוגם עובד/ת לעומת אלה שבן/ת זוגם אינו/ה עובד/ת.

תמונת הממצאים המסכמת

להלן תמונת הממצאים המסכמת:

ממוצע תחושת הלחץ בקרב עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו הוא 2.9 (בטווח של 1-5), ובקרב עצמאים שנאלצו לסגור את העסק - 3 (באותו הטווח). הווה אומר, רמת תחושת הלחץ בשני המגזרים היא בינונית וכמעט שווה. טבלה מספר 1 מציגה את סיכום ממצאי שתי רגרסיות היררכיות לגבי ניבוי תחושת לחץ: האחת - בקרב עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו, והשנייה - בקרב עצמאים שנאלצו לסגור את העסק. בשני המגזרים משתני אישיות ועמדות מהווים מנבאים מובהקים של לחץ (כאשר מסוגלות עצמית מקצועית היא המנבא החזק ביותר). לעומת זאת, בקרב עצמאים שנאלצו לסגור את העסק, גם למשתנה הרקע של גיל ולמשתנה המצבי של אפשרות להפעלת העסק לפחות באופן חלקי יש תרומות ייחודיות מובהקות לניבוי תחושת לחץ.

טבלה מספר 1: סיכום ממצאי שתי רגרסיות היררכיות לניבוי תחושת לחץ

בקרב עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו, תחושת הלחץ נמוכה יותר כאשר:	בקרב עצמאים שנאלצו לסגור את העסק, תחושת הלחץ נמוכה יותר כאשר:
<ul style="list-style-type: none"> - הגיל גבוה יותר - קיימת אפשרות להפעלת העסק לפחות באופן חלקי - המסוגלות העצמית המקצועית חזקה יותר - התחושה שסגירת העסק מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים חזקה יותר - היציבות הרגשית גבוהה יותר 	<ul style="list-style-type: none"> - המסוגלות העצמית המקצועית חזקה יותר - התחושה שהפסקת העבודה מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים חזקה יותר - היציבות הרגשית גבוהה יותר - תפיסת התמיכה החברתית חזקה יותר

דיון

הממצא, לפיו רמת תחושת הלחץ הן בקרב עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו והן בקרב עצמאים שנאלצו לסגור את העסק איננה גבוהה, יכול להיות מוסבר לנוכח התוכנית הכלכלית של משרד האוצר להתמודדות עם משבר הקורונה (שפורסמה ב-10.5.2020, לפני תחילת עריכת המחקר הנוכחי), אשר כללה הקלות בתשלום דמי אבטלה למובטלים, סבסוד שכר לעובדים בחל"ת, ומענקים לעצמאים. הממצאים לפיהם בשני המגזרים משתני אישיות ועמדות מהווים מנבאים מובהקים והמשמעותיים ביותר של לחץ, תומכים בגישה לפיה לעיתים תפיסות לגבי העצמי (כגון מסוגלות עצמית מקצועית), משתני אישיות (כגון יציבות רגשית), והתפיסה הסובייקטיבית של המציאות (למשל, התחושה שהפסקת העבודה/סגירת העסק מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים) משפיעות על אנשים במידה רבה יותר מאשר המציאות עצמה. קרי, היות ואנשים שונים יכולים לתפוס הן את עצמם והן את המציאות באופנים שונים, הרי שגם תחושותיהם ביחס לאותה מציאות ובאשר ליכולתם להתמודד עמה יכולות להיות שונות.

באופן ספציפי, מעצם היותו של לחץ תחושה שלילית, מובן הקשר השלילי בין מסוגלות עצמית מקצועית, תחושה שהפסקת העבודה מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים, יציבות רגשית, ותפיסת תמיכה חברתית לבין תחושת לחץ בקרב עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו. כך גם באשר לקשר השלילי בין אפשרות להפעלת העסק לפחות באופן חלקי, מסוגלות עצמית מקצועית, תחושה שסגירת העסק מספקת הזדמנויות לעשות דברים מהנים, ויציבות רגשית לבין תחושת לחץ בקרב עצמאים שנאלצו לסגור את העסק.

הממצא, לפיו המנבא החזק ביותר של תחושת לחץ בשני המגזרים הוא מסוגלות עצמית מקצועית, נמצא בהלימה לממצאיהם של Perrewé et al. (2002) לפיו יש קשר שלילי בין מסוגלות עצמית כללית לשחיקה בתשע מדינות (ביניהן ישראל). הממצא לפיו יש קשר שלילי בין גיל לבין תחושת לחץ בקרב עצמאים יכול להיות מוסבר בכך שלמבוגרים יש ניסיון חיים רב יותר, והיות והם כבר חוו אופני התמודדות מורכבים בעבר, הם נוטים לחוות לחץ במידה פחותה יותר.

השלכות יישומיות

לחץ בעקבות משבר הקורונה עלול להגביר את הסיכון לתחלואה נפשית (עקה, חרדה, דיכאון) ופיזית (מחלות לב). אכן, לעמותת ער"ן (עזרה ראשונה נפשית) הגיעו בין התאריכים 8 במרץ ועד ה-4 ביולי 2020, 130,944 פניות מצוקה שהיו קשורות למשבר הקורונה. פנייה שעוסקת בקורונה, לפי העמותה, היא פנייה שהפונה הגדירה ככזו ושמגפת הקורונה היא מרכיב משמעותי בה. מתוך סך הפניות האלו, 2.2% היו בעלות תוכן אובדני (קוד דבידוביץ', 2020).

צעדים מעשיים לסיוע כלכלי לעובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו ולעצמאים שנאלצו לסגור את העסק (לדוגמא, הקלות בתשלום דמי אבטלה למובטלים, סבסוד שכר לעובדים בחל"ת, ומענקים לעצמאים) יכולים להפחית במידה מסוימת את רמת הלחץ, וכפועל יוצא את הסיכון לתחלואה. אולם, תמיכה/עזרה נפשית במידת הצורך אמורה (מתוקף שיקולי עלות/תועלת) להיות ממוקדת **בעיקר** בבעלי מאפיינים אישיים ספציפיים, כגון מסוגלות עצמית מקצועית נמוכה, ונירוטיות (ההיפך מיציבות רגשית) גבוהה. קובעי המדיניות צריכים לשקול הקצאת משאבים לכך, במיוחד לנוכח: (1) הסגר השני והסגר השלישי (2) ההשלכות השליליות המצטברות של שלושת הסגרים על שני המגזרים הללו, ו-(3) האתגרים הכלכליים שיתהוו לאחר ההתגברות על משבר הקורונה בפן הרפואי, כאשר עובדים יחזרו מחל"ת, מובטלים יפסיקו לקבל דמי אבטלה, והבנקים יתחילו לפרוע את ההלוואות לעסקים.

רשימת מקורות

- בנק ישראל. (2020). ניתוח מיוחד של חטיבת המחקר בבנק ישראל: שיעור האבטלה והגדרתו בתקופת הקורונה. ירושלים: בנק ישראל. נדלה מתוך:
<https://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/PressReleases/Pages/27-4-2020.aspx>
- פלוג, ק., אבירם-ניצן, ד., וקידר, י. (2020). השפעת משבר הקורונה: עצמאים - שכירים. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה. נדלה מתוך: <https://www.idi.org.il/articles/31310>
- קוד דבידוביץ', פ. (2020). פנייה לקבלת סיוע נפשי בתקופת משבר הקורונה - מידע ראשוני. ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת. נדלה מתוך:
https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/802e6fa6-64bb-ea11-8107-00155d0aee38/2_802e6fa6-64bb-ea11-8107-00155d0aee38_11_15143.pdf
- Baqutayan, S. (2011). Stress and social support. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 33(1), 29-34.
- Biddle, N., Edwards, B., Gray, M., & Sollis, K. (2020). *The initial impacts of COVID-19 on the self-employed*. ANU Centre for Social Research and Methods.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396.
- De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. In: Vuori, J., Blonk, R., Price, R. (Eds.), *Sustainable working lives* (pp.109-128). Dordrecht: Springer.
- Gosling, S.D., Rentfrow, P.J., & Swann, W.B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504-528.
- Han, K. (2005). Self-efficacy, health promoting behaviors, and symptoms of stress among university students. *Taehan Kanho Hakhoe Chi*, 35(3), 585-592.

- Harpaz, I. (1990). *The meaning of work in Israel: Its nature and consequences*. New York: Praeger.
- Kniffin, K.M., et al. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>.
- Perrewé, P.L., et al. (2002). Are work stress relationships universal? A nine-region examination of role stressors, general self-efficacy, and burnout. *Journal of International management*, 8(2), 163-187.
- Wadhwa, T., & Bano, S. (2020). The role of workplace spirituality and emotional stability in occupational stress among college teachers. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 41-67.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



תרבות ארגונית בישראל, קונפליקטים בארגון ומה שביניהם

רוני מש² ותמר כהן³

תקציר

מחקר זה עסק בקשר בין תרבות ארגונית חזקה לסגנון ניהול הקונפליקט בארגון. תרבות ארגונית חזקה מתבטאת באימוץ מוסכם של ערכי הארגון ונורמות ההתנהגות על ידי מרב החברים בארגון. תרבות ארגונית נחקרה רבות, בעיקר על פי מדדים של פונקציונאליות ובראי אפקטיביות הארגון וקידום מטרותיו. מחקרים בנושא זה עסקו בקשר שבין תרבות ארגונית חזקה לאפקטיביות ארגונית, לתקשורת ארגונית, לשיעור רצון ומחויבות לארגון, לשינויים בארגון ולתופעות ארגוניות נוספות. תרבות ארגונית חזקה נתפסה לרוב במחקרים אלו, כתרבות המקדמת את מטרות הארגון. המחקר הנוכחי ניסה לבחון השפעות נוספות של תרבות ארגונית חזקה, השפעות אשר יש להן השלכות על ניהול קונפליקטים בארגונים. אפשר שיש בממצאי המחקר הנוכחי חידוש מחקרי בכל העיסוק בתרבות ארגונית חזקה. במחקר לקחו חלק 131 נחקרים בישראל, אשר מילאו שלושה שאלונים שעסקו בחוזה של התרבות הארגונית, בסגנונות ניהול קונפליקט ובשני מדדים של תרבות ארגונית: רמות סולידריות וחברתיות בארגון. נבדקו השערות שעסקו בקשר בין חוזה התרבות הארגונית, לסגנון ניהול קונפליקטים ולערכים של סולידריות וחברתיות בארגון. כמשוער, נמצא קשר בין תרבות ארגונית חזקה לסגנון תחרותי של ניהול קונפליקטים. כך גם אושש הקשר שבין תרבות ארגונית חלשה לסגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה. תרבות ארגונית חזקה יוצרת קונצנזוס המקשה על שיתוף פעולה במצבים של קונפליקט, שכן היא מונעת הטרוגניות וביטוי של אינטרסים. ממצאי השערה זו מצביעים על היבט נדיר יחסית באשר לחיוניותה של תרבות ארגונית חזקה בארגונים. כמו כן, אוששה ההשערה בדבר קיומו של קשר בין תרבות ארגונית חזקה לערכים גבוהים של סולידריות, ובין תרבות ארגונית חלשה לערכים נמוכים של סולידריות.

מבוא

מטרת המחקר לחשוף היבט חריג, אולי חדשני, בכל הקשור להשפעותיה של תרבות ארגונית חזקה על ניהול קונפליקטים בארגונים. מטרה זו עומדת בניגוד לרווח הן במחקר ובמיוחד בפרקטיקה, באשר להשפעותיה ה"חיוביות" של תרבות ארגונית חזקה על דפוסי פעילות ארגונית ותפוקות הארגון. תרבות ארגונית חזקה מתבטאת באימוץ מוסכם של ערכי הארגון ונורמות ההתנהגות על ידי מרב החברים בארגון. הנחות היסוד העומדות בבסיסה של מטרת המחקר שלעיל, גרסו שיימצא קשר בין תרבות ארגונית חזקה (רו, 2004), ראו הגדרה בהמשך) לסגנון ניהול קונפליקט תחרותי, ויימצא קשר בין תרבות ארגונית חלשה לסגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה. כפי שלכל ארגון יש ערכים ונורמות המכתיבים את ההתנהגות, כך ישנן גם דרכי התמודדות מקובלות לקידום אינטרסים שונים או התמודדות עם קונפליקטים בארגון. ארגונים בעלי תרבויות ארגוניות שונות, יתמודדו בצורה שונה עם קיומם של אינטרסים סותרים המובילים לקונפליקטים. התרבות הארגונית אשר מתווה את ההתנהגות וההתנהלות המקובלות בארגון, טומנת בחובה גם את היחס

² ד"ר רוני מש, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת אריאל בשומרון, ronima@ariel.ac.il
³ גב' תמר כהן, הגוינט בישראל, hatsreef@gmail.com

והתגובה לקיומם של אינטרסים סותרים. היחס לאינטרסים סותרים עומד בבסיס ההתייחסות לקונפליקטים, על כן תרבויות ארגוניות בעלות אופי שונה ייטו לקדם סגנונות ניהול קונפליקט שונים בקרב הפרטים בארגון (Ohbuchi et al., 2001).

המסגרת התיאורטית ששימשה לבחינת מטרת המחקר, עסקה בשני נושאים מרכזיים: האחד – תרבות ארגונית בכלל, שכללה גם ממדים של סולידריות וחברתיות וכן תרבות ארגונית חזקה/חלשה בפרט. הנושא התיאורטי השני עסק בקונפליקטים בכלל ובסגנונות ניהול קונפליקטים בפרט. הפרקים המוצגים בהמשך, כוללים סקירה תיאורטית ומושגית של תרבות ארגונית חזקה והשפעותיה על דפוסי פעילות ארגונית, התייחסות לממדי הסולידריות והחברתיות וכן סקירה אודות קונפליקטים ארגוניים וסגנון ניהול קונפליקטים. שיטת המחקר מוצגת אחרי הסקירה ולאחריה, הממצאים והדיון.

רקע תיאורטי

שני פנים לתרבות ארגונית

המושג תרבות משמש לרוב עבור הגדרתן של קבוצות אתניות או קבוצות לאום בעלות היסטוריה משותפת. השימוש במושג תרבות מרמת המאקרו-חברתית לרמת הארגון דורש שינוי והתאמה של ההגדרות הבסיסיות בסוציולוגיה, תוך שמירת מושגי הבסיס דוגמת ערכים ונורמות התנהגות. גישות שונות בחקר ארגונים מגדירות תרבות ארגונית באופן שונה, אך ישנה ביניהן הסכמה לגבי העובדה שהתרבות הארגונית היא מערכת ערכים ונורמות התנהגות מקובלות המכתיבה את דרך התנהלות החברים בארגון. התרבות מכוונת ומשפיעה על ההתנהגות בארגון באמצעות מערכת הערכים שהיא מקדמת (Lefkowitz, 2017; Moshavi & Standifird, 2017; Schein, 1990; Weber & Glynn, 2006; Weick, 1985) של דרך קבלת החלטות, טיפול בבעיות, פרשנות של המציאות הארגונית, שימוש במידע ואינטראקציה חברתית.

באופן קטגוריאלי גס, ניתן להצביע על שתי גישות מרכזיות הסותרות זו את זו בהקשר של תרבות ארגונית: הגישה הפונקציונאלית, בעלת האוריינטציה הרציונאלית, הגורסת כי חברי הארגון פועלים בהרמוניה לכיוון מטרה משותפת אחת לפחות. לעומתה, גישת הקונפליקט, הגורסת כי הארגון הנו סביבה חברתית רווית אינטרסים שונים ופוליטיקה (יחסי כוח) פנימית. על פי גישה זו, פועלים חברי הארגון או תת-קבוצות על פי אינטרסים שונים, בעלי מטרות שונות, הסותרים לעיתים זה את זה.

תרבות ארגונית בראי הגישה הפונקציונלית

בראייה ארגונית, הגישה הפונקציונאלית שמה במרכז את צרכיו של הארגון, כגון: יעילות, יציבות, הישרדות הקבוצה ושמירה על החוזק שלה. גישה זו מייחסת חשיבות למטרה בגינה קיים כל מבנה בארגון וטוענת, כי לתרבות הארגונית תפקיד מרכזי בקידום מטרות שונות. התרבות הארגונית מתפקדת כמכנה משותף שבבסיסו נמצאים ההתנהגות, הערכים והנורמות המשותפים לכלל הארגון. בזכות מאפיינים אלה יוצרת התרבות תחושת זהות בקרב החברים בארגון, מעוררת מחויבות למטרותיו, קובעת סטנדרטים של ערכים והתנהגויות מקובלים בו ושומרת על קיומם (Cameron & Quinn, 2006; Dubey et al, 2017; Schein, 1990; Schneider et al., 2013). כמו כן, התרבות מעצבת את האופן בו הארגון מתמודד עם בעיות קיומיות, ובכך היא שומרת על יציבותו (סמואל, 2012).

המחקר העוסק בתרבות ארגונית מאופיין בעיקר על פי היבטים של פונקציונאליות ובראי אפקטיביות הארגון וקידום מטרותיו (Denison et al., 2004; Kopelman et al., 1990; Parker et al., 2003; Schein, 2009). אולם עוסק גם בהקשרה של תקשורת ארגונית ויחסי כוח בארגון (מש, 2000), שביעות רצון ומחויבות לארגון (Chen, 2004), שינויים בארגון (Ostroff et al., 2013; Williams et al., 2017) ולתופעות ארגוניות נוספות. תרבות ארגונית חזקה (Hofstede et al., 2010) נתפסה לרוב במחקרים אלה כתרבות המקדמת את מטרות הארגון.

חקר ארגונים עוסק כאמור, בעיקר בהשפעה של התרבות הארגונית על ביצועי הארגון (מש, 2000, למשל), אולם לא נבדקה באופן ישיר השפעתה של התרבות הארגונית על האסטרטגיות לניהול קונפליקטים. הבנתה של השפעה זו עשויה להוות חידוש משמעותי במיוחד בעידן הנוכחי, שבו מנהלים ויועצים שונים חותרים לעצב תרבות אחידה וחזקה אשר תשרור מאחרון העובדים ועד אחרון הסמנכ"לים. רוב המחקרים בתחום התרבות הארגונית אליבא דה Kunda (2006), מספקים לרוב "רוח גבית" לחתירה זו שלעיל, מן ההיבט של תרומת התרבות הארגונית לביצועי הארגון.

תרבות ארגונית בראי גישת הקונפליקט

בשנים האחרונות נדרשים יותר ויותר ארגונים לעסוק בקונפליקטים תוך-ארגוניים. זה המקום לציין, כי קונפליקטים אפיינו ועדיין מאפיינים את עולם העבודה משלהי המאה ה-19, אולם אופני ההתמודדות של הארגונים עם קונפליקטים וניהולם השתנו (רוזן-גנוט, 2002; Rogers et al., 2019).

כבר לפני שנים, היה זה Pfeffer (1981) בין הראשונים אשר הצביע על יחסי כוח השוררים בארגונים, עד כדי כך שאפילו להגדרת המושג 'ארגון' נוסף ממד של יחסי כוח (סמואל, 2012). ארגונים, לטענתו של Pfeffer (שם) וחוקרי הגישה הזו שנוספו עליו, גרסו ועדיין גורסים שמצבים רבים בחיי ארגונים מאופיינים ביחסי כוח בין פרטים בארגון ובין קבוצות בארגון. בין מצבים אלו ניתן למצוא שינויים ארגוניים (כולל תחלופת מנהלים), שינויים סביבתיים, אי-ודאות פנימית וחיצונית, פערים בתפיסות הרווח האישי לעומת הרווח הארגוני ועוד. כך שעל פי גישה זו, במצבים רבים מעין אלה באים לידי ביטוי יחסי הכוח בין חברי הארגון בביטויים מגוונים לקידום אינטרסים אישיים או קבוצתיים באמצעות משא ומתן (לרוב).

המחקר הנוכחי עסק הלכה למעשה באופן ההתמודדות של ארגונים בישראל עם קונפליקטים פנימיים כפועל יוצא של תרבות ארגונית. מפרספקטיבה ארגונית, גישת הקונפליקט מייצגת נקודת מבט ביקורתית על התרבות הארגונית ומייחסת חשיבות להבדלים ולשוני בין החברים בארגון. חוקרים הנוקטים בגישה זו מבחינים בין האינטרסים של בעלי הכוח בארגון לבין האינטרסים של העובדים בו. התרבות הארגונית מהווה במקרים רבים, כלי שרת בידי בעלי השליטה אשר בעזרתו הם מפקחים על עובדיהם באמצעות שליטה נורמטיבית, שתפקידה להגדיל את פיקוח ההנהלה על העובדים, לנכס את הידע והמוטיבציה שלהם לטובת הארגון ולהפוך אותם למפקחי העבודה של עצמם. אם בעבר מיקוד השליטה של בעלי ההון וההנהלה היה מושג באמצעות מבנה ארגוני פורמאלי ובירוקראטי שיצר ניכור בקרב העובדים, הרי שבמערכת השליטה הנורמטיבית מושגת השליטה שלעיל באמצעות התרבות הארגונית (Kunda, 2006). זו האחרונה באה לידי ביטוי כאלמנט רך ומלכד, אך בפועל היא דרך להשגת אחידות וציות. הרבדים הסמויים של התרבות מאפשרים למנהלי הארגון לשלוט בעובדים באופן בלתי מודע. שליטה זו ממזערת את הסיכוי שיהיה מי שייצא נגד ערכי הארגון ומטרותיו, או יקרא עליהם תיגר (Shenhav, 1999). במובן זה, התרבות הארגונית איננה אוסף של כללי התנהגות במסגרת הארגון, אלא כוללת גם את שירותי הרווחה והפולקלור הארגוני.

התייחסות זו יוצרת את התנאים למעורבות הרגשית של העובדים בארגון ומעודדת את תחושת השייכות שלהם. תחושת השייכות היא שהופכת את הארגון ממקום אליו מגיעים בבוקר ויוצאים בערב, למקום בו נוצרים יחסים קרובים ומחויבות גבוהה יותר. התרבות הארגונית מוטמעת כמעט כמכאניזם של "שטיפת מוח", באמצעותו הופך הארגון לבעל שליטה על מחשבותיו ורגשותיו של העובד בנוסף לתהליכי העבודה ותגמוליו (Kunda, 2006). שליטה זו מטשטשת לכאורה את ההבדלים המעמדיים בין העובדים למנהלים. טשטוש זה יוצר תחושת שוויון מלאכותית, כיוון שההבדלים המעמדיים קיימים ובתוכם האפשרות לקיומם של אינטרסים שונים עבור כל דרג. לא רק בין דרגים היררכיים קיימים הבדלי אינטרסים שבעטיים צצים קונפליקטים, אלא גם בין תתי-קבוצות בארגון, כמו למשל מחלקות הנתפסות כבעלות עוצמה גבוהה יחסית, קבוצות של בעלי מקצוע, קבוצות על בסיס הוותק בארגון, דפוס העסקה וכיו"ב. כך מתקיים מצב של קבוצות בעלות כוח וקבוצות הנתפסות כנעדרות כוח יחסית.

אף שאפשר שממצאי מחקר זה הולמים גם חברות אחרות במדינות העולם, הרי שהמחקר הנוכחי התבצע במדינת ישראל על מאפייני התרבותיים בכלל, ומאפייני התרבות הארגונית השוררת בה בפרט. גם המשפט האחרון הינו הכללה גסה, שכן גם תרבויות ארגוניות אפילו במדינה אחת, עשויות להיות שונות זו מזו, בעיקר בחתך של ענפי התעשייה והכלכלה השונים. אולם, כפי שיפורט במתודולוגיה שבהמשך, הנבדקים במחקר הנוכחי מייצגים כמעט את כל ענפי התעשייה והכלכלה בישראל. אי לכך ניתן לציין במידה סבירה של ביטחון, כי כמו שניתן לייחס תרבות לחברה שלמה כפי שגורס שנהב (1995) בספרו וגם Hofstede (2009) בכתביו הרבים, כך ניתן לייחס את ממצאי המחקר הנוכחי לחברה הישראלית כולה. אין בקביעה זו על מנת לשלול את האפשרות של הלימתם של ממצאי המחקר הנוכחי גם למדינות נוספות.

שני פנים . . . גם לקונפליקט

ההתייחסות בעבר למצבי קונפליקט שיקפה תפיסה שלילית שראתה בקיומו של קונפליקט אירוע שיש לסלקו. מקובלת ההבחנה בין קונפליקט פונקציונלי לבין קונפליקט דיספונקציונלי. בעוד שהראשון מאופיין במטרה ממוקדת, בביטויים מתונים יחסית ומביא לביצוע (ארגוני, קבוצתי או פרטני) טוב יותר, השני מאופיין בביטויים אגרסיביים באמצעות הבנת נקודות מבט שונות ופתרונות קונפליקט דיספונקציונלי נעוץ ביחסים בין-אישיים עכורים ומוביל לפגיעה רגשית ורגשות כעס הפוגמים בביצועי הקבוצה והארגון (Wang et al., 2007).

בשנים האחרונות רווחת הסברה וכן צצים מחקרים, המדגישים את ההשלכות החיוביות של קונפליקטים כמקדמי גמישות ויכולת התמודדות של הארגון עם שינויים. קונפליקט מונע קיפאון ועומד בשורש של שינויים והתפתחות (Bercovitch, 2019). בדומה לעולם הארגוני גם כאשר עוסקים בקבוצות באשר הן, גורסות רובן המכריע של התיאוריות העוסקות בשלבי התפתחותה של קבוצה, בקיומו של שלב הקונפליקט (שלב הבדול, differentiation) כשלב קריטי, חיוני והכרחי בשלבי התפתחותה של קבוצה באשר היא (זיו ובהרב, 2001; יאלום ולשץ, 2006; Levi, 2017; Bennis & Shepard, 1956).

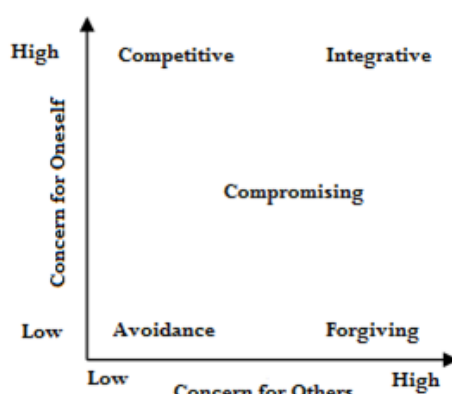
אנשים שונים נוהגים להתנהל באופן שונה בסיטואציה של קונפליקט. דרך ההתנהלות של הפרט במצב של קונפליקט באה לידי ביטוי במושג 'סגנון ניהול קונפליקט'. מושג זה מגלם בתוכו את הנטייה הראשונית המאפיינת את הפרט בסיטואציה של קונפליקט. לסגנון ניהול הקונפליקט יש השפעה רבה על השלכות הקונפליקט (DeChurch et al., 2013; Ohbuchi & Suzuki, 2003), הכוללות גם את הסיכוי לפתרונו באופן

חיובי ומקדם. שתי גישות מרכזיות פותחו עם השנים בחקר ההתנהגות במצבי קונפליקט: תורת המשחקים (Game Theory) ומודל שני הממדים (Dual Concerns Theory).

תורת המשחקים מתבססת על עיקרון הגדלת הרווחים כאלמנט המנחה את האינדיבידואל במצב של קונפליקט, בעיקר במצבים בהם אין מתקיים משא ומתן בין הצדדים, דוגמת דילמת האסיר. כל אחד מהשחקנים מגיב ומקבל החלטות בצורה רציונאלית ובהנחה כי בחירתו תוביל להשגת מטרותיו (דיקסיט וניילבאף, 2006; Crawford, 2016). על פי תיאוריה זו, קונפליקט הינו סיטואציה רציונאלית בה הפרט פועל באופן מחושב והגיוני.

Blake & Mouton (1964) היו בין הראשונים שהתייחסו לסגנונות התמודדות במצבי קונפליקט. מודל שני הממדים שעיצבו, מניח כי כל אדם מאופיין בסגנון אופייני של התנהלות במצבי קונפליקט. סגנון ניהול הקונפליקט מבוסס על שני סוגי מוכוונות של הפרט: דאגה לעצמי (ביטוי של אסרטיביות) ודאגה לאחר (ביטוי של שיתוף פעולה). Kilmann & Thomas (1974) הרחיבו את מודל שני הממדים ויצרו חמישה סגנונות ניהול ופתרון קונפליקטים: תחרותי, ותרני, פשרני, נמנע וסגנון של שיתוף פעולה. מחקרים רבים עשו שימוש במודל שני הממדים (חמשת הסגנונות) הן באשר לקונפליקטים בין-אישיים והן באשר לקונפליקטים בין קבוצות, כמו למשל בין הנהלה לעובדים בארגונים (Mash & Adler, 2018; Mash and Guttman, 2016; Rahim, 1983; Rahim et al., 2001).

תרשים מספר 1: חמשת סגנונות הניהול על פני שני הממדים



Mash & Guttman (2016, p. 157)

סגנון ניהול קונפליקט תחרותי מאופיין ברמה גבוהה של אסרטיביות ורמה נמוכה של שיתוף פעולה והוא נתפס ככוחני במצבי הקונפליקט. לעומתו, מאופיין הסגנון הוותרני בויתור על הדאגה לאינטרסים של הפרט עצמו לטובת הדאגה לאינטרסים של הזולת. הביטוי לכך הינו אסרטיביות נמוכה ושיתוף פעולה גבוה. התנהלות בסגנון ניהול קונפליקט נמנע, משמעותה שהאינדיבידואל אינו דואג לאחר או לעצמו אלא מתעלם מקיומו של הקונפליקט בדרך שאינה אסרטיבית או כזו של שיתוף פעולה. דפוס התנהלות של פשרה מאופיין בשילוב של מכוונות לאחר ומכוונות לעצמי, כך שצורכי שני הצדדים באים לידי ביטוי באופן חלקי. סגנון זה האחרון, מהווה שילוב בין ניהול קונפליקט תחרותי ווותרני. דפוס של שיתוף פעולה במצבי קונפליקט מאופיין במכוונות גבוהה הן לאחר והן לפרט עצמו, סגנון המוביל למצב בו שני הצדדים מרוויחים לאחר שהושקעה אנרגיה קוגניטיבית במציאת פתרון הולם שיספק את צורכי שני הצדדים. ההבדל בין סגנון ניהול קונפליקט תחרותי לסגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה הנו מהותי, כיוון שכל סגנון מוביל לתוצאות שונות.

אינטראקציה בסגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה מובילה לסיכוי גדול יותר של פתרון הקונפליקט (Fisher et al., 2011). במובן זה, מציאת קשר בין תרבות ארגונית לסגנון ניהול קונפליקטים הוא כבד משקל.

הנחת המחקר הנוכחי הייתה, שכפי שלכל ארגון יש ערכים ונורמות המכתיבים את ההתנהגות, כך ישנן גם דרכי התמודדות מקובלות לקידום אינטרסים שונים או התמודדות עם קונפליקטים בארגון. ארגונים בעלי תרבויות ארגוניות שונות, יתמודדו בצורה שונה עם קיומם של אינטרסים סותרים המובילים לקונפליקטים. התרבות הארגונית אשר מתווה את ההתנהגות והתנהלות המקובלות בארגון, טומנת בחובה גם את היחס (והתגובה מן הסתם) לקיומם של אינטרסים סותרים. היחס לאינטרסים סותרים עומד בבסיס ההתייחסות לקונפליקטים, על כן תרבויות ארגוניות בעלות אופי שונה ייטו לקדם סגנונות ניהול קונפליקט שונים בקרב הפרטים בארגון (Ohbuchi et al., 2001).

תרבות ארגונית, חזקה או חלשה?

במחקר הנוכחי נבדק חוזקה של התרבות הארגונית. תרבות ארגונית חזקה מתבטאת באימוץ מוסכם של ערכי הארגון ונורמות ההתנהגות על ידי מרב החברים בארגון. היא גם מדגישה את חשיבות המתרחש בתוך הארגון על פני המתרחש מחוצה לו. ארגון בעל תרבות ארגונית חזקה מייחס חשיבות גבוהה לקיום ערכי הארגון בקרב היחיד והקבוצה באמצעות בניית קונצנזוס רחב על ערכי הארגון והגשמה מקסימאלית שלהם (Hofstede et al., 2010), וחותר להתמודד עם הבדלי האינטרסים של חבריו באמצעות יצירת קונצנזוס לגבי הערכים שמנחיל הארגון (Shenhav, 1999). חברי הארגון לומדים איך לפרש ולהגיב למגוון מצבים בדרכים התואמות לערכים המקובלים בארגון מבלי להיות מודעים לכך שהם בוחרים בערך כלשהו ומעדיפים אותו על פני ערך אחר (Kunda, 2006). רו (12-13, 2004) גורס, שתרבות ארגונית חזקה היא תוצר של צמצום הפער בין התרבות הניהולית ל"תרבות מקום העבודה". ארגון בעל תרבות ארגונית חלשה לעומת זאת, מאופיין בקונצנזוס נמוך באשר לערכי הארגון ונורמות ההתנהגות בו (Hofstede et al., 2010). ההתנהגות "הנכונה" מושגת ללא ענישה או כפייה וגם ללא הבטחה של שכר, אלא באמצעות תיאום ציפיות בין הארגון לעובד. עובדים מתאימים את הנורמות המצופות מהם ללא כל צורך בפיקוח חיצוני של המעסיק בדרך של שליטה נורמטיבית הבאה לביטוי ביכולת לעורר ולתעל את מרצם ופעילותם לכיוון משתלם. במצב של שליטה נורמטיבית ניתנים תגמולים סמליים בתמורה לאוריינטציה של הזדהות ומחויבות (Kunda, 2006). גם רו (2004, שם) גרס בספרו, כי השליטה הנורמטיבית יוצרת תרבות ארגונית חזקה. תפיסת אפקטים אלו כחיוביים נעוצה באסכולה הפונקציונאלית המתמקדת ביעילות תהליכי העבודה ובקיומו של אינטרס אחד משותף, לעומת אסכולת הקונפליקט החברתי המייחסת משמעות גדולה יותר לאינטרסים השונים בארגון אשר לא תמיד עולים בקנה אחד זה עם זה.

Kolb et al (1995) הצביעו על מספר מאפיינים של ארגונים בעלי תרבות חזקה, כלהלן: הערכים הדומיננטיים בארגון ניתנים לזיהוי בקלות. בתהליך המיון נבחרים עובדים שיוכלו לאמץ את התרבות הארגונית ולהיות שבעי רצון בה, נוהלי העבודה בארגון מונחלים באמצעות הדרכה והכוונה. עובדים שאינם מסתגלים לתרבות הארגונית הנהוגה, מוצאים משורות הארגון. העובדים בארגון מתוגמלים על פעילויותיהם בהתאם לערכים הדומיננטיים ההולמים את מדיניות החברה. זו באה לידי ביטוי, בין השאר, במסרים המתוקשרים על ידי המנהלים ובהתנהגותם. כאשר יש הסכמה שהתנהגות אחת מתאימה יותר לערכי הארגון מאשר התנהגות אחרת, ניתן לזהות ולהתמודד עם חריגות ובעיות בקלות ובמהירות גבוהה יותר. התמודדות זו עם חריגות יעילה לארגון בשל פשטותה (O'Reilly & Chatman, 1986) ושוררת התאמה בין המוצהר למתקיים (Saffold, 1988).

העיסוק המרובה בהטמעת תרבות ארגונית (חזקה) בכל דרגי הארגון ניתן להבנה מן הסיבה הפשוטה של קידום המטרות (האינטרסים) של מייסדי הארגון וממשיכיהם. תרבות ארגונית חזקה מייצרת "הפרעות" הבאות לביטוי בסטייה מתפיסתה של ההנהלה, הן באשר למטרות הארגון והן באשר לאופן השגתן של מטרות אלה. הן Kunda (2006) והן שנהב (1995) גרסו, שקיים אינטרס להצביע על יתרונותיה. כך למשל מצביע שנהב (שם) על האקדמיה כנוטה לשרת את בעלי הכוח המעוניינים להצדיק את בחירתם בסוג זה של תרבות ארגונית המשמשת עבורם כאמצעי שליטה.

במחקר הנוכחי, לבד מחוזק התרבות, נבדקו ממדים נוספים של תרבות ארגונית: רמות הסולידריות והחברתיות בארגון, המייצגות את יחסי הגומלין בין העובדים לארגון. רמות אלה מומחשות באמצעות מודל "קוביית ה-S הכפולה" המתאר סוגי תרבויות ארגוניות על בסיס יחסי הגומלין בין העובדים בארגון. מודל הקובייה לעיל אותו עיצבו Goffee & Gareth (1996), מורכב משני ממדים: ממד רמת הסולידריות (solidarity), המייצג את המידה בה העובדים מזדהים עם מטרות הארגון ומכוונים למטרותיו, וממד רמת החברתיות (sociability), המייצג את מידת יחסי הגומלין הבלתי פורמאליים והקשרים החברתיים הקיימים בארגון (Gochhayat et al., 2017). לכל אחד משני הממדים ניתן לייחס ערך גבוה או ערך נמוך. כך למשל, יעידו קשרי חברות גם מעבר לשעות העבודה על רמה גבוהה של חברתיות. לעומת זאת, ארגון בו החברים נמנעים מלהתרועע זה עם זה ונשארים בודדים הנו בעל חברתיות נמוכה. חברתיות גבוהה מעודדת חברי ארגון לקדם יצירתיות, לחלוק במידע ולעבודה בצוות, ואילו חברתיות נמוכה מעידה על קיומן של קבוצות בלתי רשמיות שיש ביכולתן להשפיע ואף לפגוע בתהליך קבלת ההחלטות השגרתי בחברה. סולידריות גבוהה באה לידי ביטוי בהתנהלות מכוונת מטרה ובמשימתיות. היא מעודדת לחתירה שהעבודה תתבצע (getting a job done), ואילו סולידריות נמוכה יכולה לפגוע במי שאינו חלק מהקבוצה. שילוב שני ערכים לכל ממד יוצר מודל סכמתי של ארבעה סוגים של תרבויות, כלהלן:

תרשים מספר 2: "קוביית ה-S הכפולה" לבחינת ממדי התרבות הארגונית

Sociability	High	Networked Culture	Communal Culture
	Low	Fragmented Culture	Mercenary Culture
		Low	High
		Solidarity	

Goffee & Gareth, 1996

תרבות מקושרת (networked culture) - מתוארת כחברתיות גבוהה וסולידריות נמוכה והמצביעה על ידידותיות, שביטוייה הוא: נטייה להשאיר את דלתות המשרדים פתוחות, לדבר על עסקים בדרך בלתי רשמית ובליוי זמן רב משעות העבודה בחברות. בתרבות זו ניכרת רמת היכרות גבוהה של העובדים זה את זה מהר ומידה רבה של תחושת שייכות לקבוצה. תרבות "שכיר החרב" (mercenary culture) - מתוארת כחברתיות נמוכה וסולידריות גבוהה והמצביעה על מיקוד בהשגת המטרה ובביצוע העבודה. התקשורת נוטה להיות ישירה וקורקטית ושוררת אווירה של "עסוקים כל הזמן". חברותא נתפסת כבזבוז זמן וכסטייה

מהשגת המטרה הארגונית. תרבות מקוטעת (fragmented culture) - מתוארת כסולידריות נמוכה וחברתיות נמוכה, שביטוייה הן: מגע מועט עם עמיתיהם למקצוע ואף מידת היכרות נמוכה, שיחות בין עובדים מאופיינות רק במקרים נדירים. העובדים באווירת תרבות זו אינם מזדהים עם הארגון אלא עם המקצוע בו הם לוקחים חלק. תרבות ציבורית (communal culture) - מתוארת כחברתיות גבוהה וסולידריות גבוהה וביטוייה הם: הן ידידותיות וחברותא, נטייה לחלוק במידע מקצועי ואישי, התקשורת הבינאישית זורמת בקלות בין העובדים בכל רמות הארגון, לעיתים ההבחנה בין זמן עבודה לזמן פנאי מטושטשת והעובדים מזדהים מאוד עם הארגון ותומכים בארגון בשיחות עם אנשים מחוץ לארגון.

השערת המחקר הנוכחי התבססה על ההנחה שבתרבות ארגונית חזקה המעודדת הזדהות גבוהה עם מטרות הארגון, אין מקום לביטוי הייחודיות של הפרטים ולקיומם של אינטרסים שונים. זאת אף שהיפותטית, ניתן להציע שייתכן מצב של תרבות ארגונית חזקה הדוגלת בפתרון קונפליקטים שתפני. אולם הספרות המחקרית הרלוונטית מדגישה רק את ההיבטים המטושטשים קונפליקטים ונמנעים מפתרון. אי לכך, שיערנו שתרבות חזקה תקדם אסטרטגיה של ניהול קונפליקט תחרותי. ארגון בעל תרבות ארגונית חזקה יתקשה לקדם סגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה, כיוון שזה האחרון מאופיין בביטוי אינטרסים שונים ובהכרח גם דעות מגוונות. הקושי בביטוי האינטרסים יוביל להתבצרות הצדדים בעמדות, אשר תשמר את הקונפליקט בשלב תחרותי בו לא מתאפשר דיאלוג משתף ופשוט. תפיסה זו לגבי ערכי הארגון והפרטים בו תשפיע על דפוסי התמודדות עם קונפליקטים, כיוון שבארגון שבו אין מקום להבעת אינטרסים שונים לא ניתן לעבור משיח של עמדות לשיח של אינטרסים. לעומת זאת, ארגון בעל תרבות ארגונית חלשה המאופיין בסולידריות נמוכה יותר ושוויון יש מקום לקיומם של אינטרסים שונים, תהא אפשרות להתמודד עימם ולאפשר את ביטוי של השוני. ההתמודדות עם האינטרסים והצרכים השונים של הפרטים תאפשר סגנון ניהול קונפליקט משתף, הכולל דיאלוג והתמקדות באינטרסים במקום התבצרות בעמדות. אי לכך, נוסחו השערות המחקר כדלקמן:

1. יימצא קשר חיובי בין תרבות ארגונית חזקה לסגנון ניהול קונפליקט תחרותי.
2. יימצא קשר שלילי בין תרבות ארגונית חזקה לסגנון ניהול קונפליקט מסוג "שיתוף פעולה".
3. תרבות ארגונית חזקה תימצא קשורה חיובית לערכים גבוהים של סולידריות לארגון מחד, ולערכים נמוכים של חברתיות מאידך.
4. תרבות ארגונית חלשה תימצא קשורה חיובית לערכים נמוכים של סולידריות לארגון מחד, ולערכים גבוהים של חברתיות מאידך.
5. יימצאו קשרים בין ממדי התרבות לסגנון ניהול הקונפליקטים, כלהלן: יימצא קשר חיובי בין סולידריות לבין סגנון ניהול קונפליקט תחרותי, וקשר חיובי בין חברתיות לסגנון ניהול קונפליקט מסוג "שיתוף פעולה".

השיטה

רוב המחקרים העוסקים בתרבות עושים שימוש במחקר איכותני בשל החתירה לחשוף ערכי תרבות, אמונות והנחות יסוד. שכן מושג התרבות נחשב למושג "רך" הנבדק באמצעות תצפית ו/או ראיון. אך מעט מהמחקרים בנושא תרבות מתבצעים בשיטה כמותית (Barnes et al., 2006). המחקר הנוכחי נקט בשיטה כמותית לבחינת התרבות מן ההיבט (אולי היבט צר) של היותה תרבות חזקה או חלשה, בתוספת שני ממדי תרבות נוספים: רמת החברתיות ורמת הסולידריות, כפי שתוארו ברקע התיאורטי. בחינת סגנון ניהול הקונפליקט התבצע בשיטת המחקר הנהוגה באשר למשתנה זה, היא השיטה הכמותית.

כלי המחקר ששימשו במחקר הנוכחי היו שאלון המודד ומסווג את רמת חוזק התרבות, ושאלון נוסף המודד את רמת החברתיות והסולידריות בארגון. חוזק התרבות נמדד בעזרת השאלון Culture Strength Scale Items שעוצב על ידי Barnes et al (2006), במטרה לתת מענה על המחסור הקיים במחקר כמותי בנושא. השאלון כולל 15 היגדים בעלי סקאלה 1-7, באמצעותה נדרשו המשיבים להביע את מידת הסכמתם להיגד. רמת החברתיות והסולידריות נמדדו בעזרת שאלון סיווג תרבות ארגונית (Goffe & Gareth, 1996) הכולל 14 היגדים, 7 היגדים לכל ממד, סקאלת התשובות הינה 1-3, באמצעותה נדרש המשיב/ה להביע מידת הסכמה נמוכה/בינונית/גבוהה להיגד. המשטנה "סגנונות ניהול קונפליקטים" נבדק באמצעות שאלון המסווג את סגנונות ניהול הקונפליקט לחמישה ממדים שונים - הימנעות, ויתור, פשרה, תחרות ושיתוף פעולה. חמשת הממדים נבדקו וסווגו בשאלון אשר תוקף במספר מחקרים (Rahim, 1983). השאלון כולל 35 היגדים בעלי סקאלת תשובה 1-5. עבור כל אחד מהשאלונים התבצעה בדיקת מהימנות (אלפא קרונברך). להלן תוצאותיה:

לוח מספר 1 : מהימנות השאלונים והממדים שבחלקם

הממד הנבדק	Alpha	N Items
סגנון קונפליקט : שיתוף פעולה	.98	7
סגנון קונפליקט : הימנעות	.82	7
סגנון קונפליקט : תחרות	.89	7
סגנון קונפליקט : ויתור	.76	7
סגנון קונפליקט : פשרה	.81	7
מדדי החברתיות	.94	7
מדדי הסולידריות	.96	7
שאלון חוזק התרבות	.97	15

מתוך 140 השאלונים שחולקו השיבו בהסכמה 131 נבדקים בישראל על שאלון בשפה העברית שכלל את משתני המחקר. הנבדקים נבחרו במדגם על בסיס "כדור שלג", שהינו רלוונטי למחקר הנוכחי בשל העובדה שהשערות המחקר מתייחסות לקשר בין התרבות הארגונית אותה חווה הנבדק מחד, והדרך בה הוא יתנהל בסיטואציה של קונפליקט מאידך. מכיוון שלא קיימת תלות בין הנבדקים, אין התייחסות למספר הנבדקים המגיעים מאותו ארגון או מארגונים שונים. נהפוך הוא - על מנת למנוע השפעה של תחום עיסוק הארגון על תוצאות המחקר, נבדק פיזור הנבדקים בחתך לענפים על פי הסיווג האחד של ענפי הכלכלה על בסיס הסיווג של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (ראו לוח מספר 2). הנבדקים התבקשו להשיב על השאלונים במשך 12 ימים.

הפיזור הרחב של הנבדקים כמעט על כל ענפי התעשייה והכלכלה מאפשר ייחוס של ממצאי המחקר לחברה הישראלית כולה. אין לשלול בעובדה זו כאמור ברישא, את האפשרות להכליל ממצאים אלה על חברות או מדינות נוספות. פיזור זה עשוי לספק אינדיקציה, ולו גסה, על "תרבות ארגונית ישראלית" על פני הממדים שנבחנו. ניסיון לתייג מדינה שלמה במאפיינים של תרבות נעשה בעבר על ידי שנהב (1995) בביקורתו על מושג הרציונליות התכליתית, שהפך נחלתם של מנהלי ארגונים, אנשי אקדמיה ויועצים. גם Hofstede (1983, 1993, 2001) עשה כן באמצעות חמשת ממדי התרבות שעיצב. לא רק תרבות מדינתית, אלא גם תרבות

ארגונית. הפיזור על פי מגדר היה כדלקמן: 66% נשים, 44% גברים, ואילו הפיזור על פי ותק בארגון היה: 15% עד שנתיים, 42% שנתיים עד חמש שנים, 43% מעל חמש שנים.

לוח מספר 2: פיזור הנבדקים על פני סיווג הענפים של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

סוג ארגון מיוחס - עפ"י סיווג הלמ"ס	שכיחות	אחוז
שירותי בריאות ושירותי רווחה וסעד	10	8%
חינוך	20	15%
מנהל ציבורי	27	21%
שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	9	7%
חשמל ומים	3	2%
בנקאות, ביטוח ומוסדות פיננסיים אחרים	7	5%
תחבורה, אחסנה ותקשורת	4	3%
אחר	5	4%
נכסי דלא ניידי, פעילויות השכרה ושירותים עסקיים	2	2%
תעשייה	11	8%
חקלאות	10	8%
בינוי	10	8%
מסחר סיטוני וקמעוני	5	4%
שירותי אירוח ואוכל	5	4%
ארגונים וגופים חוץ מדינתיים	3	2%
Total	131	100%

ממצאי המחקר

נמצא קשר חיובי בעוצמה גבוהה בין חוזק התרבות הארגונית לבין סגנון ניהול קונפליקטים תחרותי, כפי ששוער ($r = .814, p \leq 0.01$). נמצא גם כי מתקיים קשר שלילי בעוצמה גבוהה בין חוזק התרבות הארגונית לבין סגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה ($r = -.540, p \leq 0.01$). כלומר, ככל שהתרבות הארגונית חזקה יותר כך קיימת נטייה פחותה לבחור בסגנון של שיתוף פעולה. אשר לשאר סגנונות ניהול הקונפליקטים, לא נמצא קשר בינם לבין חוזק התרבות הארגונית, למעט קשר בעוצמה בינונית בין חוזק התרבות לסגנון ניהול קונפליקט מסוג הימנעות ($r = .457, p \leq 0.01$). מכאן שלבד מסגנון ניהול קונפליקט מסוג תחרות, גם סגנון ניהול של הימנעות מתקשר לחוזק התרבות, אם כי בעוצמה בינונית של קשר.

ממצאי בחינת הקשר בין חוזקה של התרבות הארגונית לבין רמות הסולידריות והחברתיות מצביעים, כי נמצא קשר בעוצמה גבוהה בין עוצמת התרבות הארגונית לבין ערכים של סולידריות בארגון, כפי ששוער ($r = .864, p \leq 0.01$). לא נמצא קשר בין חוזק התרבות לבין רמת החברתיות ($r = .071, p \geq 0.05$). קרי, ככל שהקונצנזוס אודות ערכי הארגון גבוהים כך שוררת תרבות "שכיר החרב" (mercenary culture) המאופיינת בחברתיות נמוכה וסולידריות גבוהה.

לוח מספר 3 : מתאמי פירסון בין רמות הסולידריות והחברתיות לבין סגנונות הניהול

	שיתוף פעולה	הימנעות	תחרות	ויתור	פשרה	חברתיות
הימנעות	.026					
תחרות	-.753(**)	.358(**)				
ויתור	.619(**)	.598(**)	-.146			
פשרה	.716(**)	.576(**)	-.295(**)	.843(**)		
חברתיות	.168	.338(**)	-.021	.182(*)	.306(**)	
סולידריות	-.744(**)	.339(**)	.889(**)	-.175(*)	-.299(**)	.019

** p<0.01, * p<0.05

הלוח שלעיל מורה, כי נמצא קשר חיובי חלש בין חברתיות לבין סגנונות ניהול קונפליקט של פשרה, ויתור והימנעות. ככל שרמת החברתיות עולה כך הסגנונות שלעיל זוכים להעדפה. כמו כן, נמצא כי בין סולידריות לבין סגנונות ניהול קונפליקט של פשרה וויתור מתקיים קשר שלילי חלש, כך שככל שרמת הסולידריות עולה כך פוחתת עדיפות השימוש בסגנונות אלה. בין סולידריות לבין שיתוף פעולה ישנו קשר שלילי חזק, ממצא המעיד על ניגוד רב בין שני עולמות התוכן. בנוסף, ניתן לראות כי בין רמת הסולידריות לבין ניהול קונפליקט בסגנון תחרותי מתקיים מתאם חיובי בעוצמה גבוהה, מתאם המעיד על כך שככל שרמת הסולידריות גבוהה יותר בארגון כך גוברת התחרותיות כסגנון לניהול קונפליקטים. ממצאים תיאוריים של מדדי מרכז ופיזור מצביעים (באופן הפוך לממצאים ההיסקיים) על כך, כי סגנון ניהול הקונפליקטים המועדף הינו שיתוף פעולה ($x=3.34$, $SD=1.36$), ואילו סגנון ניהול הקונפליקטים הפחות מועדף הינו הימנעות ($x=2.11$, $SD=0.72$).

דיון

המחקר הנוכחי ניסה לשפוך אור על תרבות ארגונית והקשרה לביטוי של אינטרסים שונים בארגונים, ובמיוחד לסגנונות ניהול הקונפליקטים הנובעים מאינטרסים שונים בארגון. במשך שנים ועד העידן הנוכחי מאומצת על ידי ארגונים (בעיקר מנהלים, יועצים לסוגיהם ואף אנשי אקדמיה) האסכולה המתנייחת לתרבות ארגונית חזקה כאל תרבות התורמת לקידום מטרות הארגון. עיקר המחקרים טענו, כי תרבות ארגונית חזקה מנחילה סט ערכים ודפוסי התנהלות מקובלים המעודדים יעילות ואפקטיביות ארגונית, יוצרים יציבות, מערכת נורמות מקובלת ומקדמים את מטרות הארגון. כך למשל, בחן מש (2000) את ערכי התרבות הארגונית של חברות ממשלתיות בישראל בהשוואה לכאלה שהופרטו מן ההיבט של תרומתם של ערכי החברות לביצועי הארגון. במחקרו (שם), ערכים של שוויון, עזרה הדדית ורוטציה בתפקידים שאפיינו את החברה הישראלית (באורח החיים בתוך ארגונים) בעשורים הראשונים לקיומה, סווגו כערכים שאינם רציונליים-תכליתיים ואשר אינם מקדמים את ביצועי הארגון. ערכים שביטאו יעילות סווגו ככאלה התורמים לתפוקות הארגון. השאלה המחקרית בבסיס מחקרו הייתה, האם חברות ממשלתיות ישראליות שהופרטו מאמצות תרבות ארגונית רציונלית-תכליתית בהשוואה לחברות ממשלתיות שטרם הופרטו.

מחקר זה קורא תיגר על הזרם המרכזי המצדד בהקשרה של תרבות ארגונית חזקה ומתיימר להציג פרספקטיבה שאינה פופולרית של תרבות ארגונית חזקה. פרספקטיבה הגורסת שלתרבות שכזאת יש מחיר, שביטוי בהסוואת השוני באינטרסים (Kunda, 2006) מחד ותגובה לשוני זה בניהול קונפליקט הנובע מהשוני

בסגנון תחרותי מאידך, דהיינו win-lose situation, או במילותיו של המודל שהוצג ברישא: מידה גבוהה של דאגה לעצמי על חשבון דאגה נמוכה לזולת. הנחת המחקר הייתה, שתרבויות ארגוניות שונות מעצם היותן בעלות התייחסות שונה לעמדות ואינטרסים סותרים בארגון, מקדמות ומאפשרות סגנונות ניהול קונפליקט שונים בקרב חברי הארגון. במחקרם של Czarniawska & Kunda (2010) מוצגים הניגודים בין ההיענות לקודים התרבותיים של הארגונים (בארה"ב ובשבדיה) לבין הפיכתם של העובדים לסוג של "רובוטים". בהקשר זה יש לציין, כי במאמרו המאוחר יחסית של Kunda (2013) ברפלקציה שהוא כתב על ספרו העיקרי – מהנדסים תרבות, הוא מעלה תהיות והשגות רבות באשר למושג תרבות ארגונית והיבטיו השונים.

ממצאי המחקר מצביעים על קשר חיובי חזק בין חוזק התרבות הארגונית לבין סולידריות ברמות השונות של מדד החברתיות, כפי שהוצג בהשערות המחקר. ממד הסולידריות מתייחס למידה שבה העובדים חולקים הבנה משותפת לגבי משימות ומטרות הארגון. סולידריות גבוהה תבוא לידי ביטוי במשימתיות ובהתנהלות מוכוונת מטרה. ערכים גבוהים של סולידריות מייצגים את התרבות הארגונית החזקה, אשר בה קיימת בהירות גבוהה לגבי מטרות הארגון והדרך להשגתן. הקשר שנמצא בין חוזק התרבות והסולידריות מחזק את הטענה, שתרבות ארגונית חזקה מעודדת דמיון על פני שונות. העובדה שהקשר ממשיך להתקיים בערכים שונים של חברתיות (נמוכה או גבוהה) מחזק גם הוא את הטענה, שללא קשר לאינטראקציות החברתיות הנוצרות בארגון, ישנה השפעה של הנושאים שהארגון מקדם בערכיו הגלויים והנסתרים.

ההשערות בדבר הקשר בין חוזק התרבות לסולידריות וחברתיות מקבלות אור חדש במבט על ממצאים נוספים שנמצאו במחקר. נמצא, כי בין חברתיות לבין סגנונות ניהול קונפליקט של פשרה, ויתור והימנעות ישנו קשר חיובי חלש. ככל שישנה יותר חברתיות בארגון כך סגנונות אלו זוכים להעדפה. כמו כן, נמצא כי בין סולידריות לבין סגנונות ניהול קונפליקט של פשרה וויתור קיים קשר שלילי חלש, כך שככל שהסולידריות עולה כך פוחתת עדיפות השימוש בסגנונות אלו. בין סולידריות לבין שיתוף פעולה ישנו קשר שלילי חזק, עובדה המעידה על ניגוד רב בין שני העולמות. ייתכן שממצא זה מצביע על כך שהחברתיות בין חברי הארגון עשויה למתן את התנהלותם של פרטים ו/או תת-קבוצות בעת ניגוד אינטרסים ולאפשר להם ל"ראות" את צורכי הצד השני ולהתחשב בהם.

ההשערה המרכזית בדבר הקשר בין רמת הסולידריות לבין סגנון ניהול תחרותי אוששה. הקשר נמצא כבעל עוצמה גבוהה במיוחד. בין סולידריות לבין ניהול קונפליקט מסגנון תחרותי מתקיים מתאם חיובי חזק, וככל שישנה סולידריות רבה יותר בארגון כך גוברת התחרותיות כסגנון ניהול קונפליקטים. ממצא זה מחזק את השערות המחקר בדבר ההשלכות של תרבות ארגונית חזקה בסיטואציה של קונפליקט. יתירה מזו, קשר שלילי נמצא בין חוזק התרבות לבין סגנון ניהול קונפליקטים מסוג של שיתוף פעולה, סגנון שהוא אולי אידיאלי לניהול קונפליקטים, המבטא דאגה הן לאינטרסים של צד אחד והן לאינטרסים של צד אחר. הסגנון התחרותי לניהול קונפליקטים מצוי במתאם שלילי עם יתר הסגנונות, כך שהוא נבדל באופן משמעותי מיתר הסגנונות. עובדה סטטיסטית המספקת משמעות כבדת משקל להעדפת סגנון זה (התחרותי) בארגון בעל תרבות חזקה.

הממצא בדבר קיומו של קשר בעוצמה בינונית בין חוזק התרבות לסגנון ניהול קונפליקטים מסוג הימנעות מעורר תהייה, שכן המתאם החזק ביותר נמצא בין חוזק התרבות לסגנון התחרותי. אפשר שההסבר לתהייה זו טמון בכך שהנבדקים נמנעים מלכתחילה להיכנס לעימות, כפי שנוטים לעשות זאת רוב בני האדם כמצוין ברישא. אולם כאשר הם נאלצים לעשות כן, אזי הם מתעמתים במלוא העוצמה קרי, נוקטים בסגנון התחרותי.

השוני בין האסכולות המתייחסות לתופעה הארגונית (הפונקציונלית מול הקונפליקטואלית) כפי שהוצג ברקע התיאורטי, מוכרע במחקר זה מן ההיבט הצר יחסית של ההתייחסות של הארגון להבדלי אינטרסים של פרטים ו/או קבוצות בקרבו וכתוצאה מכך, לתגובה להבדלים אלה בביטוי של סגנון ניהול הקונפליקט. גישת הקונפליקט הרואה בתופעה הארגונית ישות חברתית המהווה זירה של אינטרסים שונים של בעלי עניין, מקדמת מנגנוני התמודדות עם אינטרסים שונים ועם חוסר הסכמה. ממצאי המחקר הנוכחי מצביעים על כך שגישת הקונפליקט באה לידי ביטוי בתרבות ארגונית חלשה, המאפשרת מגוון דעות שאינן עולות בהכרח בקנה אחד זו עם זו. תרבות ארגונית המאפשרת ריבוי דעות, מאפשרת ככל הנראה, סגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה, משום שהיא פתוחה לקבלת דעות וצרכים שונים, דפוס המאפשר יציאה מהתבצרות בעמדות ומעבר לדיון בצרכים ובמציאת פתרון של שיתוף פעולה. כמצוין קודם, בעבר ארגונים ראו בעיקר את ההיבטים השליליים של הקונפליקט (Ohbuchi & Suzuki, 2003).

ציינו בפתח המאמר כי יש המוצאים בקונפליקט הזדמנות לחידוש, יצירתיות, צמצום פערים (סמואל, 2002). אולם נשאלת השאלה, כיצד ניתן להפוך את הקונפליקט בארגונים למצב הממנף את הארגון מבלי לפגוע בפרודוקטיביות שלו? יש הגורסים, כמו למשל Tjosvol et al (1991), Kouzes & Posner (2011) ואחרים, כי ניהול אפקטיבי של קונפליקט בארגונים דורש פיתוח כלים של התדיינות ומשא ומתן. בעזרת כלים אלו ניתן להפוך את ההבדלים וחילוקי הדעות מחסרון ליתרון ולהגביר את הסיכוי לפתרון הקונפליקט.

למחקר הנוכחי סייגים לא מעטים, אשר חלקם עשוי להיפתר באמצעות מחקרים עתידיים. הראשון שבסייגים, הינו גודל המדגם הקטן יחסית במחקר הנוכחי. בנוסף, היה אולי מקום לבדוק השפעות של משתנים מתווכים, כגון ותק ארגוני, מעמד בארגון, כגון דרג ניהולי לעומת עובד מהשורה. אפשר שגם סוג המקצוע, רמת ההשכלה ואפילו ארץ המוצא (המשפיעה על תפיסת התרבות בעיני הנבדק) היו ניתנים לבחינת השפעתם על משתני המחקר העיקריים. בהצבעה על סייגים אלה יש המלצה למחקרים נוספים, כמו למשל: מהן השפעותיה של תרבות ארגונית חזקה מלבד זו על סגנון ניהול קונפליקטים? מידת הקשר בין תרבות ארגונית חזקה למידת השחיקה של העובד? מהו הקשר בין תרבות ארגונית חזקה ליצירתיות וחדשנות בארגונים? כיצד ארגונים בעלי תרבות חזקה מתמודדים עם שינוי ארגוני? אולי, כמו שחברות ומדינות (במיוחד ישראל) קיבלו עם הזמן את העובדה שהחברה הכללית כוללת בתוכה תת-תרבויות שונות, וגם לעיתים קרובות אינטרסים שונים לכל תת-תרבות, כך עשויים עם הזמן גם ארגונים לאמץ את גישת ניהול הקונפליקטים בארגונים באמצעות סגנון של שיתוף פעולה. אולי. . .

רשימת מקורות

דיקסיט, א., וניילבאף, ב. (2006). תורת המשחקים: מבוא לחשיבה אסטרטגית בעסקים, בפוליטיקה, במלחמה ובמשחקי החיים. תל אביב: משכל.

זיו, י., ובהרב, י. (2001). מסע קבוצתי: המדריך למנחה קבוצות. תל אביב: הוצאת גל.

יאלום, א.ד., ולשץ, מ. (2006). טיפול קבוצתי: תיאוריה ומעשה. אור יהודה: כנרת, זמורה ביתן הוצאה לאור.

מש, ר. (2000). הפרטת חברות ממשלתיות בישראל כפונקציה של האידיאולוגיה הרציונלית-תכליתית. עבודת דוקטורט, אוניברסיטת בר אילן.

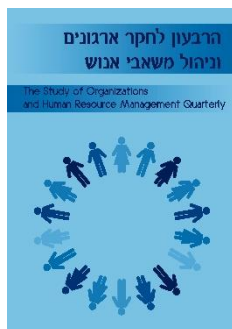
סמואל, י. (2002). המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים. חיפה: הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה וזמורה ביתן.

סמואל, י. (2012). ארגונים: מבוא לתורת הארגון. אור יהודה: כנרת, זמורה-ביתן.

- רוזן-גנוט, א. (2002). גישור פנימי ככלי ניהולי. ניהול: מגזין מנהלי ישראל, 147, 16-20.
- רז, א. (2004). תרבות ארגונית. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- שנהב, יהודה (1995). מכונת הארגון: חקירה ביקורתית ביסודות תורת הניהול. ירושלים: הוצאת שוקן.
- Barnes, J.W., Jackson, D.W., Hutt, M.D., & Kumar, A. (2006). The role of culture strength in shaping sales force outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 255-270.
- Bennis, W.G., & Shepard, H.A. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9(4), 415-437.
- Bercovitch, J. (2019). *Social conflicts and third parties: strategies of conflict resolution*. Routledge.
- Blake, R.R., & Mouton. J.S. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Gulf Publishing.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Chen, L.Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5(1), 432-438.
- Crawford, V.P. (2016). New directions for modelling strategic behavior: game-theoretic models of communication, coordination, and cooperation in economic relationships. *Journal of Economic Perspectives*, 30(4), 131-150.
- Czarniawska, B., & Kunda, G. (2010). Socialization into modernity: on organizational enculturation in infantocracies. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 180-194.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559-578.
- Denison, D.R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe S.J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M., & Roubaud D. (2017). Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. *International Journal of Production Economics*, 193, 63-76.
- Fisher, R., Ury., W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. 3rd ed, Penguin Books.
- Gochhayat, J., Giri, V.N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Goffee, R., & Gareth, J. (1996). What holds the modern company together?. *Harvard Business Review*, 74(6), 133-149.
- Hofstede, G. (1983). *Culture's consequences: International differences in work-related Values*. Newbury Park, CA: Sage

- Hofstede, G. (1993). Cultures and organizations: Software of the mind. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 132–134.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd Edition). Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hofstede, G. (2009). Cultural Dimensions. Retrieved from:
[http://taylortraining.com/clients/mcc/Hofstede_Cultural_Dimension_Explained\(external\).pdf](http://taylortraining.com/clients/mcc/Hofstede_Cultural_Dimension_Explained(external).pdf)
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3rd Edition). McGraw-Hill.
- Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom, Tuxedo.
- Kolb, D.A., Osland, J., & Rubin, I.M. (1995). *Organizational behavior: an experiential approach* (6th edition). Prentice Hall.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P., & Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.B., & Posner, B.Z. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture: Control and commitment in a high – tech corporation*. Temple university press.
- Kunda, G. (2013). Reflections on becoming an ethnographer. *Journal of Organizational Ethnography*, 22(1), 4-22.
- Lefkowitz, J. (2017). *Ethics and values in industrial-organizational psychology*. New York: Routledge.
- Levi, D. (2017). *Group dynamics for teams* (5th edition). Los Angeles, CA: Sage publications.
- Mash, R., & Adler, O. (2018). Human resource managers' role perception and their conflict management style. *Journal of Sociology and Social Work*, 4(1), 41-55.
- Mash, R., & Guttman, M. (2016). Trade unions: Promoting or withholding solutions in management-union conflicts? Analysis of employee-manager perceptions. *Journal of Sociology and Social work*, 4(1), 146–161.
- Moshavi, D., & Standifird, S. (2017). Managing in a culture of debate: Enhancing administrative effectiveness through procedural fairness. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 13(1), 1-6.
- Ohbuchi, K.I., & Suzuki, M. (2003). Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings. *International Journal of Conflict Management*, 14(1), 61-73.
- Ohbuchi, K.I., Suzuki, M., & Hayashi, Y. (2001). Conflict management and organizational attitudes among Japanese: individual and group goals and justice. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(2), 93-101.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- Ostroff, C., Kinicki, A.J., & Muhammad, R.S. (2013). Organizational culture and climate. In I.B. Weiner., N.W. Schmitt., & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology* (pp.643-676). Wiley.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A., & Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M.A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' style of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Rogers, N.H., Bordone, R.C., Sander, F.E., & McEwen, C.A. (2019). *Designing Systems and Processes for Managing Disputes*. New York: Wolters Kluwer.
- Saffold III, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of management review*, 13(4), 546-558.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E.H. (2009). *The corporate culture survival guide*. John Wiley & sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361–388.
- Shenhav Y. (1999). *Manufacturing rationality: The engineering foundations of the managerial revolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Tjosvold, D., Andrews, I. R., & Struthers, J. T. (1991). Power and interdependence in work groups: Views of managers and employees. *Group & Organization Studies*, 16(3), 285-299.
- Wang, G., Jing, R., & Klossek ,A. (2007). Antecedents and management of conflict: Resolution styles of Chinese top managers in multiple rounds of cognitive and affective conflict. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 74-97.
- Weber, K., & Glynn, M.A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639-1660.
- Weick, K. (1985). Sources of order in underorganized systems: Themes in recent organizational theory. In Y.S. Lincoln (Ed.), *Organizational Theory and Inquiry. The Paradigm Revolution* (pp. 109-121). Beverly Hills: Sage.
- Williams, N.J., Glisson, C., Hemmelgarn, A., & Green, P. (2017). Mechanisms of change in the ARC organizational strategy: Increasing mental health clinicians' EBP adoption through improved organizational culture and capacity. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 44(2), 269–283.



התייעלות ושיפור התפוקה באמצעות צבעים בסביבת

העבודה

חן דוד¹, איתן פוקס², אייל אקהאוס³

תקציר

מחקרים קודמים הוכיחו כי האישיות משפיעה על העדפות צבעים. מטרת המחקר היא לבחון את שאלת החיפוש אחר האושר בסביבת העבודה, באמצעות העדפות אישיות של צבעים והמאפיינים שלהם בסביבת העבודה. חוקרים מבהירים שקשה לחקור את הנושא, שכן קשה להבדיל בין תגובות התנהגותיות לצבעים ובין העדפות אישיות לצבעים. בנוסף, נוחות בסביבת העבודה נמצאה בעבר כגורם חשוב שמשפיע על שביעות הרצון והתפוקה, אולם חוקרים מציינים שקשה לבחון מאפיין זה עקב הקושי בהגדרתו, שכן נוחות הינה סובייקטיבית. במחקר זה בחנו את המאפיינים המבוקשים בסביבת העבודה להגברת שביעות הרצון והפרודוקטיביות, תוך שימוש בהעדפות צבעים והשפעתם על הפרט בסביבת העבודה, ומוצע מודל סטטיסטי שמציג את הקשרים בין ההעדפות. בהסתמך על מדגם הכולל 800 משיבים מישראל עם ניסיון תעסוקתי, השתמשנו בשילוב שיטות ניתוח אמפירי ואיכותני. לאחר תיוג איכותני של כל הטקסטים, השתמשנו במידול משוואות מבניות כדי לבחון את טיב המודל. מחקר ייחודי זה מציע את הצבעים כאמצעי הן לשיפור שביעות הרצון והפרודוקטיביות בעבודה בישראל, והן כאפשרות לשיפור רמת האושר, ומציע מודל יישומי. לסיכום גם משמעויות ניהוליות נידונות.

מבוא

ישנה חשיבות גדולה ביצירת סביבת עבודה המתאפיינת בפרטיות, ריכוז ותקשורת, כיוון שהיא משפיעה על שביעות רצון בעבודה ותמיכה בהגדלת התפוקה (De Been & Beijer, 2014). סביבת עבודה מורכבת מאינטראקציות בין המרחב, המאפיינים הפיזיים שלו והמשתמשים בו. החשיבות של מרכיבים אלו חיונית עבור הארגון או החברה על מנת לייצר פרודוקטיביות ורווח גדול יותר (Hills & Levy, 2014). ישנם הרבה מחקרים שהראו ששביעות רצון של עובדים חשובה, כיוון שלשביעות רצון בעבודה יש תפקיד מכריע בהישגים של העובדים, לדוגמה השפעה על מוטיבציה לעבודה או על בריאות ואיכות חיים. השפעה זו אינה רק אינדיבידואלית לעובד אלא גם משפרת את הארגון ביעילותו ותפוקתו אליו הוא משתייך (Malinen & Savolainen, 2016). ישנם מאפיינים שונים המגבירים שביעות רצון של עובדים, כגון תאורה נכונה, אוויר טוב והפחתת רעש (Idris et al., 2018) כמו גם שכר והטבות כשם תמריצים (Bailey et al., 2016). לעיתים קרובות נמצא כי לצבעים ישנה השפעה על מצבי רוח ורגשות (Dijkstra et al., 2008). גירויים בעבודה המשפיעים על מצב רוחם של העובדים משפיעים גם על שביעות רצונם בעבודה (Ilies & Judge, 2002). צבע משפיע על המצב רוח שלנו, התנהגותנו ורגשותינו, לכן חשוב לדעת באיזה צבע כדאי לצבוע חלל מסוים על מנת שיהיה מנוצל בצורה הטובה ביותר למשתמשים בו (Kurt & Osueke, 2014). אחד המאפיינים הבולטים בסביבת העבודה הוא הצבע משום שהוא משפיע על איכות סביבת העבודה. איכות סביבת עבודה ירודה משפיעה לרעה על בריאות האדם ועל ביצועי העבודה במשרד, לכן חשוב לבחור את הצבע המתאים

¹ חן דוד, המחלקה לכלכלה ומנהל עסקים, אוניברסיטת אריאל, chendavid121@gmail.com
² איתן פוקס, המחלקה לכלכלה ומנהל עסקים, אוניברסיטת אריאל, foxeitan@gmail.com
³ ד"ר אייל אקהאוס, המחלקה לכלכלה ומנהל עסקים, אוניברסיטת אריאל, eyale@ariel.ac.il

(Katabaro & Yan, 2019) שימוש בצבע צריך להיות מושכל היות וצבע משפיע על המצב רוח שלנו הן באופן חיובי והן באופן שלילי (Singh, 2006). פרוספאר, סריס, רודריגו ודבי (Poursafar et al., 2019) מצאו שההשפעה של סביבת עבודה נכונה תשפיע לטובה על פריון העובד. צבע הוא אחד מההיבטים הפיזיים של חללי פנים המשפיעים על העובד להגיע לתפוקה מקסימאלית (Poursafar et al., 2019). קוואלק ושותפיו (Kwallek et al., 1997) מצאו כי צבעים הם חיוניים להשפעה על מצב רוח העובד ועל ביצועיו, אך קודם לכן, יש להתעמק בבחירת הצבע בכדי שיהיה הכי ראוי לאותו עובד או משרד.

בישראל ניתן לראות ניצנים של יישום הבנת החשיבות של הצבעים בסביבת העבודה בתעשיית ההי-טק. תעשייה זו הינה חוד החנית של התעשייה בישראל (Wonglimpiyarat, 2016), ובכך מדגישה את חשיבות השלכות יישום נכון של תפיסת הצבע בעבודה. דוגמא לכך ניתן למצוא בחברות סטארט אפ בישראל, כדוגמת חברת Bizzabo (Geektime Insider, 2019) או Takipi (שכטר, 2016) או בחברות יציבות ומבוססות כמו אמדוקס, שקירותיה צבועים בצבעים שונים. עם זאת, טרם נערך מחקר אשר בוחן העדפות צבעים אישיות בסביבת העבודה ומציע מודל בעל השלכות יישומיות לרבות שיפור שביעות הרצון בעבודה. חוקרים מציינים כי קשה להבדיל בין תגובות התנהגותיות לצבעים ובין העדפות אישיות לצבעים (Hase & Heerwagon, 2000). מאחר ושימוש נכון בצבעים יכול להשפיע על תחושות אישיות ומכאן על איכות החיים, ואף על תפיסת האושר. במחקר זה אנו מטמיעים את הכמיהה הגדולה ביותר של המין האנושי – הרצון לאושר, בצורה פרקטית באמצעות שימוש בצבעים.

סקירת ספרות

הקו הרעיוני של משרד וסביבת עבודה יכול להשפיע על שביעות הרצון של העובדים, שכן הוא משפר את הביצועים הארגוניים והיכולת להיות יעיל ויצרני יותר (Budie et al., 2018). סביבת עבודה נוחה היא הדרישה הבסיסית לשיפור הפריון אצל כל עובד, כלומר למשרדים מלאי צבע יש השפעה פסיכולוגית על האנשים (Poursafar et al., 2019). צבע ותכונות אחרות משפיעות על מצבו הנפשי של האדם. אנשים עם תכונות פסיכולוגיות שונות מגיבים באופן שונה לתכונות עיצוביות אלה ולכן לסביבת חללי העבודה יש השפעה רבה על עמדותיו של האדם, התנהגותיו, שביעות הרצון וביצועי העבודה שלו (Kamarulzaman et al., 2011). על ידי שימוש בצבע ניתן ליצור אווירה וסביבה נוחה וחיובית יותר כמו גם לקדם יעילות בעבודה. למשל, צבעים קרים מרמזים על שלוה בהשוואה לצבעים חמים (Hsiao et al., 2013). Bakker ועמיתיו (2013) תומכים בטענה זו תוך שהם מצביעים על כך שהצבע הכחול עדיף על פני הצבע אדום עבור חדרי ישיבות. קבוצת הצבעים הקרים בסביבת העבודה לרוב משרים על האנשים תחושה של נוחות ורוגע (Othman et al., 2015). זאת ועוד, בסביבת העבודה, צבעים קרים מצביעים על אקטיביות והתקדמות, וכן יוצרים תחושה של נחמה ורוגע (Zhang & Zhang, 2013).

הבחנה בין צבעים קרים לחמים

מעגל הצבעים הבסיסי מחולק לצבעים קרים וצבעים חמים (Dimopoulos & Winkler, 2014). ניתן לחלק צבעים לפי התוכן שלהם או הערך הסמנטי שלהם. כך לדוגמא, הצבעים צהוב כתום ואדום מוגדרים כצבעים חמים לעומת הצבעים כחול טורקיז וירוק המוגדרים כצבעים קרים (Caivano, 1998). קיים גם ייחוס רגשי שקשור לצבעים מסוימים, למשל הצבעים הקרים, כחול וירוק, מרמזים על רוחניות, שלוה, שביעות רצון ורוגע בעוד שהצבעים החמים, אדום וכתום, מרמזים על פעילות וזוהרת וקורנת, תשוקה ותמריץ (Barber, 1999). חלוקה מסוימת של צבעים מורגשים בפן האקטיבי, כלומר ישנם צבעים שמעוררים פעולה וצבעים אחרים הנותנים תחושת רוגע (Crowley, 1993).

צבעי האושר

הצבעים החמים, אדום כתום וצהוב, המאופיינים בתכונות של נועזות ואנרגיות, קשורים פסיכולוגית לאושר והם מייצרים רגשות מזמינים וחמים (Othman et al., 2015). הצבע הצהוב קשור לשמחה, אושר, אינטליגנציה ואנרגיה, ולכן כאשר אדם מוקף בצבע הצהוב הוא מרגיש אופטימי (Cerrato, 2012, p.6). צהוב מוגדר כשמח, מהנה, חברתי, נלהב, חסר דאגות, שובב ופופולארי (Smith, 2007). מבחינה פסיכולוגית, הצבע הצהוב הוא הצבע הכי שמח מכל הצבעים והוא משדר אופטימיות, שמחה וספונטניות (Tjitrakusuma, 2016). במחקר שנערך על ידי Amd & Barnes-Holmes (2014) נמצא כי בנוכחות רקע בצבע צהוב אנשים בחרו פנים מאושרות וחיוניות. כתום לעומת זאת, הוא שילוב של אדום המייצר פעולה וצהוב המייצר אושר, ולכן הצבע הכתום מייצר חום ונועם (Gage, 1999, p.26). בנוסף, הצבע הכתום מייצר גם התלהבות, קסם, אושר, יצירתיות, נחישות, משיכה, הצלחה, עידוד וגירוי (Cerrato, 2012, p.6). סוקידי (Sukyadi et al., 2011) מצא כי הצבע הכתום מתקשר לאושר, מכיוון שכתום גורם לחיוך מתוך הנאה, התלהבות ושחרור המסמלים צחוק ושמחה. הקשר של הצבע הכתום לשמחה מתחיל בהיותו צבע שמדמה את קרני השמש, חמימות וקיץ המזכירים חופש וכמובן מתקשרים לאושר. הצבע האדום מסמל התלהבות, אושר, פעילות ותשוקה, הצבע הכתום מסמל נמרצות וחום, בעוד שהצבע הצהוב מסמל בהירות, תקווה וחוכמה (Cao et al., 2014). ניתן לומר כי הצבעים החמים, אדום כתום וצהוב, מעוררים לרוב תפיסות של חום, אש ואושר ואלו הצבעים הקרים, כחול וירוק, מעניקים תפיסות של שלווה ורעננות. נוסף על כך, צבעים בהירים נקשרים יותר לרגשות חיוביים וצבעים כהים לרגשות שליליים, כמו הרגש שמחה הנקשר לצבע הצהוב (Williams-Burnett & Skinner, 2017). אנשים מקשרים צבעים למונחים רגשיים שונים. צבעים בהירים כמו לבן וורוד משויכים לרגשות חיוביים כמו שמחה ורוגע, וצבעים כהים כמו שחור וחום משויכים לרגשות שליליים כמו חרדה ועצב (Tatli et al., 2017).

בהתאם לכך אנו משערים את ההשערה הבאה:

H1. אנשים שבחרים בצבעים חמים בהתייחסות לאושר יעדיפו צבעים חמים גם לסביבת העבודה.

הסבר תיאורטי המציג קשר בין צבע להתנהגות

מודל ה-SOR (Stimulus organism response) מסביר כי היבטים סביבתיים יכולים לשמש כגירוי המשפיע על מצבו הרגשי והקוגניטיבי של הפרט, וזה בתורו משפיע על התנהגותו (Kamboj et al., 2018). גישת ה-SOR מצביעה על התהליך הקוגניטיבי שמתחולל כאשר אדם נחשף לגירוי ובעקבותיו הוא מפתח תגובות המגבשות התנהגות מסוימת, תהליך אשר עשוי לשפר את התנהגויות העובדים ובכך לשפר את האפקטיביות הכוללת של הארגונים (Attiq et al., 2017). באמצעות בדיקת FMRI ניתן לאתר אזורים אשר מופעלים במוח ולגלות מידע מפורט אודות מצבו הנפשי של האדם (Haynes, 2015).

מחקרים קודמים שנערכו, ניסו לבדוק ולפענח מהם גורמי ההשפעה של אנשים בבחירת צבעים (Hurlbert & Ling, 2007). כך למשל נמצא כי אנשים נמשכים לצבעים שמעוררים בהם אסוציאציות מסוימות, כלומר מתאימים את האופי והמחשבות שלהם להעדפה מסוימת בצבעים (Labrecque & Milne, 2012). Rico (2015) ציין כי אנשים עם אופי מוחצן יעדיפו צבעים יותר ייחודיים ביחס לצבעים היותר נורמטיביים. אנשים כאלו בדרך כלל הם אנשים שמייסודם משתפי פעולה, זורמים, פתוחים ואנרגטיים. במחקרו, מצא Rico כי אנשים חברותיים נוטים להעדיף צבעים חמים יותר כמו אדום וצהוב, ומנגד אנשים לא חברותיים יעדיפו צבעים קרים יותר כמו כחול. יתרה מזאת, צבעים הם מקור ההשפעה על רגשות ותחושות האדם (Kaya & Epps, 2004). אדום מעורר רגשות אנרגטיים, כחול נותן תחושה של רוגע, בעוד שצהוב גורם לתחושת שמחה ורוממות (Riosvelasco, 2010). צבע גם משפיע על קוגניציה והתנהגות האדם (Elliot et al., 2007). כך למשל

במחקרו של Rico (1979) נעשה שימוש בצבע הוורוד בבתי הסוהר, דבר שגרם לירידה בשיעור ההתנהגות האלימה והתוקפנית של האסירים.

מדענים גילו כי קיים קשר בין צבעים שונים לרגשות אנושיים, כך שצבעים שונים יכולים להשפיע בצורה שונה על האדם ולגרום לתגובות שונות (Moghadam & Mirzaei, 2017). כך למשל, מבחינת אופי הצבע, צבעים יכולים להיות מאופקים או תוססים, קרים או חמים, בהירים או כהים, ומבחינת עוצמת הצבע הם יכולים להיות דהויים, חשוכים או בהירים (Krykbayeva et al., 2017). בדרך זו, צבעים בהירים עשויים לייצור תפיסה רגועה ואילו צבעים כהים תחושה של כבדות (Cao et al., 2014). היקף המחקרים בתחום מראה כי השפעות הצבעים בסביבת העבודה הינו תחום חשוב, אולם טרם עלה בידי המחקרים שלעיל לבחון את הקשר בין מאפיינים רצויים בסביבת העבודה ברמת הפרט, השפעות הצבעים בהתאם למאפיינים אלה, והקשר ביניהם לסביבת העבודה ושביעות הרצון.

מאפיינים רצויים מרכזיים בסביבת העבודה

סביבת עבודה פיזית משפיעה על רווחתם, יעילותם ותפוקתם של העובדים. סביבה זו יכולה להיות מאופיינת בנוחות וסדר וארגון אשר עשויים להשרות על העובד ריכוז ורוגע (Roskams & Haynes, 2019).

נוחות

קיים קשר ישיר בין נוחות במקום העבודה לבין רמת הביצועים של העובדים. נוחות משפיעה לטובה על שביעות הרצון של העובד במקום עבודתו וגם ברמת התפקוד (שיכול לבוא לידי ביטוי בפחות חיסורים/ימי מחלה, ביצועים משופרים ופחות הפסדים) (Tarantini et al., 2017). היבט מרכזי בעניין נוחות בעבודה הוא הסביבה הטריטורית. כשהאיזון בטמפרטורת החדר אחידה עם הטמפרטורה של הגוף, אנו מסוגלים להפיק ביצועים יותר טובים בעבודה (De-Dear et al., 2013). מחקרים מצאו כי הנוחות בעבודה משפרת ביצועים, אך ציינו כי אחת המגבלות לכך היא שאין הסכם אחיד וכללי ביחס להגדרת נוחות ומדידתה (Haynes, 2008). הקושי במדידת נוחות נובע מכך שלעיתים עובדים נוטים להשליך את תסכולם על תנאי וסביבת העבודה (כגון תאורה, טמפרטורה, רעש וכו') בעוד שתנאים אלו לאו דווקא הביאו לירידה בביצועי העובדים (Leaman, 1995).

סדר/ארגון

על מנת להתמודד יותר טוב עם הלחצים היומיומיים שלנו ולהוריד את התחושות השליליות, חשוב מאוד להיות מאורגנים ומסודרים במקומות המסבים לנו לחצים (Clark et al., 2014). מחקרים מצאו קשר בין סדר וארגון בעבודה לבין רמת הלחץ של העובדים, פיזי ונפשי, כך שבכדי להוריד את הלחץ אחד האלמנטים שנדרשים הוא סדר וארגון בעבודה (Carayon et al., 1999). בנוסף לממד הלחץ, שמירה על סדר וארגון בסביבת העבודה שומר גם על הערנות ועל הפוקוס של העובדים (Parding & Berg-Jansson, 2018). המצאות האדם במקום עם הזדמנויות להשתתף ולהתפתח (כמו מקום עבודה) נותן לו אפשרות לצמוח, להתקדם ולהשתפר. מקום עבודה השומר על סדר וארגון עשוי להעניק לעובדים חווית עבודה טובה ונתיב התפתחות בארגון, זאת לצד יכולתו של הארגון לנטר אחר ביצועי ומיקום העובד (Billett, 2002).

ריכוז

מחקרים מצאו שמוזיקת רקע משפיעה על ריכוז העובדים בעבודה ולכן קיימת חשיבות לשים מוזיקת רקע שעובדים אוהבים על מנת להימנע מהשפעה שלילית על ריכוז העובדים (Huang & Shih, 2011). בנוסף, רעשי רקע במשרדים פוגעת בריכוזם של העובדים, כמו למשל צלצול טלפון וקולות רקע של אנשים (Banbury & Berry, 2005). גם האקוסטיקה במשרד היא גורם עיקרי לחוסר שביעות רצון אצל העובדים משום שהיא

גורמת לרעש והמולה ופוגעת בפרטיות במקום העבודה (Jensen & Arens, 2005). השפעה נוספת על הריכוז של העובדים נובעת מחלל מקום העבודה כמו למשל עבודה במשרדים פתוחים לעומת סגורים. כך למשל, עבודה במשרדים פתוחים עשויה לייצר קשיי ריכוז, חוסר פרטיות, הסחות דעת על ידי עמיתים או דיבור בטלפון. לכן על מנת ליצור ריכוז מיטבי עבור העובדים נמצא כי חברות צריכות לאזן בין הצורך בחללים סגורים לבין מרחבים פתוחים (De-Paoli & Ropo, 2017). בנוסף, נדרשים אמצעים אקוסטיים בכדי להימנע מהסחת דעת קולית. כל אלו יכולים לעשות הבדל משמעותי ומהותי בשביעות רצון של העובדים בחברה (Brunia et al., 2016).

רוגע

קיימת חשיבות רבה ליצירת רוגע הן בעולם העבודה והן בחיי היום יום על מנת להפחית לחץ ומתח. דוגמאות לדרכי רגיעה הן התעמלות, מוזיקה ושינה טובה (Clarke, 2016). רוגע נמצא בספרות המחקרית גם כגורם מרכזי המשפיע על שביעות הרצון בעבודה, פרודוקטיביות ועבודת צוות (Ren et al., 2019). הוא משפיע בחיוב על האדם וממריץ אצלו את הרצון להצלחה, אמביציה ומצוינות ובכך ממקסם את עבודתו והצלחתו (Yasvin et al., 2015). סביבת עבודה רגועה חשובה ליצירת תחושה כללית טובה של העובדים במקום עבודתם, ובכך גם בדרכה מובילה לביצועים טובים יותר (Eastham & Cox, 2017). כך למשל, הפסקות במהלך יום העבודה, טיולים בפארק בצהרי היום ותרגילי הרפיה עשויים לשפר ולהשפיע על רמות הלחץ וריכוז, המתח והעייפות של העובדים במהלך היום בעבודה והשפעותיהם השליליות (Geurts & Sonnentag, 2018; Sianoja et al., 2018; Trougakos et al., 2008; 2006). ולה ומקיבר (Vella & McIver, 2019) מצאו במחקרם כי רוגע במקום עבודה אמור לשמור על הרוגע הפנימי של המועסקים. מאחר וסביבת העבודה יוצרת לעיתים לחץ על העובדים, שמירה על סביבה רגועה והכנסת מדיטציה מותאמת למקום העבודה למען שחרור הנפש, יכולה למנוע את ההשפעה השלילית של אותם לחצים. כיום בזמן העבודה במשרד העובדים יושבים ישיבה ארוכה וממושכת של מספר שעות רציפות הגורמות למתח מוגבר. כתוצאה מכך, בריאותם נפגעת ונוצרות בעיות כגון הפרעת שרירים ועומס יתר על עמוד השדרה (Beach et al., 2005). לכן, במהלך יום עבודה עמוס, הפסקה קצרה של דקה יכולה להועיל לרווחתו הפיזית והנפשית של העובד (Kim et al., 2017). מספר מחקרים הצביעו על כך שגם פעילות הרפיה קצרה ליד השולחן במהלך העבודה במשרד, טיפוס מדרגות וניתוק פיזי יכולים להעלות את התפוקה של העובדים (Burkland, 2013; Coffeng et al., 2015).

השפעת צבעים קרים על הצורך הבסיסי ברוגע בסביבת העבודה

צבע הקירות הוא קריטי במשרד ולרוב צבע התכלת הוא המומלץ ביותר (Krupinski, 2014). כל צבע מצביע על דברים מסוימים ותכונות אופי מסוימות. כך, צבעים חמים מצביעים על אנשים עם אישיות אקטיבית, דינמיים בעשייתם ואוהבים להיות בעשייה תמידית (Tunajek, 2011). הצבע הצהוב מעורר אופטימיות ומסמל שמחה, חום, עליזות ונמרצות והצבע הכתום מסמל עליזות, שמחה ונלהבות. הצבע האדום לעומת זאת הוא צבע תוסס וגורם להתרגשות. צבעים אלו מוגדרים כצבעים חמים, מלהיבים ומסעירים (Ondrik et al., 2018). בני אדם מאושרים יש להם אישיות רגשנית, תשוקתיות הכוללת רגשות חיוביים, אך יש להם גם מחסור ברוגע, דבר שעלול לפגוע ביחסים שלהם וביומיום, ולכן יש צורך בדבר מה שירגיע אותם (Mogilner et al., 2012). בעוד שצבעים חמים מפיקים ומייצרים רמות עוררות גבוהה, כלומר מצב של ערנות ונכונות לנוע ולהגיב (Roschk et al., 2017), צבעים קרים נותנים תחושה של שליטה ורוגע (Yuan et al., 2014). אנשים אקטיביים ואנרגטיים מחוברים מאוד לתחושותיהם ומתוך כך כל הזמן מפיקים אנרגיה על מנת להצליח ולהתקדם. עם זאת, חשוב שימצאו זמן לנוח, לאגור אנרגיה ולהיות בסביבה רגועה תוך כדי עשייה (Parker & Gerbasi, 2016). היעדר תחושת רוגע בקרב אנשים אקטיביים נובע מכך שמערכתו הפנימית של אדם מוחצן, פעלתן ואנרגטי מתחברת להתרגשויות ורמות גירוי גבוהות, ולכן יעדיף להרגיש שמחה

ואושר מאשר להתמקד בתחושות עם גירוי והתרגשות נמוכה כמו רוגע ושלווה (Demirci & Eksi, 2018). כלומר, ככל שהאדם יותר אקטיבי, הוא מתמלא אנרגיה, אך מן הצד שני הוא נהיה יותר נסער ופחות רגוע ולכן זקוק לסביבה רגועה (Kanning et al., 2015). את הסביבה המרגיעה והנוחה ניתן לייצר באמצעות שימוש בצבעים קרים (Othman et al., 2015). כך לדוגמה, צבעים ירוקים וכחולים הם צבעים שיכולים לייצר רוגע ושלווה בסביבת העבודה (Applebaum et al., 2010). חשיבות הרוגע ניכרת בתרבויות שונות, אך במיוחד במדינת ישראל.

חשיבות השפעה מרגיעה בסביבת העבודה הישראלית

בישראל ישנה מתיחות תמידית. לאורך השנים הקשות שישראל עברה מהשואה ועד למלחמות הבלתי פוסקות, חיילים ואזרחים מתמודדים עם טראומות אישיות ואף אובדן (Tauber et al., 2004). נמצא כי רמת הלחץ בקרב הישראלים גבוהה ומלווה בתחושות של מתח וחוסר בטחון (Bleich et al., 2003). מתח הוא אתגר בולט כיום גם בחברה המודרנית במיוחד בעבודה, והלחץ שנוצר, משפיע על בריאות הפרט, על סביבת עבודתו, על רווחי החברה ועל רמת שביעות הרצון בקרב העובדים (Salavec et al., 2010). בישראל ממוצע שעות העבודה השבועיות הן מעל 40 שעות. בעבר ניסו להפחית בשעות העבודה והעומס בישראל אך ללא הצלחה (Klingbail, 2020). לעומת ישראל, מדינות באירופה הפחיתו לאורך השנים את שעות זמני העבודה ונמצא כי הפחתה זו הובילה לתחושות טובות בקרב העובדים, להפחתת הלחץ והגדלת ההכנסות והשוויון בשכר, דבר שהשפיע לטובה על העבודה ככלל ועל החיים האישיים בפרט (Bosch & Lehndorff, 2001; Lehndorff, 2013). ממחקרים אלו ניתן להסיק כי סביבה מרגיעה ופחות לחוצה יש בה כדי ליצור שביעות רצון ופרודוקטיביות במקום העבודה, סביבה שחשובה בסביבת העבודה הישראלית. בהתאם לעיל,

H2. אנשים שבחרים בצבעים קרים לסביבת העבודה יעדיפו באופן מובהק רוגע על פני כל מאפיין אחר.

H2a. אנשים שבחרים בצבעים קרים לסביבת העבודה יעדיפו באופן מובהק רוגע על פני נוחות.

H2b. אנשים שבחרים בצבעים קרים לסביבת העבודה יעדיפו באופן מובהק רוגע על פני דיכור.

H2c. אנשים שבחרים בצבעים קרים לסביבת העבודה יעדיפו באופן מובהק רוגע על פני ארגון.

במיוחד בישראל, רוגע יהיה מאפיין מבוקש של כולם, בין אם בחרו צבע חם שמסמל אושר ובין אם בחרו צבע קר שמסמל אושר. על כן :

H3. קטגוריית הצבע שמסמל אושר (חמים או קרים) אינה משפיעה על הצורך ברוגע לסביבת העבודה.

שיטה

מדגם ושאלון

לצורך המחקר נעשה שימוש בשאלון לאיסוף נתונים. השאלונים הופצו באופן מקוון באמצעות Google Docs על ידי סטודנטים מאוניברסיטת אריאל, לעמיתים בעבודה, חברים, משפחה ומכרים. התקבל אישור מועדת האתיקה להפצת השאלון. רק משיבים בעלי רקע תעסוקתי בעבר או בהווה נכללו. 800 שאלונים הושלמו עם משיבים שענו לשאלות בנוגע לבחירת הצבעים. אלו כללו 59.1% נשים, ו- 40.9% גברים. גילאי המשיבים היו 18-30 (64.5%), 31-50 (20.7%), +51 (14.8%). השאלון כלל שתי שאלות סגורות ואחת פתוחה, יחד עם גלגל צבעים בסיסיים שמכיל 12 צבעים, 6 צבעים עבור כל אחת משתי קטגוריות צבעים מרכזיות- צבעים חמים וצבעים קרים (Oyama et al., 1962). בשאלות הסגורות המשיבים התבקשו לרשום את מספר הצבע שמתקשר לשמחה ואושר, ומספר הצבע שהמשיב היה רוצה לצבוע את קירות מקום העבודה. בנוסף, הייתה שאלה פתוחה בה התבקשו המשיבים להסביר מדוע בחרו בצבעים אלה.

ניתוח

לצורך ניתוח הנתונים השתמשנו בשיטת מחקר משולבת (mixed methods) הכוללת איסוף וניתוח של נתונים כמותיים ואיכותיים לכדי מחקר אחד, במטרה שיתרונות שתי השיטות ינוצלו וייווצר מחקר רחב, עשיר ויעיל יותר (Driscoll et al., 2007). כאשר בוחנים שאלות מחקריות מורכבות, שיטת ה- mixed methods מאפשרת לספק הבנה מעמיקה אודות תגובות המשיבים, על ידי ניתוח הנתונים האיכותניים וכן לספק הערכה מפורטת של דפוסי התגובות בשאלון על ידי ניתוח סטטיסטי (Creswell et al., 2003). בהתחשב בכך ששיטת המחקר האיכותנית מתאימה יותר ליצירה והבניית השערות, והשיטה הכמותית לבדיקה ולבחינת השערות, שיטה המשלבת את שניהם יוצרת הרחבה וחיזוק מסקנות המחקר (Lund, 2012). תהליך המחקר התבצע באופן הבא: תחילה, עבור השאלה הראשונה, המשיבים רשמו את מספר הצבע. קיבצנו את הצבעים לשתי הקטגוריות המרכזיות – צבעים קרים (קרים), וצבעים חמים (חמים), עבור כל אחת משתי השאלות הסגורות. עבור השאלה הפתוחה עברנו על כל התשובות וביצענו תיוג בינרי לתשובות (Eckhaus & Sheaffer, 2019), לפי משתני המחקר: נוחות, רוגע, ריכוז, וארגון. כלומר, אם התשובה כללה את המשתנה, תייגנו 1, אחרת 0. ניתוח קטגוריות הינה מתודולוגיה שימושית במהלך המחקר המספקת תובנות ייחודיות לקטגוריות שונות. שימוש בניתוח קטגוריות יכול לזהות את הדרכים בהם אנשים מגדירים את עצמם, את עבודתם ואת תפקידיהם ואחריותם ברמה עמוקה יותר (Paulsen, 2018). לאחר מכן, השתמשנו במודל משוואת מבניות [Structural Equation Modeling (SEM)] כדי לבחון את מידת התאמת המודל (Marcoulides et al., 2020). המודל הוערך באמצעות המדדים הבאים: שגיאת הקירוב של ממוצע השורשים [Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)], מדד התאמת השוואה (Comparative Fit Index (CFI)), אינדקס טקר-לואיס (Tucker-Lewis Index (TLI)), וכן מדד אי ההתאמה המינימלי (CMIN / DF). ערכים של CFI ו-TLI צריכים להיות $0.95 \leq$ כאינדיקציה להתאמה טובה, RMSEA צריך להיות $0.06 \geq$ (Mir et al., 2020). יחס CMIN / DF שקטן מ-2 נחשב טוב (Liu et al., 2020). השתמשנו בתוכנת AMOS v26 עבור SEM, ותוכנת SPSS v26 לכל שאר הניתוחים.

תוצאות

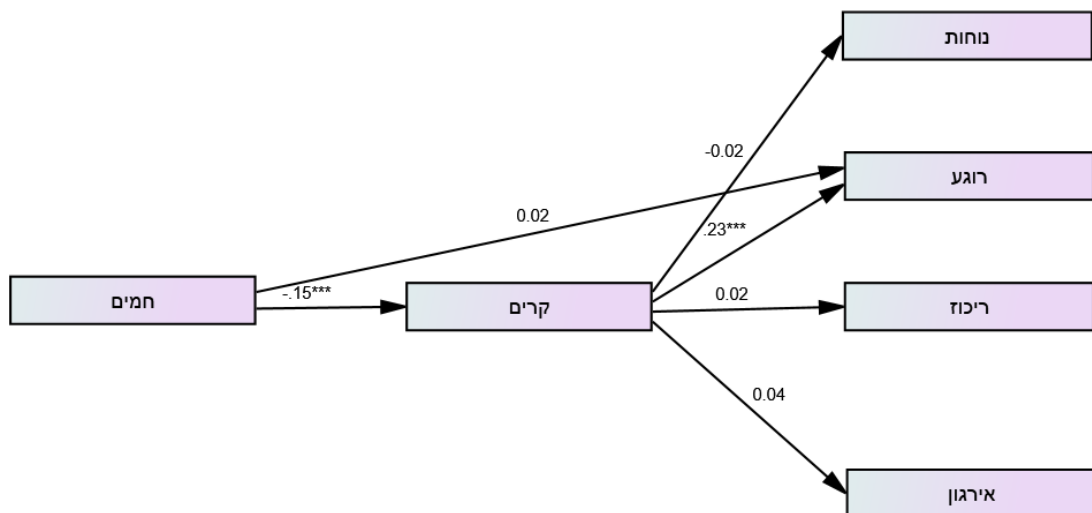
הקורלציות של ספירמן, הממוצעים וסטיות התקן של משתני המחקר מוצגים בטבלה מספר 1. המודל והתוצאות מודגמים באיור מספר 1.

טבלה מספר 1: קורלציות, ממוצעים וסטיות תקן של משתני המחקר

ארגון	ריכוז	רוגע	נוחות	קרים	חמים	
						חמים
					-	קרים
				-	-0.15***	נוחות
			-	-0.03	-0.01	רוגע
			.01	.22***	-0.01	ריכוז
			.12***	.02	.08*	ארגון
			-0.02	.04	.04	ממוצע
			.06	.67	.64	סטיות תקן
			.24	.47	.48	
			.48	.47	.48	
			.16	.47	.48	
			.09	.47	.48	
			.01	.67	.64	
			.03	.67	.64	
			.02	.67	.64	
			-0.02	.67	.64	
			-	.67	.64	

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

איור מספר 1: תוצאות המודל, אומדנים סטנדרטיים ומובהקות



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

מטבלה מספר 1 ניתן לראות כי רוגע הינו המאפיין המבוקש ביותר בסביבת העבודה. מדדי המודל המשוער היו מצוינים: $p > .05$, $CMIN/DF=1.07$, $CFI=.99$, $TLI=.98$, $RMSEA=.01$. כל השערות המודל נתמכו. אלו שבחרו בצבעים חמים לאושר העדיפו צבעים חמים גם לעבודה (H1). אלו שבחרו בצבעים קרים לעבודה העדיפו באופן מובהק רוגע על פני כל מאפיין אחר (H2, H2a, H2b, H2c). אין השפעה על אופי הצבע המועדף לאושר (חמים או קרים) על רוגע, דהיינו, גם אנשים שבחרו בצבעים חמים לאושר וגם אנשים שבחרו בצבעים קרים לאושר, סימנו רוגע כמאפיין מועדף לצבעי סביבת העבודה (H3).

דיון

ממצאי המחקר מוכיחים באופן חד משמעי כי צבעים יכולים לשמש כאמצעי יעיל לשיפור שביעות הרצון ופרודוקטיביות בישראל ואף לתמיכה ושיפור רמת האושר. מעניין במיוחד השילוב בין שלושת הקשרים: האפקט השלילי המובהק בין העדפת הצבעים החמים עבור אושר, יחד עם אפקט חיובי של צבעים קרים על העדפת רוגע, ומנגד, אי-אפקט מובהק בין העדפת צבעים חמים לאושר לבין רוגע. מחקרים הוכיחו כי קיים קשר בין העדפות צבעים לאישיות (Cao et al., 2014), וכי צבעים חמים מעידים על נמרצות ופעלתנות (Bryndin & Bryndina, 2019). מכאן ששילוב זה מציין כי אנשים פעלתנים, כאשר נשאלים בצורה ישירה, מעדיפים גם בסביבת העבודה צבעים חמים על פני צבעים קרים. אולם, אין הבדל בין אלו שבחרו צבעים חמים לאושר לבין אלו שבחרו צבעים קרים לאושר על העדפת מאפיין הרוגע לסביבת העבודה, שנמצא כמאפיין הרצוי ביותר בסביבת העבודה, במיוחד עבור משיבים אשר ציינו העדפה של צבעים קרים לסביבת העבודה, אבל כאמור, לא רק.

שילוב שלושת הקשרים הללו, מציג את הניגוד בין רצון לצורך (Celenza, 2010). נראה כי אנשים פעלתניים ממשיכים באותה תפיסה של התלהבות גם כשנשאלים על צבע מועדף בסביבת העבודה, אולם בפועל כולם רוצים רוגע, מאפיין אשר מושג דווקא באמצעות צבעים קרים (Martinez, 2019). רוגע משפיע בצורה חיובית על האדם ומכך נובעת רמה גבוהה של פרודוקטיביות ושביעות רצון אצל העובד (Ren et al., 2019). ממצאי המחקר תומכים בתיאורית ניהול יחסי אנוש של Mayo (1933) לפיה עובד מאושר הוא עובד פרודוקטיבי,

כאשר לחץ מוגבר מוביל להפחתה בפריון ושביעות רצון מוגברת מובילה לעלייה בפריון. Mayo טען כי לסיפוק ושביעות רצון יש השפעות מועילות בפרט ביצועים מוגברים בעבודה (Wilson, 2005). Hoppock (1935) הגדיר את שביעות הרצון בעבודה כשילוב של תנאים פסיכולוגיים, פיזיולוגיים וסביבתיים הקובעים שאדם יכול לומר שהוא שבע רצון ומסופק מהעבודה שלו. שביעות רצון בעבודה יכולה להיות מושפעת ממגוון גורמים, ביניהם איכות הסביבה בה הם עובדים (Pandya et al., 2016). לפי התיאוריה של Herzberg (1968) לגבי שביעות רצון, ישנה הבחנה בין הגורמים המקנים שביעות רצון בעבודה לעומת גורמים שמעוררים אי שביעות רצון, אך שניהם חשובים ליישום. הגורמים לשביעות רצון הם "הגורמים הממריצים" כמו הישגים, קידום ומימוש עצמי. הגורמים לחוסר שביעות רצון הם "הגורמים ההיגייניים" הכוללים בעיקר סביבת ותנאי העבודה. כך שצריך הן לחזק את המניעים והן את גורמי התחזוקה לשביעות רצון בעבודה (Lyons, 2007).

השלכות ניהוליות

למחקר זה יש מספר השלכות פרקטיות. ממצאי המחקר מראים, כי לצבעים בסביבת העבודה יש השפעה על תפוקתם ושביעות רצונם של העובדים. יתרה מכך, העדפות אלו מושפעות פעמים רבות מהאופי של העובד. לכן, זיהוי נכון הן של העדפות העובד והן דפוס אישיותו, יאפשרו להתאים במידת הצורך מערך של סביבת עבודה אשר תמקסם את יכולות העובד, שביעות רצונו ובסופו של דבר את תפוקתו. בנוסף, הממצאים מראים כי הרוגע הינו המאפיין הדומיננטי ביותר והמבוקש ביותר בסביבת העבודה. מנהלים אשר ימצאו איזון ללחץ בעבודה באמצעות השפעות סביבתיות המקנות תחושת רוגע, עשויים גם לשפר את שביעות הרצון ואת מקסום התפוקה בקרב העובדים. אחת ההשלכות המרכזיות היא שממצאי המחקר מצייגים אמצעי לטיפול בבעיה עכשווית של מאפיין חוסר קשב וריכוז של דור שנות ה-2000 (Hassan et al., 2019). באמצעות בחירת צבעים מתאימה, מוצעת האפשרות לפתרון, לפחות חלקי, בבעיה זו. נחוץ מחקר המשך אשר ירחיב את ממצאי מחקר זה לתחום בעיות קשב וריכוז של שנות ה-2000, על מנת לחדד אפשרויות ופתרונות לנושא. לסיום, ממצאי המחקר מוכיחים חד-משמעית שלאנשים יש העדפות צבעים בכל מה שנוגע לסביבת העבודה וכדאי לבחון את שירת הקונצנזוס של צבע אחיד, כגון לבן, שמורגש בקרב רוב סביבות העבודה.

מגבלות ומחקרים עתידיים

בדקנו את המחקר רק בתרבות אחת, דהיינו בישראל, אולם העדפות צבעים בעבודה עלולות להשתנות בתרבויות שונות: "העדפות צבעים אינם אוניברסליים" (Taylor et al., 2013), "הבדלים תרבותיים נובעים מהתפתחותם הייחודית ומשפיעה על אורח חייהם" (Moran et al., 2007). מחקר המשך אשר יבחן את השפעת הצבעים בעבודה בקרב תרבויות שונות – יביא תוספת חשובה למחקר זה. בנוסף, במחקר זה לא בחנו קטגוריות שונות של סביבת עבודה והשפעות ייחודיות: "אין פתרון יחיד איך לנצל כל סביבת עבודה וההשפעה על העובדים, אלא צריך לטפל בכל מקרה בדרך שלו" (De Spiegelaere et al., 2012). נחוץ מחקר המשך על מנת לחדד את ההבנה של השפעות על כל סוגי סביבות העבודה המוכרות. כמו כן, מחקרים מצאו כי לגיל יש השפעה על העדפת צבעים (Bakker et al., 2015), ולכן מחקר המשך בנושא עשוי לשפוך אור ולחדד את ממצאי מחקר זה. לסיכום, למרות שקשה לחקור את כל הנוגע לתחושות ורגשות שנובעות מהצבעים, מאחר ומדובר בהעדפות דינמיות שמשתנות בין כל אחד ואחד (Schloss & Heck, 2017), במחקר זה בחנו את ההעדפות הצבעים האישיות והטמעתן בסביבת העבודה בכדי להציג תובנות בעלות השלכות יישומיות.

רשימת מקורות

- שכטר, ר. (2016). מפלצות בע"מ: הצצה למשרדים של Takipi. *Geektime*. נדלה מתוך: <https://www.geektime.co.il/takipi-offices-review>
- Amd, M., & Barnes-Holmes, D. (2014). A derived transformation of evaluative preferences using implicit association tests. *The psychological record*, 64(3), 475-485.
- Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O., & Robson, M. (2010). The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *The Journal of nursing administration*, 40(7), 323-328.
- Attiq, S., Rasool, H., & Iqbal, S. (2017). The impact of supportive work environment, trust, and self-efficacy on organizational learning and its effectiveness: A stimulus-organism response approach. *Business & Economic Review*, 9(2), 73-100.
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.
- Bakker, I., van der Voordt, T., Vink, P., de Boon, J., & Bazley, C. (2015). Color preferences for different topics in connection to personal characteristics. *Color Research & Application*, 40(1), 62-71.
- Bakker, I., Vink, P., van der Voordt, T., de Boon, J. (2013). Red or blue meeting rooms: does it matter? The impact of colour on perceived productivity, social cohesion and wellbeing. *Facilities*, 31(1), 68-83.
- Banbury, S. P., & Berry, D. C. (2005). Office noise and employee concentration: identifying causes of disruption and potential improvements. *Ergonomics*, 48(1), 25-37.
- Barber, C. F. (1999). The use of music and colour theory as a behaviour modifier. *British journal of Nursing*, 8(7), 443-448.
- Beach, T. A., Parkinson, R. J., Stothart, J. P., & Callaghan, J. P. (2005). Effects of prolonged sitting on the passive flexion stiffness of the in vivo lumbar spine. *The Spine Journal*, 5(2), 145-154.
- Billett, S. (2002). Workplace pedagogic practices: Co-participation and learning. *British journal of educational studies*, 50(4), 457-481.
- Bleich, A., Gelkopf, M., & Solomon, Z. (2003). Exposure to terrorism, stress-related mental health symptoms, and coping behaviors among a nationally representative sample in Israel. *Jama*, 290(5), 612-620.
- Bosch, G., & Lehndorff, S. (2001). Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. *Cambridge Journal of Economics*, 25(2), 209-243.
- Brunia, S., De Been, I., & ven der Voordt, T. J. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30-47.
- Bryndin, E.G, & Bryndina, I.E. (2019). Supporting technology of vigorous activity by normalization of biofield and by healthy lifestyle. *International Journal of Healthcare and Medical Sciences*, 5(2), 1-11.
- Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Weijs-Perree, M. (2018). Employee satisfaction with the physical work environment: The importance of a need-based approach. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(1), 36-49.

- Burkland, D. S. (2013). The effects of taking a short break: task difficulty, need for recovery and task performance. Doctoral dissertation. University of Wisconsin-Stout.
- Caivano, J.L. (1998). Color and semiotics: a two-way street. *Color research & application*, 23(6), 390-401.
- Cao, J., Chen, J., & Li, H. (2014). An adaboost-backpropagation neural network for automated image sentiment classification. *The Scientific World Journal*, 2014, 1-9.
- Carayon, P., Smith, M. J., & Haims, M. C. (1999). Work organization, job stress, and work-related musculoskeletal disorders. *Human factors*, 41(4), 644-663.
- Celenza, A. (2010). The analyst's need and desire. *Psychoanalytic Dialogues*, 20(1), 60-69.
- Cerrato, H. (2012). The meaning of coors. *The graphic designer*, 4-26.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Early, R. J., & Baltes, B. B. (2014). Strategies for coping with work stressors and family stressors: scale development and validation. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 617-638.
- Clarke, S. (2016). Create calm at work, create calm in life. *Journal of the Australian - Traditional Medicine Society*, 22(2), 107.
- Coffeng, J. K., Van-Sluijs, E. M., Hendriksen, I. J., Van-Mechelen, W., & Boot, C. R. (2015). Physical activity and relaxation during and after work are independently associated with the need for recovery. *Journal of Physical Activity and Health*, 12(1), 109-115.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. 2003. Advanced mixed methods research designs. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in the behavioral and social sciences* (pp. 209–240). Thousand Oaks: Sage.
- Crowley, A. E. (1993). The two-dimensional impact of color on shopping. *Marketing Letters*, 4(1), 59-69.
- De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
- De-Dear, R.J., Akimoto, T., Arens, E.A., Brager, G., Candido, C., Cheong, K.W.D., Li, B., Nishihara, N., Sekhar, S.C., Tanabe, S., Toftum, J., Zhang, H., & Zhu, Y. (2013). Progress in thermal comfort research over the last twenty years. *Indoor Air*, 23(6), 442–461.
- Demirci, I., & Eksi, H. (2018). Keep calm and be happy: a mixed method study from character strengths to well-being. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 18(2), 279-330.
- De-Paoli, D., & Ropo, A. (2017). Creative workspaces – a fad or making real impact?!. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(3), 157-167.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Hootegem, G. V. (2012). Job design and innovative work behavior: one size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 8(4), 5-20.
- Dijkstra, K., Pieterse, M. E., & Pruyn, A. T. H. (2008). Individual differences in reactions towards color in simulated healthcare environments: the role of stimulus screening ability. *Journal of environmental Psychology*, 28(3), 268-277.
- Dimopoulos, M., & Winkler, T. (2014). Image warmth—a new perceptual feature for images and videos. Paper presented at the 2014 22nd European Signal Processing Conference (EUSIPCO).

- Driscoll, D. L., Appiah-Yeboah, A., Salib, P., & Rupert, D. J. (2007). Merging qualitative and quantitative data in mixed methods research: How to and why not. *Ecological and Environmental Anthropology, 3*(1), 19-28.
- Eastham, A. J., & Cox, D. (2017). Dementia-friendly wards. *International Journal of Health Governance, 22*(1), 25-36.
- Eckhaus, E., & Sheaffer, Z. (2019). Happiness enrichment and sustainable happiness. *Applied Research in Quality of Life, 14*(4), 1079–1097.
- Elliot, A. J., Maier, M. A., Moller, A. C., Friedman, R., & Meinhardt, J. (2007). Color and psychological functioning: The effect of red on performance attainment. *Journal of experimental psychology: General, 136*(1), 154-168.
- Gage, J. (1999). *Color and meaning: art, science, and symbolism*. University of California press.
- Geektime Insider. (2019). A cold winter in a home warm office: that's what Bizzabo's offices look like. Retrieved from: <https://www.geektime.co.il/insider-pick-into-office-bizzabo/> [In Hebrew]
- Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32*(6), 482-492.
- Hase, B., & Heerwagen, J. H. (2000). Phylogenetic design: a new approach for workplace environments. *The Journal for Quality and Participation, 23*(5), 27.
- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alam, M. N., & Islam, M. S. (2019). Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of generation Y: Revisiting the long-standing problems from 20th to 21st century. *International Journal of Entrepreneurship, 23*(2), 1-16.
- Haynes, B. P. (2008). The impact of office comfort on productivity. *Journal of Facilities Management, 6*(1), 37-51.
- Haynes, J. D. (2015). A primer on pattern-based approaches to fMRI: principles, pitfalls, and perspectives. *Neuron, 87*(2), 257-270.
- Hills, R., & Levy, D. (2014). Workspace design and fit-out: what knowledge workers value. *Property Management, 32*(5), 415-432.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brother.
- Hsiao, L., Hsiao, M.C., & Wang, Y.L, W. (2013). Effects of office space and colour on knowledge sharing and work stress. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 16*(5), 42-53.
- Huang, R. H., & Shih, Y. N. (2011). Effects of background music on concentration of workers. *Work, 38*(4), 383 -387.
- Hurlbert, A. C., & Ling, Y. (2007). Biological components of sex differences in color preference. *Current biology, 17*(16), R623-R625.
- Idris, I., Zuhri, S., & Efendi, M. (2018). Determinants of employee work satisfaction. *International Review of Management and Marketing, 8*(6), 47-52.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational behavior and human decision processes, 89*(2), 1119-1139.
- Jensen, K., & Arens, E. (2005). *Acoustical quality in office workstations, as assessed by occupant surveys*. UC Berkeley: Center for the Built Environment (pp. 2401-2405).

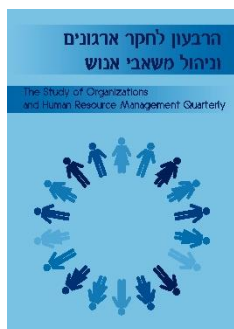
- Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H., & Abdul-Ghani, A. A. (2011). An overview of the influence of physical office environments towards employee. *Procedia Engineering*, 20, 262-268.
- Kamboj, S., Sarmah, B., Gupta, S., & Dwivedi, Y. (2018). Examining branding co-creation in brand communities on social media: Applying the paradigm of Stimulus-Organism-Response. *International Journal of Information Management*, 39, 169-185.
- Kanning, M., Ebner-Priemer, U., & Schlicht, W. (2015). Using activity triggered e-diaries to reveal the associations between physical activity and affective states in older adults daily living. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 12(1), 1-10.
- Katabaro, J. M., & Yan, Y. (2019). Effects of lighting quality on working efficiency of workers in office building in Tanzania. *Journal of Environmental and Public Health*. doi: <http://dx.doi.org.mgs.ariel.ac.il/10.1155/2019/3476490>
- Kaya, N., & Epps, H. (2004). Relationship between color and emotion: A study of college students. *College Student Journal*, 38(3), 396-405.
- Kim, S., Park, Y., & Niu, Q. (2017). Micro-break activities at work to recover from daily work demands. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 28-44.
- Klingbail, S. (2020, Jan 15). Four-day workweek faces hurdles in israel, too. *Haaretz*. Retrieved from: <https://www.haaretz.com/israel-news/business/.premium-israel-mulls-four-day-workweek-too-but-the-economy-would-suffer-experts-say-1.8401483>
- Krupinski, E. A. (2014). Telemedicine workplace environments: designing for success. *Healthcare*, 2(1), 115-122.
- Krykbayeva, S. M., Rakhmetova, N. B., Zhedelov, K. O., Serikbai, B. F., Imankulova, L. B., Kaldybaev, G. A., & Bakirova, L. S. (2017). Color scope imaginative-aesthetic features in modern design of the republic of kazakhstan. *Global Media Journal*, 15/28, 1-8.
- Kurt, S., & Osueke, K. K. (2014). The Effects of Color on the Moods of College Students. *SAGE Open*, 4(1), 1-12.
- Kwallek, N., Woodson, H., Lewis, C. M., & Sales, C. (1997). Impact of three interior color schemes on worker mood and performance relative to individual environmental sensitivity. *Color Research and Application*, 22(2), 121-132.
- Labrecque, L. I., & Milne, G. R. (2012). Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 711-727.
- Leaman, A. (1995). Dissatisfaction and office productivity. *Facilities*, 13(2), 13-19.
- Lehndorff, S. (2013). Working time reduction in the European Union: a diversity of trends and approaches. In L. Golden., & D. Figart (Eds.), *Working Time: International trends, Theory, and policy perspectives*. London: Routledge.
- Liu, H., Zhao, J., Cao, Y., Jiang, H., Zhang, S., Hua, Z., . . . Ren, D. (2020). Developing and validating an adjustment scale: the adaptation status assessment of drug-resistant tuberculosis patients. *Psychology research and behavior management*, 13, 67-78.
- Lund, T. (2012). Combining qualitative and quantitative approaches: Some arguments for mixed methods research. *Scandinavian journal of educational research*, 56(2), 155-165.
- Lyons, R. G. (2007). Towards a theory of work satisfaction: An examination of Karl Marx and Frederick Herzberg. *Journal of thought*, 42(3), 105-113.

- Malinen, O. P., & Savolainen, H. (2016). The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: a longitudinal study. *Teaching and teacher education, 60*, 144-152.
- Marcoulides, K. M., Foldnes, N., & Grønneberg, S. (2020). Assessing model fit in structural equation modeling using appropriate test statistics. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 27*(3), 369-379.
- Martinez, L. M. G. M. (2019). The influence of colors in work and trade settings: Complementary colors, mood states and retail environment. Doctoral dissertation. Universidade do Porto.
- Mayo, E. (1933). *The human problem of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Mir, A. A., Chattopadhyay, A., Pramanick, J., Gautam, A., Mir, S. A., Koley, M., & Saha, S. (2020). Psychometric validation of the psoriasis disability index questionnaire (translated bengali version): a cross-sectional study. *Journal of Dermatology and Dermatologic surgery, 24*(1), 25-32.
- Moghadam, Z. M., & Mirzaei, R. (2017). The effect and role of colors and environmental psychology in designing nursing home cares. *IJCSNS, 17*(7), 289-293.
- Mogilner, C., Aaker, J., & Kamvar, S. D. (2012). How happiness affects choice. *Journal of consumer research, 39*(2), 429-443.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. (2007). *Managing cultural differences*. Routledge.
- Ondrik, Ž., Stojković, N., & Maksimović, M. (2018). Colours, music and packaging as psychological stimulants when making purchase decisions. *Quaestus, 13*, 117-126.
- Othman, S. M., Elmasry, R. E. E., & Shaker, S. A. E. A. (2015). The elderly color's preferences to be used in designing printed upholstery fabrics. *International Journal of Innovation and Applied Studies, 13*(2), 430-451.
- Oyama, T., Tanaka, Y., & Chiba, Y. (1962). Affective dimensions of colors a cross – cultural study. *Japanese Psychological Research, 4*(2), 78-91.
- Pandiya, D. K., Adhikari, K., & Deb, P. (2016). Relative importance of the organisational factors capable of influencing job satisfaction of bank employees: an empirical study. *The Indian Journal of Commerce, 69*(2), 5-11.
- Parding, K., & Berg-Jansson, A. (2018). Conditions for workplace learning in professional work. *Journal of Workplace Learning, 30*(2), 108-120.
- Parker, A., & Gerbasi, A. (2016). The impact of energizing interactions on voluntary and involuntary turnover. *M@n@gement, 19*(3), 177-202.
- Paulsen, J. (2018). Membership categorization analysis as an important qualitative method in evaluation. *Evaluation and program planning, 67*, 138-145.
- Poursafar, Z., Sriram, K. V., Rodrigues, L. L. R., & Devi, N. R. (2019). Evaluation of psychological influences of colour, lighting and form in office buildings for enhancing productivity. *Calitatea, 20*(168), 154-160.
- Ren, X., Yu, B., Lu, Y., Zhang, B., Hu, J., & Brombacher, A. (2019). LightSit: an unobtrusive health-promoting system for relaxation and fitness microbreaks at work. *Sensors, 19*(9), 2162.
- Rico, L. (2015). *The relationship between personality type and color preference for color combinations* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Riosvelasco, C. (2010). *Color and visual comfort*. The university of Texas.

- Roschk, H., Loureiro, S. M. C., & Breitsohl, J. (2017). Calibrating 30 years of experimental research: a meta-analysis of the atmospheric effects of music, scent, and color. *Journal of Retailing*, 93(2), 228-240.
- Roskams, M., & Haynes, B. (2019). An experience sampling approach to the workplace environment survey. *Facilities*, 38(1), 72-85.
- Salavecz, G., Chandola, T., Pikhart, H., Dragano, N., Siegrist, J., Jöckel, K. H., Erbel, R., Pajak, A., Malyutina, S., Kubinova, R., Marmot, M., Bobak, M., & Kopp, M. (2010). Work stress and health in Western European and post-communist countries: an East-West comparison study. *Journal of epidemiology and community health*, 64(1), 57-62.
- Schauss, A. G. (1979). Tranquilizing effect of color reduces aggressive behavior and potential violence. *Journal of Orthomolecular Psychiatry*, 8(4), 218-221.
- Schloss, K. B., & Heck, I. A. (2017). Seasonal changes in color preferences are linked to variations in environmental colors: a longitudinal study of fall. *i-Perception*, 8(6), 1-19.
- Sianoja, M., Syrek, C. J., de Bloom, J., Korpela, K., & Kinnunen, U. (2018). Enhancing daily well-being at work through lunchtime park walks and relaxation exercises: recovery experiences as mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 428-442.
- Singh, S. (2006). Impact of color on marketing. *Management Decision*, 44(6), 783-789.
- Smith, E. (2007). In search of yellow: the fun in caregiving. *International journal of childbirth education*, 22(4), 14-16.
- Sukyadi, D., Setyarini, S., & Junida, A. I. (2011). A semiotic analysis of cyber emoticons. *k@ta*, 13(1), 37-50.
- Tarantini, M., Pernigotto, G., & Gasparella, A. (2017). A co-citation analysis on thermal comfort and productivity aspects in production and office buildings. *Buildings*, 7(2), 36.
- Tatli, V., Üçer, O., & Müezzinoğlu, T. (2017). What is the color of cancer?. *Bulletin of Urooncology*, 18(1), 8-11.
- Tauber, Y., Brom, D., Brinkgreve, C., & van der Hart, O. (2004). Trauma and traumatized populations in Israel: the Israel journal of psychiatry and related sciences, 1963-2002. *The Israel Journal of Psychiatry and Related Sciences*, 41(4), 287-302.
- Taylor, C., Clifford, A., & Franklin, A. (2013). Color preferences are not universal. *Journal of Experimental Psychology: General*, 142(4), 1015-1027.
- Tjitrakusuma, N. I. (2016). Metaphorical expressions used in foods products advertisements and their inferences. *K@ta*, 18(1), 13-18.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: an episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51(1), 131-146.
- Tunajek, S. (2011). Color, personality, and fitness. *AANA Journal*, 65(6), 38-39.
- Vella, E., & McIver, S. (2019). Reducing stress and burnout in the public-sector work environment: a mindfulness meditation pilot study. *Health Promotion Journal of Australia*, 30(2), 219-227.
- Williams-Burnett, N., & Skinner, H. (2017). Critical reflections on performing arts impact evaluations. *Arts and the Market*, 7(1), 32-50.

- Wilson, M. (2005). The psychology of motivation and employee retention. *Maintenance Supplies, 50*(5), 48-49.
- Wonglimpiyarat, J. (2016). Government policies towards Israel's high-tech powerhouse. *Technovation, 52*, 18-27.
- Yasvin, V. A., Rusetskaya, M. N., & Osadchiy, M. A. (2015). Assessment of school and university environments by high school and college students. *Biomedical & Pharmacology Journal, 8*(2), 761-772.
- Yuan, H., Young, K. D., Phillips, R., Zotev, V., Misaki, M., & Bodurka, J. (2014). Resting-state functional connectivity modulation and sustained changes after real-time functional magnetic resonance imaging neurofeedback training in depression. *Brain Connectivity, 4*(9), 690-701.
- Zhang, J. J., & Zhang, G. Q. (2013). Study on the humanized design of medical furniture. *Applied Mechanics and Materials, 432*, 409-412.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מנהיגות הוראתית של מנהל בית הספר בתיווך זהות מקצועית של מורים כמנבאת התנהגות אזרחות ארגונית של מורים

סיגלית צמח¹ וענת בארט²

תקציר

מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון מודל תיווך בו זהות מקצועית מתווכת את הקשר בין תפיסות המורים בנוגע למנהיגותם ההוראתית של מנהליהם לבין התנהגויות אזרחיות ארגוניות בקרב מורים בישראל. התנהגות אזרחית ארגונית של מורים הינה התנהגות המתייחסת לתרומתם המכוונת של העובדים לארגון מעבר להגדרת תפקידם הסטנדרטית ובמנותק ממערכת התגמולים. התנהגות זו הינה הכרחית לקיומם של בתי ספר. ייחודו של המחקר הינו בחינה לראשונה את הקשר בין מנהיגות הוראתית לבין התנהגות אזרחית ארגונית של מורים בבית-הספר. המסגרת התיאורטית של המחקר הינה תיאוריית הרצף, לפיה תפיסות העובד בנוגע לארגון שהוא עובד בו מובילות לעמדות, והעמדות מובילות להתנהגויות בהתאם. בית ספר הינו בראש ובראשונה מוסד חינוכי המוביל הוראה ופדגוגיה. תפיסות המורים את מנהל בית הספר כהוראתי, יובילו לעמדות של זהות מקצועית מגובשת של מורים, ואלו עשויים להביא את המורים להתגייסות מעבר לגבולות התפקיד עבור תלמידים, עמיתים ובית-הספר כארגון. 1,640 מורים ממערכת החינוך הישראלית מילאו שאלונים על תפיסתם את המנהיגות של מנהל בית-הספר כהוראתי, שאלון עמדות לגבי זהותם המקצועית, שאלון לגבי התנהגויותיהם האזרחיות ארגוניות בבית-הספר ושאלון דמוגרפי. גרסיה היררכית הראתה שמנהיגות הוראתית מנבאת התנהגות אזרחית ארגונית של מורים בעוד שזהותם המקצועית של המורים משמשת כמתווכת חלקית עבור התנהגות אזרחית ארגונית. הממצאים תורמים לעיצוב מודל המדגיש את חשיבות תרומתה של המנהיגות ההוראתית של מנהל בית-הספר לעמדות של זהות מקצועית של המורים וליעילות בית ספרית כלפי בית-הספר, צוות המורים והתלמידים.

רקע

בשנים האחרונות נחקרות התנהגויות אזרחיות ארגוניות בארגונים בשל הרצון והצורך ביעילות ארגונית (Qadeer & Jaffery, 2014). התנהגות אזרחית ארגונית מוגדרת כעשייה מעבר לדרישות התפקיד הפורמאליות, היא נתונה לשיקול דעתו של העובד ואינה מתוגמלת על ידי הארגון (Organ, 1988). התנהגות זו בבית-הספר הינה בעלת השפעה על הישגי התלמידים, על עמיתיהם לצוות המורים ועל בית הספר כארגון (Drach-Zahavy & Somech, 2000) והיא הכרחית לקיומם של בתי-ספר, בשל היותם ארגונים דלי משאבים ובעלי חיבורים רופפים (אופלטקה, 2015). תפקיד ההוראה, מחייב נכונות של המורה להשקיע זמן ומשאבים מעבר להגדרת תפקידו על מנת לקדם את התלמידים בהתאם לצרכיהם האישיים, ואכן, נמצא כי כאשר מורים נקטו בהתנהגות אזרחית ארגונית, הם גילו שביעות רצון מהעבודה (Singh & Singh, 2019) ונטו פחות לעזוב אותה (Bukhari & Kamal, 2019), הישגי התלמידים עלו בעקבות התנהגות אזרחית ארגונית של המורים (Rezaaveisi, 2018), והתנהגותם זו אף הגבירה יעילות ארגונית (Kumari & Thapliyal, 2017). בשל

¹ ד"ר סיגלית צמח, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, מכללת אורות ישראל ומכללה ירושלים, sigalitt1@gmail.com
² ד"ר ענת בארט, מכללה ירושלים, anatbarth@gmail.com

חשיבותה של התנהגות אזורית ארגונית של מורים, ראוי לבחון את המנגנונים העשויים להגביר אותה בבית-הספר.

התנהגות אזורית ארגונית של המורים עשויה לנבוע ממניעים אישיים, ארגוניים וכן ממניעים מנהיגותיים של מנהל בית-הספר (Abu Nasra, 2019). מחקרים רבים מצאו קשר בין סגנונות מנהיגות לבין התנהגות אזורית ארגונית. למשל, נמצא קשר חיובי למנהיגות משתפת (Bogler & Somech, 2005), למנהיגות מעצבת (Nasra & Heilbrunn, 2016), למנהיגות אותנטית (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014) וכן נמצא קשר למנהיגות רוחנית (Kaya, 2015). אך למרות החשיבות של התנהגות אזורית ארגונית בבית-הספר, טרם נחקר הקשר בין מנהיגות הוראתית לבין התנהגות אזורית ארגונית בבית-הספר.

המחקר הנוכחי מבוסס על תיאוריית הרצף (Ajzen & Fishbein, 2005) תפיסות-עמדות-התנהגויות. הטענה בבסיס התיאוריה היא כי ניתן לחזות את התנהגותו של הפרט באמצעות עמדותיו הנובעות מתפיסותיו. בהתאם לתיאוריה, המחקר הנוכחי בוחן מודל תיווך בו עמדת המורה לגבי זהותו המקצועית מתווכת את הקשר בין תפיסת המורים בנוגע למנהיגותם ההוראתית של מנהליהם לבין התנהגויות אזוריות ארגוניות בקרב מורים.

המנהיגות ההוראתית הינה המנהיגות היחידה המאפיינת את המערכת החינוכית ואינה מאפיינת ארגונים אחרים. מנהיגות זו מתמקדת בהגדרת יעדי בית-הספר והגדרת החזון הבית-ספרי, ניהול תוכניות הלימודים וההוראה וקידום אקלים למידה חיובי (Hallinger & Murphy, 1985). זהות מקצועית של המורה היא מענה לשאלה: מי אני כאיש מקצוע? (Asplund, 2020). היא מורכבת מביטחון של המורה בבחירה המקצועית שעשה, תחושת החוללות העצמית שלו, תחושת שליחות במקצוע ההוראה שבחר ותפיסת מוניטין ההוראה (פישרמן וויס, 2011). במחקר הנוכחי תבחן השאלה האם המודל המוצע במחקר הקושר בין תפיסות, עמדות והתנהגויות מורים, עשוי להגביר התנהגות אזורית ארגונית?

רקע תיאורטי

תיאוריית הרצף

המחקר הנוכחי עוסק בבחינת הקשרים בין תפיסות, עמדות והתנהגויות, ומבוסס על תיאוריית הרצף של אייזן ופישיבין (Ajzen, 2012; Ajzen & Fishbein, 2005). הטענה בבסיס התיאוריה היא כי ניתן לחזות את התנהגותו של הפרט באמצעות עמדותיו הנובעות מתפיסותיו. כלומר, קיים קשר אצל האדם בין תפיסות המיוחסות להבנה של הפרט את סביבתו, עמדות המיוחסות לתחושות פנימיות של הפרט ביחס לעצמו והתנהגות המיוחסות לעשייה בפועל, כך שתפיסות חיוביות של הפרט כלפי הארגון שהוא עובד בו מובילות לעמדות חיוביות ולביצוע מיטבי ויעיל, ואילו תפיסות שליליות מובילות לעמדות שליליות ולביצוע שעשוי לפגוע בארגון. בזיקה לתיאוריה זו הטענה בבסיס מודל המחקר היא כי תפיסת המורה את מנהיגותו של מנהל בית-הספר כהוראתי מנבאת התנהגות אזורית של מורים, בתיווך של עמדות המורה ביחס לזהות המקצועית שלו.

מנהיגות הוראתית של מנהל בית הספר (Principal's Instructional Leadership)

מנהיגות הוראתית היא סגנון מנהיגות ייחודי למערכת החינוך. עיקרה הוא התמחות בתחום הפדגוגי והיא מתייחסת לסך הפעולות שהמנהל אמור לבצע בארגון למען קידום הרמה הלימודית (Hallinger et al., 2018). מנהיגות הוראתית הוגדרה על ידי הלינגר ומרפי (Hallinger & Murphy, 1985) במודל המכונה PIMRS (Principal Instructional Management Rating Scale) ובו שלושה ממדים: (א) הגדרת יעדי בית-הספר - מנהל הוראתי מגדיר את החזון הבית-ספרי, מציב מטרות פדגוגיות ברורות ומדגיש הישגים חינוכיים

ולמודיים. הוא מוודא שהמורים מבינים את יעדי בית-הספר ופועלים על פיהם; (ב) ניהול תוכניות הלימודים וההוראה - המנהל עוסק בייצור הפדגוגיה, על ידי תכנון והתאמת תוכניות לימודים המקדמות את ההוראה, פיקוח והערכת ההוראה של מורי בית-הספר ובחינת התקדמות התלמידים; (ג) קידום אקלים למידה חיובי - המנהל מפתח תרבות בית-ספרית המאפשרת את קידום ההתפתחות המקצועית של המורים ויצירת סביבת למידה משתפת ומשמעותית עבור הצוות החינוכי והתלמידים. הוא אחראי על ארגון זמן ההוראה של המורים, ארגון משאבים פנימיים וחינוניים להובלת חזונו ובניית קשרים המביאים לשיפור וקידום התהליך החינוכי, וכן אחראי על מתן תמריצים למורים ולתלמידים. מודל זה נבחן במחקרים קודמים הן על ידי תפיסות של מורים את מנהלי בתי הספר והן על ידי תפיסות של מנהלים את עצמם לצורך הגדרת המבנה של מנהיגות הוראתית, ונחשב למדויק ביותר מבחינת זיהוי התנהגויות מפתח ספציפיות (Gurley et al., 2016).

קבלת מנהיגותו של המנהל כלגיטימית בעיני מורים דורשת לא רק שהתלמידים והמורים יראו בו מקור לידע, אלא גם יעריכו אותו כאדם (Hattie, 2015), זאת מכיוון שמנהיגות הוראתית מבוססת על עיצוב תפיסות התלמידים ויש לה שיטה ותהליכים מובנים לשם הנחלה של ערכים (Berson & Oreg, 2016). בנוסף, מנהל הוראתי מקפיד על הבניה של תהליכים לימודיים, ועליו להקפיד שהמורים יסבירו לתלמידים כיצד ומדוע נקבעו חוקים, דרכי התנהגות או עמדות שונות, ולא ילמדו אותם על בסיס שינון או חזרתיות (Boyce & Bowers, 2018).

תפקיד מנהל בית-הספר הינו מורכב וכולל תחומי עשייה רבים. כתוצאה מכך, מנהלים רבים מתקשים לתת דגש על התחום הפדגוגי (Berson & Oreg, 2016). על כן, מנהיגות הוראתית פחות בולטת כמנהיגות דומיננטית בקרב מנהלים, ותחום ההוראה והפדגוגיה אצלם הולך ונעלם תחת עומס ואחריות תפקיד הניהול והתחייבויותיו הבירוקרטיות של מנהל בית-הספר (Gurley et al., 2016). כאשר מתקיימת מנהיגות הוראתית, היא מובילה למחויבות ארגונית וליעילות בית-ספרית מצד המורים (Hallinger et al., 2018), היא יוצרת קהילה מקצועית לומדת (Zheng et al., 2019) ואקלים חיובי (Boyce & Bowers, 2018). זאת ועוד, מנהיגות הוראתית מעלה את תחושת ההעצמה של המורים (Zahed-Babelan, 2019), את שביעות הרצון שלהם ומסוגלותם העצמית (Liu et al., 2020). בנוסף, היא מחזקת את האמון במערכת הארגונית של בית-הספר ומקדמת את הישגי התלמידים (Goddard et al., 2015) יותר מאשר סגנונות מנהיגות אחרים (Boyce & Bowers, 2018). עם זאת, מנהיגות זו טרם נבחנה ביחסה להתנהגות אזרחית ארגונית של מורים.

זהות מקצועית של מורים (Teachers' professional identity)

המושג זהות הוגדר לראשונה על ידי אריקסון (Erikson, 1985) ומשמעו מתן מענה לשאלה 'מי אני?'. זהות מקצועית הינה מענה על השאלה 'מי אני כאיש מקצוע?'. (Asplund, 2020). בשנים האחרונות נעשה ניסיון לחקור זהות מקצועית של מורים בשל חשיבותה למערכת החינוך. הזהות המקצועית של המורה מורכבת מתפיסת המורה את עצמו, תכונותיו, רגשותיו, כישורותיו ותפיסות עולמו וכן מהתייחסות החברה אליו, ההערכה החברתית לה הוא זוכה, ותדמית המקצוע שלו (Beijaard & Meijer, 2017).

רוב המחקרים העוסקים בזהות מקצועית נעשו בגישה איכותנית, ולפיכך ישנה פרשנות סובייקטיבית של דברי המורים, ללא הגדרה אחידה ובהירה (Beijaard et al., 2004). לעומת זאת, המחקר הנוכחי עוסק בזהותם המקצועית של המורים בגישה כמותית על פי המדדים של פישרמן וויס (2011). במחקרם, שנערך בישראל, נמצא כי קיימים ארבעה ממדים בזהותם המקצועית של מורים: (א) ביטחון בבחירה המקצועית - קשור לבחירה שעשה המורה בעבר ולהמשך הבחירה שלו במקצוע בכל יום שהוא נשאר בו. מורה החש שהוא בחר במקצוע למרות שהיו לו חלופות אחרות, חש ביטחון בבחירתו המקצועית; (ב) תחושת החוללות העצמית - מתייחסת לתחושת המורה שיש לו את התכונות והמיומנויות להיות מורה טוב והוא בעל תחושת מסוגלות

עצמית גבוהה; (ג) תחושת שליחות למקצוע הנבחר - רצון להועיל לחברה במקצוע ההוראה; (ד). תפיסת מוניטין ההוראה - מאופיינת בדרך בה המורה תופס את ההוראה בשילוב עם תפיסת החברה את מקצוע ההוראה.

זהות מקצועית גבוהה מגבירה את מוטיבציית המורים להוראה מיטבית (Zur & Ravid, 2018), היא משפיעה על אפקטיביות ההוראה שלהם (Day et al., 2006), על התנהגויותיהם, שיטות עבודתם, צורת החשיבה שלהם, אמונותיהם, הצהרותיהם, ועל מוכנותם של מורים להתמודד עם שינויים (Beijaard et al., 2000), דבר הנצרך מאוד במערכת החינוך (אופלטקה, 2015). בנוסף, היא משפיעה על שביעות הרצון של המורים מעבודתם ועל מחויבותם לעבודה (Kelchtermans, 2009).

הקשר בין מנהיגות הוראתית לזהות מקצועית של מורים

המנהיגות ההוראתית של מנהל בית-הספר, עשויה להגביר את הזהות המקצועית של המורים בהתאם לארבעת הממדים של זהות המקצועית: ביטחון בבחירה המקצועית- מנהיגות הוראתית מדגישה את חשיבותו של התחום הפדגוגי בלמידה, ומועבר המסר של ערך הלמידה והחשיבות העליונה שלו בארגון (Glanz et al., 2017). מורה הרואה חשיבות בתהליך ההוראה ומגובה במנהל הוראתי שחש כמותו, עשוי לחזק את הביטחון בבחירתו במקצוע ההוראה. תחושת החוללות העצמית- מנהיגות הוראתית תורמת להצלחת ושגשוג בית הספר, להעצמת מורים הכוללת את הגברת מסוגלותם העצמית וליעילות הצוות (Calik et al., 2012). בנוסף, מנהיגות הוראתית מביאה לעליה בתחושת המסוגלות הקולקטיבית של הצוות (Goddard et al., 2015). תחושת שליחות למקצוע הנבחר - מנהיג הוראתי הינו בעל חזון הוראתי, היוצר בבית-ספרו אקלים של למידה באמצעות הצבת יעדים גבוהים לצוות החינוכי ולתלמידים, ומתן תמריצים למורים ולתלמידים מצטיינים (אופלטקה, 2015). מורים המזדהים עם החזון ההוראתי ועם הגשמתו, עשויים לחוש תחושת שליחות בעבודתם. מוניטין ההוראה- מנהיגותו ההוראתית של המנהל תורמת למעמד המורה מבחינה מקצועית, בעיני תלמידיו ובעיני החברה. תוכניות הלימודים ההוראתיות ותמיכתו המקצועית של המנהל במורים, מתמריצים את המורה הבודד ואת צוות המורים לשפר את הלמידה ולעודד אותם ליצור דרכי לימוד חדשות ומגוונות. תמיכת המנהל עשויה להיות באמצעות ייעוץ, הכוונה ותמיכה כלכלית במימון משאבי למידה (Supovitz & Polinco, 2001).

לפיכך ניתן לשער,

H1: ימצא קשר חיובי בין תפיסות המורים את מנהיגותו של מנהל בית-הספר כהוראתית לבין הזהות המקצועית שלהם.

התנהגות אזרחות ארגונית של מורים (Teachers' Organizational Citizenship Behavior)

התנהגות אזרחית ארגונית היא תרומת העובדים לארגון מעבר למחויבויותיהם הרשמיות. התנהגות זו אינה מתוגמלת ישירות, אך יכול להיות לה תגמול עקיף. ההתנהגות צריכה לתרום לתפקוד חברי הארגון והסיוע מצד העובד צריך להיות ספונטני ומיוזמתו של העובד, ולא תוצאה של בקשת הממונים. הארגון זקוק להתנהגות זו כדי לתפקד ביעילות ובתכליתיות (Organ, 1988). הגדרה מאוחרת נוספת להתנהגות אזרחית ארגונית מתארת את התנהגותו של העובד מעבר לדרישה החוזית שבין אדם לארגון, בהדגשת מחויבותו של העובד לארגון הן מבחינה רגשית והן מבחינה ביצועית (Bolino et al., 2015). הצלחתו של ארגון תלויה בנכונות עובדיו לנהוג מעבר לדרישות התפקיד על מנת להשיג את המטרות והיעדים של הארגון. יתרה מכך, במהלך ביצוע שינויים ארגוניים, כאשר הגדרות התפקיד עמומות ואינן חד משמעיות, הארגון יהיה תלוי בעובדים ובמוכנותם לתרום לשינוי מוצלח, ללא קשר לדרישות התפקיד הפורמליות שלהם (DiPaola & Hoy, 2005).

במערכת החינוך, עבודת המורים הינה מורכבת כך שקשה לתאר את גבולותיה המדויקים או לספק הגדרות מדויקות לעבודה זו, לכן בתי-ספר הופכים תלויים יותר במורים אשר משקיעים מאמץ ניכר מעבר לדרישות התפקיד (Cheng, 2016). התנהגות אזרחית ארגונית בבית-הספר באה לידי ביטוי כלפי התלמיד, לדוגמה, המורה נשאר אחרי שעות העבודה כדי לסייע לתלמיד; כלפי צוות בית-הספר, לדוגמה, התנדבות להשתתף בוועד המורים הבית-ספרי; וכלפי בית-הספר כארגון, לדוגמה, ארגון פעילויות חברתיות לכלל בית-הספר (Somech & Drach-Zahavy, 2000).

התנהגות אזרחית ארגונית של מורים בבית-הספר תורמת להישגים גבוהים יותר של התלמידים ולרמת המשמעת שלהם (Sun & Leithwood, 2015), והיא אף תורמת לפיתוחם של תלמידים בעלי התנהגות אזרחית טובה הבאה לידי ביטוי בפעילויות התנדבותיות, בעזרה לאחרים ובאכפתיות ודאגה כלפי הצרכים של אחרים (Oplatka, 2009). כמו כן, התנהגות אזרחית ארגונית תורמת לייזום שינויים וחיידושים בדרכי ההוראה (Oplatka, 2013), הצעות ושיפורים בסוגיות פדגוגיות ושיח חיובי על בית-הספר עם אנשים מחוצה לו (Somech & Drach-Zahavy, 2000). היא משפיעה על התדמית הבית-ספרית ועל האפקטיביות הבית ספרית (Sun & Leithwood, 2015).

הגורמים שנמצאו בספרות כמעודדים את קיומה של ההתנהגות האזרחית הארגונית בקרב מורים הינם מאפייני המורים (Oplatka, 2013), האקלים הבית-ספרי (Qadeer & Jaffery, 2014), סיפוק בעבודת המורה, מסוגלות עצמית וקבוצתית של המורים (Somech & Drach-Zahavy, 2000) ומנהיגותו של המנהל (Bolino et al., 2015, Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014).

הקשר בין זהות מקצועית להתנהגות אזרחית ארגונית

נמצא כי מנהלי בתי-ספר בעלי זהות מקצועית מגובשת, הגבירו את התנהגותם האזרחית ארגונית וזאת בתיווך מלא של מנהיגותם האוטנטית (Milon & Shapira-Lishchinsky, 2021). עובדים בעלי זהות מקצועית מגובשת מרגישים רצון לשימוש בכישוריהם האישיים אף מעבר למעגל האישי המצומצם ובכך נותנים לארגון מעבר לדרישות התפקיד (Asplund, 2019). לגבי מורים, נמצא כי מורים החשים שליחות חינוכית ומחויבות רגשית כלפי תלמידיהם, שהינה ממד דומיננטי בזהותם המקצועית של המורים, נוטים לנקוט בהתנהגות אזרחית ארגונית (Oplatka, 2013). תחושת חוללות של מורים שהינה ממד של זהות מקצועית, נמצאה כגורם המשפיע על התנהגות אזרחית ארגונית בקרב מורים. בנוסף, נמצא כי הזדהות מורים עם התפקיד שלהם ומשמעותו, החיונית לזהות מקצועית מגובשת של מורים, מנבאת התנהגות אזרחית ארגונית של מורים (Christ et al., 2003), כמו כן מסוגלות עצמית של מורים המבוססת על תפיסתם את יכולתם לגרום ללמידה בקרב תלמידיהם, משפיעה על כמות המאמצים שהם ישקיעו בהוראה, רמת ההתמדה שלהם כאשר הם נתקלים בקשיים ובחירת המשימות (Skaalvik & Skaalvik, 2014). לפיכך ניתן לשער,

H2: יימצא קשר חיובי בין הזהות המקצועית של המורים לבין ההתנהגות האזרחית ארגונית שלהם.

הקשר בין מנהיגות הוראתית להתנהגות אזרחית ארגונית

אפיונים שונים בהתנהגותו של מנהל בית-הספר נמצאו קשורים להתנהגות אזרחית ארגונית של מורים. למשל, נמצא כי מורים יעסקו בהתנהגות אזרחית ארגונית רבה יותר תחת הנהגתו של מנהל בית-ספר שיוצר עמם קשר שאפיוניו הם אמון הדדי, כבוד ומחויבות (Wong et al., 2003). בנוסף, מורים יעסקו בהתנהגות אזרחית ארגונית רבה יותר תחת הנהגתו של מנהל בית-ספר שגם שמעניק להם משוב חיובי על פועלם ההתנדבותי, יוצר קשרים רגשיים עמם ומביע אכפתיות כלפי התנסויותיהם, מעניק להם אוטונומיה בתפקיד, מעצים אותם העצמה פסיכולוגית, משתף אותם בקבלת החלטות (צמח ושפירא-לשצינסקי, 2016), תומך

בהם (Bolino et al., 2015) וגורם להם לשיעור רצון (Bogler & Somech, 2005). כמו כן, נמצא כי עבודה של מורים בניתוק מהעמיתים לצוות וממנהל בית-הספר עלולה להגביל את הידע שלהם על הפעילות הבית-ספרית המתרחשת מחוץ לכיתתם, ובכך להפחית את ההתנהגות האזרחית ארגונית שלהם (Somech & Drach-Zahavy, 2000).

מחקרים רבים מצאו קשר בין סגנונות מנהיגות שונים של מנהל בית-הספר ובין התנהגות אזרחית ארגונית של מורים. למשל נמצא קשר חיובי למנהיגות משתפת (Bogler & Somech, 2005), למנהיגות מעצבת (Nasra & Heilbrunn, 2016), למנהיגות מתגמלת (Shapira-Lishchinsky & Raftar-Ozery, 2016), למנהיגות אותנטית (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014) ולמנהיגות רוחנית (Kaya, 2015). אולם, מנהיגות הוראתית טרם נחקרה בהקשר זה. בשל חשיבותה ויתרונותיה של המנהיגות ההוראתית, והקשרים שנמצאו בעבר בין מנהיגויות להתנהגויות אזרחיות ארגוניות, ניתן לשער, **H3**: יימצא קשר חיובי בין תפיסות המורים את מנהיגותו של מנהל בית-הספר כהוראתית לבין ההתנהגות האזרחית ארגונית שלהם.

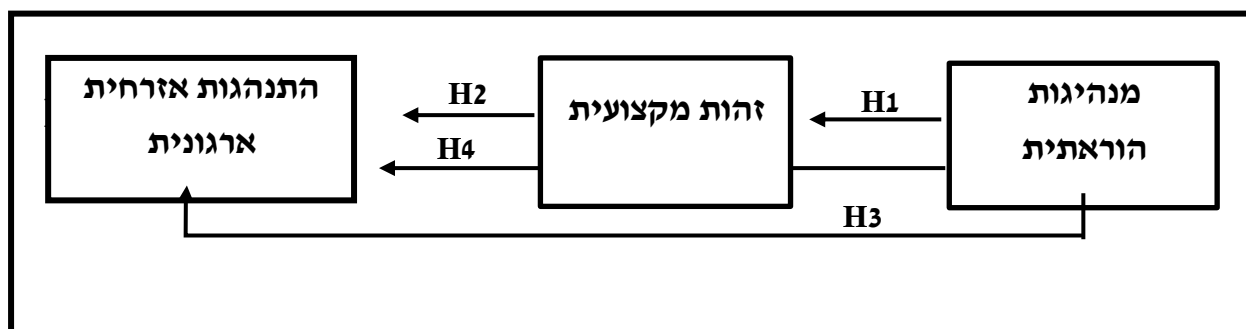
אפקט התיווך של זהות מקצועית בקשר שבין מנהיגות הוראתית לבין התנהגות אזרחית ארגונית

למנהל בית-הספר השפעה על המערכת הבית-ספרית כולה וחשיבותו רבה בשל ייחודיותה של מערכת החינוך בייצור תפוקות אנושיות (אופלטקה, 2015). המורים הנם הגורם המשפיע ביותר על התלמידים בשל הקשר הישיר עמם. מכאן, חשובה ביותר הבנתו של המנהל והתייחסותו לזהותם המקצועית של המורים, העשויה להוביל להתנהגויותיהם בבית-הספר.

המודל הנוכחי מציג קשר בין תפיסת המורים את מנהל בית-הספר כמנהיג הוראתי לבין התנהגותם האזרחית ארגונית באמצעות זהות מקצועית של המורים. בהתאם לתיאוריית הרצף (Ajzen, 2012; Ajzen & Fishbein, 2005) תפיסות חזקות של המורים את המנהל כמנהיג הוראתי שמגדיר את יעדי בית-הספר, מנהל את תוכניות הלימודים וההוראה ומקדם אקלים למידה חיובי, יובילו את המורים לעמדה של זהות מקצועית מגובשת. המורים יחוו בטוחים בבחירה המקצועית שלהם, יחוו חוללות עצמית ושליחות ויתפסו את מקצוע ההוראה כבעל מוניטין חיובי (פישרמן ווייס, 2011), דבר שיוביל אותם לביצוע התנהגות אזרחית ארגונית כלפי התלמידים, המורים ובית-הספר כארגון (Somech & Drach-Zahavy, 2000). לפיכך ניתן לשער,

H4: הזהות המקצועית של המורה תתווך את הקשר בין תפיסת המורה את מנהיגותו של מנהל בית-הספר כהוראתית לבין התנהגות אזרחית ארגונית.

איור מספר 1: מודל המחקר



שיטה

אוכלוסייה ומדגם

במחקר השתתפו 1,640 מורים, מהם 1,364 היו נשים (85%) ו-238 היו גברים (15%). 82% מהמורים היו נשואים, 13% היו רווקים ו-5% היו גרושים או אלמנים. 32% ממשתתפי המחקר הגדירו עצמם כחרדים, 44% דתיים, 13% מסורתיים ו-11% חילונים.

8% מהמורים היו בעלי תעודת מוסמך, 66% היו בעלי תואר ראשון ו-26% היו בעלי תואר שני. ותק המורים הממוצע עמד על 13.15 שנים (ס"ת 8.51). 24% מהמורים היו בעלי תפקידים ניהוליים או ריכוזיים, 45% היו מחנכי כיתות ו-31% היו מורים מקצועיים.

18% מהמורים עבדו בבתי-ספר מהזרם המוכר שאינו רשמי, 62% עבדו בבתי-ספר ממלכתיים-דתיים ו-20% עבדו בבתי-ספר ממלכתיים. מספר התלמידים הממוצע בבית-הספר עמד על 390.1 (ס"ת 228.85) ומספר המורים הממוצע עמד על 47.48 (ס"ת 31.95). 56% מהמורים עבדו בבתי-ספר יסודיים, 22% בחטיבות הביניים, 19% בתיכונים ו-3% ענו אחר. 62% מבתי-הספר היו מונהגים על ידי מנהלת ואילו 38% היו מונהגים על ידי מנהל. וותק המנהל הממוצע עמד על 10.26 שנים (ס"ת 8.33).

איסוף נתונים ואתיקה

המחקר נערך במהלך חודשים אוקטובר 2017 ועד ינואר 2020, המדגם הנבחר היה מדגם נוחות. המורים נדגמו במגזר היהודי תוך נתינת ייצוג הולם לזרמים השונים בחינוך (מוכר שאינו רשמי, ממלכתי-דתי וממלכתי) וכן לשלבי החינוך בארץ (יסודי, חטיבת-ביניים ותיכון). נערכה פניה בעל-פה למנהלי בתי ספר לבקשת הפצת שאלון למורים בבית ספרם. למנהלים הוסברו רציונל ומטרות המחקר. לאחר הסכמת המנהלים, החוקרות פנו אל מורי בית הספר בבקשה לענות על השאלון, מטרת המחקר הוסברה גם למורים. במחקר השתתפו בתי ספר בהם הנהלת בית הספר והמורים הסכימו להשתתף במחקר. המורים מלאו את השאלונים באופן ידני בזמנם החופשי ולאחר מספר ימים החזירו אותם לחוקרות. מתוך 2,050 שאלונים שחולקו למורים התקבלו 1,640 שאלונים (80% אחוזי היענות). בהתאם לכללי האתיקה המחקרית הובטחה לנחקרים סודיות באיסוף הנתונים וכן התחייבות שהשימוש בנתונים שיאספו יהיה לצורך מחקר זה בלבד, הוסבר להם כי אין זו חובה להשתתף במחקר וכי הם יכולים להפסיק בכל רגע נתון את השתתפותם במחקר (American Psychological Association, 2017).

כלי המחקר

מנהיגות הוראתית - נמדדה באמצעות שאלון (Principal Instructional Management Rating) PIMRS (Scale שפיתחו הלינגר ומרפי (Hallinger & Murphy, 1985). השאלון תורגם לעברית עבור מחקרה של ברגר (2015) וכן נערך תרגום הפוך. השאלון צומצם מ-58 פריטים ל-31. הושמטו פריטים שנמצאו לא מתאימים למציאות של בתי-הספר בישראל. המהימנות הכללית של השאלון במחקר הנוכחי גבוהה ($\alpha = 0.95$). מנהיגות הוראתית כוללת שלושה ממדים: הגדרה של ייעוד בית-הספר, (7 פריטים, $\alpha = 0.86$), דוגמה להיגד: "המנהל שלי מגדיר מה אחריות הצוות בהשגת המטרות הלימודיות של בית-הספר"; ניהול תוכניות ההוראה (11 פריטים, $\alpha = 0.88$), דוגמה להיגד: "המנהל שלי מבהיר מי אחראי על תיאום תוכניות הלימודים"; קידום אקלים למידה חיובי (13 פריטים, $\alpha = 0.90$) דוגמה להיגד: "המנהל שלי מדריך תלמידים או מלמד אותם באופן ישיר". סולם ליקרט בן חמש דרגות היווה את סולם המדידה והוא נע בין 1 (במידה מעטה מאוד) ו-5 (במידה רבה מאוד). ציון השאלון נעשה על ידי מיצוע הפריטים עבור כל השאלון.

זהות מקצועית- נמדד באמצעות שאלון שפיתחו פישרמן וויס (2011) המהימנות הכללית של כלל פריטים השאלון במחקר הנוכחי גבוהה ($\alpha = 0.88$). השאלון כולל 27 שאלות המתחלקות לארבעה ממדים: ביטחון בבחירה המקצועית (13 פריטים, $\alpha = 0.88$), דוגמה להיגד: "אני חושב שההוראה היא המקצוע שהכי מתאים לי"; מסוגלות עצמית (7 פריטים, $\alpha = 0.82$), דוגמה להיגד: "אני שולט ברזי מקצוע ההוראה"; תחושת שליחות מקצועית (4 פריטים) דוגמה להיגד: "ההוראה מהווה עבורי שליחות"; מוניטין מקצוע ההוראה (3 פריטים, $\alpha = 0.32$), דוגמה להיגד: "כשמישהו מתייחס בזלזול למורים אני חש שהוא פוגע בי". סולם ליקרט בן חמש דרגות היווה את סולם המדידה והוא נע בין 1 (במידה מעטה מאוד) ו-5 (במידה רבה מאוד). צינור השאלון נעשה על ידי מיצוע הפריטים עבור כל השאלון.

התנהגות אזרחית ארגונית- נמדד באמצעות שאלון שפיתחו סומך ודרך-זהבי (Somech & Drach-Zahavy, 2000). המהימנות הכללית של השאלון במחקר הנוכחי גבוהה ($\alpha = 0.90$). המדד מונה 23 פריטים המרכיבים שלושה ממדים להתנהגות אזרחית ארגונית, התנהגות מעבר לתפקיד כלפי התלמיד (8 פריטים, $\alpha = 0.76$), דוגמה להיגד: "במהלך השנה אני מגיע לבית הספר בימים החופשיים שלי כדי להקשיב לתלמידי כתתי"; התנהגות מעבר לתפקיד כלפי בית-הספר כארגון (7 פריטים, $\alpha = 0.75$), דוגמה להיגד: "אני נוהג לזום או לארגן פעילויות חברתיות למען כלל בית הספר". התנהגות מעבר לתפקיד כלפי צוות בית-הספר (8 פריטים, $\alpha = 0.84$), דוגמה להיגד: "אני נוהג לעזור למורים חדשים גם כשאין זה חלק מהגדרת תפקידי". סולם ליקרט בן חמש דרגות היווה את סולם המדידה והוא נע בין 1 (במידה מעטה מאוד) ו-5 (במידה רבה מאוד). צינור השאלון נעשה על ידי מיצוע הפריטים עבור כל השאלון.

שאלון רקע- שאלון הרקע חובר בהתאמה לאוכלוסיית המחקר ובדק משתנים אישיים (גיל, מגדר, מצב משפחתי, מידת דתיות), משתנים מקצועיים (השכלה מקצועית, וותק בהוראה, וותק בבית-הספר, מקצוע ההוראה) ומשתנים ארגוניים (דתיות בית-הספר, גילאי התלמידים בבית-הספר, מספר התלמידים בבית-הספר, מספר המורים בבית-הספר, מגדר המנהל וותק המנהל).

עיבוד נתונים- ראשית, נעשה שימוש בניתוח SPSS 26 לבחינת מהימנות השאלונים. שנית, נערכו מבחני שונות חד כיווניים ומבחני T למדגמים בלתי תלויים לבחינת הומוגניות האוכלוסייה במשתני המחקר. שלישית, מתאם פירסון בוצע על מנת לבחון את השערות 1-3. לבסוף, נעשה שימוש בניתוח רגרסיה היררכית על מנת לנבא את הזהות המקצועית של המורים כמתווכת בין תפיסת המורים את המנהיגות ההוראתית של מנהל בית-הספר לבין ההתנהגות האזרחית הארגונית של המורים על מנת לבחון את השערה 4.

ממצאים

מחקר זה נערך תוך פיקוח של מגדר המנהל ורמת בית-הספר: יסודי, חטיבת ביניים ותיכון, זאת, מאחר שנמצא כי קיים קשר בין מאפיינים אלו להתנהגויות אזרחיות ארגוניות של עובדים (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014), למנהיגות הוראתית (Hallinger et al., 2016; Şişman, 2016) ולזהות מקצועית (פישרמן, 2016).

לוח מספר 1: הבדלים בין רמות בית-הספר במשתני המחקר

משתנה	יסודי (N=759)		חטיבת ביניים (N=303)		תיכון (N=257)		F
	M	SD	M	SD	M	SD	
מנהיגות הוראתית	3.58	.76	3.71	.74	3.32	.68	19.68**
זהות מקצועית	4.11	.49	4.21	.55	4.02	.53	9.57**
התנהגות אזרחית ארגונית	3.21	.67	3.39	.71	3.10	.69	13.16**

*p<.05, **p<.01

במבחן post hoc מסוג LSD נמצא כי קיימים הבדלים מובהקים בין כל הקבוצות בכל המשתנים. מורים בחטיבות ביניים תופסים את מנהליהם כהוראתיים יותר, בעלי זהות מקצועית מגובשת יותר ומתנהגים בצורה אזרחית ארגונית בצורה רבה יותר מאשר מורים בבתי-ספר יסודיים ובתיכונים. מורים בבתי-ספר יסודיים תופסים את מנהליהם כהוראתיים יותר, בעלי זהות מקצועית מגובשת יותר ומתנהגים בצורה אזרחית ארגונית בצורה רבה יותר מאשר מורים בתיכונים.

לוח מספר 2: הבדלים בין מורים תחת ניהול גברי וניהול נשי במשתני המחקר

משתנה	מנהלים גברים (N=566)		מנהלות נשים (N=927)		T
	M	SD	M	SD	
מנהיגות הוראתית	3.52	.77	3.63	.72	2.74**
זהות מקצועית	4.12	.54	4.12	.49	-.16
התנהגות אזרחית ארגונית	3.22	.69	3.24	.68	.42

*p<.05, **p<.01

מלוח מספר 2 ניתן לראות כי קיימים הבדלים משמעותיים בין מנהלים למנהלות במידת המנהיגות ההוראתית, כאשר מנהלות נשים נתפסות כהוראתיות יותר ממנהלים גברים. במידת הזהות המקצועית וההתנהגות האזרחית ארגונית אין הבדלים משמעותיים בין הקבוצות.

לבחינת שלושת השערות המחקר הראשונות נערכו מבחני פירסון בבחינת הקשרים בין משתני המחקר. התוצאות מוצגות בלוח מספר 3.

לוח מספר 3: מתאמי המחקר

שם המשתנה	ממוצע	ס"ת	הוראתית	זהות	OCB
הוראתית	3.57	.75	1		
זהות	4.10	.51	.28**	1	
OCB	2.92	.76	.28**	.35**	1

*p<0.05 **p<0.01

בהתאם להשערה 1 נמצא קשר חיובי בין תפיסת המורה את מנהל בית-הספר כמנהיג הוראתי לבין זהות מקצועית מגובשת של המורה; בהתאם להשערה 2 נמצא קשר חיובי בין זהות מקצועית מגובשת של המורה לבין התנהגותו האזרחית ארגונית; בהתאם להשערה 3 נמצא קשר חיובי בין תפיסת המורה את מנהל בית-

הספר כמנהיג הוראתי לבין התנהגותו האזרחית ארגונית של המורה. כדי לבחון את מודל המחקר, על פי השערת המחקר הרביעית, נערך מבחן רגרסיה היררכית המוצג בלוח מספר 4.

לוח מספר 4: רגרסיה היררכית לניבוי התנהגות אזרחית ארגונית של מורים על ידי תפיסת המורה את המנהיגות ההוראתית של המנהל בתיווך הזהות המקצועית של מורים בפקוח על משתני רמת בית-הספר ומגדר המנהל

T	β	B	משתנה
48.26**		3.28	קבוע
-2.23*	-0.06	-0.04	רמת בית-ספר
.13	.00	.00	מגדר המנהל
$R^2 = 0.00$			
$F(2,1302)=2.51$			
18.98**		2.12	קבוע
-1.28	-0.03	-0.02	רמת בית-ספר
1.04	.02	.03	מגדר המנהל
12.77**	.34	.30	מנהיגות הוראתית
$R^2 = 0.11^{**}$			
$F(3,1301)=56.31$			
5.80**		.93	קבוע
-.76	-.01	-.01	רמת בית-ספר
.72	.01	.02	מגדר המנהל
9.71**	.25	.23	מנהיגות הוראתית
9.93**	.26	.35	זהות מקצועית
$R^2 = 0.17^{**}$			
$F(4,1300)=70.07$			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

מלוח מספר 4 עולה, כי בצעד הראשון בו הוכנסו המשתנים המפוקחים של המחקר, מגדר המנהל ורמת בית-הספר, נמצא כי משתנים אלו אינם משפיעים על המודל. בצעד השני, נמצא כי תפיסת המורה את המנהיגות ההוראתית של המנהל מסבירה את ההתנהגות האזרחית הארגונית של המורה ב- 11% מהשונויות המוסברות של המשתנה. בצעד השלישי עולה תפיסת המורה את המנהיגות ההוראתית של המנהל בתיווך חלקי של תחושת הזהות המקצועית של המורה מסבירים ב- 17% מהשונויות המוסברות של ההתנהגות האזרחית הארגונית של המורה. כלומר, השערה 4 אוששה באופן חלקי, עמדה של זהות מקצועית מגובשת מתווכת בקשר שבין תפיסות מורים את המנהיגות ההוראתית להתנהגותם האזרחית ארגונית, אם כי תיווך זה הוא חלקי.

דיון

המטרה המרכזית של המחקר הייתה לבחון את הקשר בין תפיסות המורים בנוגע למנהיגות ההוראתית של מנהל בית-ספרם ואת עמדותיהם לגבי זהותם המקצועית לבין התנהגותם האזרחית ארגונית בבית-הספר. המחקר מנסה להתמודד עם כמה נושאים: (א) המחקר בוחן לראשונה את הקשר בין מנהיגות הוראתית של מנהל בית-הספר עם התנהגות אזרחית ארגונית של מורים; (ב) בחינת הקשר בין תפיסות המורים בנוגע

למנהיגותו של מנהל בית-הספר כהוראתית לבין זהות מקצועית של המורים; (ג) ניסיון לתרום לידע על הקשרים בין עמדות המורים כלפי זהותם המקצועית לבין התנהגויותיהם האזרחיות ארגוניות.

המחקר הנוכחי עוסק בבחינת הקשרים בין תפיסות, עמדות והתנהגויות, ומבוסס על תאוריית הרצף של אייזן ופישיבין (Ajzen, 2012; Ajzen & Fishbein, 2005), על פיה קיים קשר אצל האדם בין תפיסות, עמדות והתנהגות, כך שתפיסות חיוביות של הפרט כלפי מנהל הארגון שהוא עובד בו מובילות לעמדות חיוביות שלו כלפי עבודתו ולביצוע מיטבי ויעיל, ואילו תפיסות שליליות מובילות לעמדות שליליות ולביצוע שעשוי לפגוע בארגון. על סמך תאוריה זו הועלתה ההשערה המרכזית של המחקר כי תפיסות חיוביות של המורה בנוגע למנהיגותו של מנהל בית-הספר כהוראתי, יובילו לעמדות חיוביות כלפי זהותו המקצועית ותחושות אלו יובילו להתנהגות אזרחית ארגונית בתדירות גבוהה.

בהתאם להשערות, נמצאו קשרים חיוביים בין כל משתני המחקר, כמו כן, ממצאי רגרסיה היררכית הצביעו על כך שזהות מקצועית של המורים מתווכת בתיווך חלקי את הקשר שבין תפיסת המורים את מנהיגותו ההוראתית של מנהל בית-הספר לבין התנהגות אזרחית ארגונית של המורים. כלומר, המנהיגות ההוראתית מקדמת את תחושת הזהות המקצועית של המורים, וזו מובילה להתנהגויות אזרחיות ארגוניות של המורים בבית-הספר, אך גם ללא התיווך של הזהות המקצועית, ישנו קשר בין מנהיגות הוראתית של מנהל בית-הספר לבין התנהגות אזרחית ארגונית של המורים.

מתוך ממצאים אלו עולה חשיבותה של תפיסת המורה את המנהיגות ההוראתית של מנהל בית-הספר, וכן חשיבותה של זהות מקצועית מגובשת של המורה. על המנהל להדגיש את ההיבטים הפדגוגיים בבית-הספר אשר נותנים למורים עוגן בעבודתם, לתת להם כלים פדגוגיים, לייעץ להם, לגלות התעניינות ומעורבות בתחום זה ולתמוך כלכלית במשאבי למידה. המנהיגות ההוראתית של המנהל תוך שימת דגש על זהותו המקצועית של המורה, יובילו למורים התורמים מרצונם לבית-הספר, לצוות המורים ולתלמידים, ומכאן למורים פוריים יותר ולתלמידים בעלי הישגים לימודיים והתנהגותיים טובים יותר. הדבר נצרך ביחוד כיום, בעידן שבו הזהות המקצועית של המורים עוברת טלטלות רבות, עקב התפיסות הציבוריות השליליות כלפי המקצוע והשינויים שמקצוע ההוראה עובר (גילת וונגרוביץ, 2018). חשוב שמנהל בית-הספר יידע להנהיג באופן הוראתי ולהוביל לזהות מקצועית מגובשת של המורים, כאשר ממצאי המחקר הנוכחי מספקים לו כיוונים אפשריים לכך.

הבדלים בין רמות בית-הספר: יסודי, חטיבת ביניים ותיכון

בחינת המשתנה המפקח של רמת בית-הספר העלתה הבדלים בין רמות בית-הספר השונות בתפיסת מורים את סגנון המנהיגות ההוראתית של מנהלם, עמדותיהם ביחס לזהות מקצועית מגובשת והתנהגותם האזרחית ארגונית. למרות שרמת בית-הספר לא השפיעה על מודל התיווך, נמצאו ממצאים מעניינים ביחס להבדלים בין רמות בית-הספר השונות במשתני המחקר. ממצא ייחודי ועקבי לגבי תפיסת המנהיגות ההוראתית של המנהל על ידי המורים, הזהות המקצועית והתנהגות האזרחית של המורים, מראה כי שלושתם נמצאו גבוהים יותר בחטיבות הביניים מיתר רמות בית-הספר, לאחר מכן בבתי-הספר היסודיים, והתפיסות הנמוכות ביותר נמצאו בתיכונים (לוח מספר 3).

את הממצאים לגבי התפיסות, העמדות והתנהגויות הנמוכות ביותר של המורים שנמצאו בתיכונים לעומת רמות בית-הספר האחרות, ניתן להסביר בכך שבתכונים יש מספר שכבות ארגוניות החוצצות את הקשר הישיר שבין המורה למנהל (לדוגמה: רכזי מקצועות ורכזי שכבות) לכן, יתכן כי השפעת המנהל על המורים בתיכונים נמוכה יותר מאשר בבתי-הספר היסודיים וחטיבות הביניים, בהם ישנו קשר ישיר יותר למנהל.

מכאן גם רמת תפיסות המורים את מנהיגותו ההוראתית של המנהל וזהותם המקצועית נמוכה יותר, וכתוצאה התנהגותם האזרחית נמוכה יותר.

את הקשר הגבוה יותר של תפיסת המנהיגות ההוראתית בחטיבות הביניים, מאשר בבתי-הספר היסודיים, ניתן להסביר בעובדה כי בבתי-ספר יסודיים יש למנהל עיסוקים רבים, ותחום ההוראה והפדגוגיה, אצל מנהל זה, פוחת תחת התחייבויות בירוקרטיות (Gurley et al., 2016), כך שמנהל בית-הספר מתקשה לתת דגש על התחום הפדגוגי בין יתר תפקידיו (Berson & Oreg, 2016). בהתאם לתיאוריית הרצף, תפיסות-עמדות-התנהגויות, למנהיגות של מנהל בית-הספר יש קשר ישיר לזהות המקצועית של המורה ולהתנהגויות האזרחיות ארגוניות ועל כן הם פחותות יותר.

גם בספרות המחקרית ניתן למצוא הבדלים בין רמות בית-הספר השונות במנהיגות הוראתית, זהות מקצועית והתנהגות אזרחית ארגונית. במחקר מטה אנליזה נמצא כי מורים בבתי-ספר יסודיים תופסים את מנהל בית הספר כהוראתי יותר מאשר המורים העובדים בתיכון (Şişman, 2016). פישרמן (2016) מצא כי זהות מקצועית של מורים מושפעת מרמת בית-הספר בה עובדים המורים, וכי ציון הזהות המקצועית הכולל וגורמי הזהות המקצועית השונים של המורות בבית-הספר היסודי גבוהים, באופן מובהק, מצויני המורות בבית-הספר העל יסודי. בניגוד לממצאי המחקר הנוכחי במחקר שבחן התנהגות אזרחית ארגונית של מורים על פי רמת בית-הספר (צמח ושפירא-לשציניסקי, 2016), נמצא כי התנהגות אזרחית ארגונית של מורים, גבוהה יותר בבתי-ספר יסודיים מאשר בחטיבות ביניים, תיכונים לא נבחנו במחקר זה. על כן רצוי לחזור ולבחון שאלת מחקר זו.

הבדלים בין מנהלים למנהלות במידת המנהיגות ההוראתית

על פי המחקר הנוכחי קיימים הבדלים משמעותיים בין מנהלים למנהלות במידת המנהיגות ההוראתית, כאשר מנהלות נתפסות כהוראתיות יותר ממנהלים (לוח מספר 4). המחקר הנוכחי מצטרף למחקרים נוספים המראים כי מנהלות נשים נתפסות כהוראתיות יותר ממנהלים גברים (Hallinger et al., 2016). נראה כי מנהלות נשים תופסות את מומחיות ההוראה כמקור הסמכות למנהיגות ההוראתית שלהן, בעוד שמנהלים גברים תופסים את סמכותם הפורמלית ואת יכולת ההחלטה שלהם כמקור לסמכותם ולמנהיגותם ההוראתית (Shaked et al., 2018).

סיכום ומסקנות

למחקר הנוכחי מספר מסקנות. (א) תפיסת המורה את המנהיגות ההוראתית של מנהל בית-ספרו מביאה לזהות מקצועית מגובשת יותר ולהתנהגות אזרחית ארגונית גבוהה של מורים. במחקר הנוכחי הזהות המקצועית של המורה באה לידי ביטוי כתוצר של מערכת היחסים של המורה עם המנהל ההוראתי (ב) מנהיגות הוראתית, זהות מקצועית והתנהגות אזרחית ארגונית - באים לידי ביטוי באופן שונה ברמות בית-הספר השונות: בתי-ספר יסודיים, חטיבות ביניים ותיכונים, אך אינם משפיעים על מודל התיווך; (ג) מנהלות בתי-ספר (נשים) נתפסות כהוראתיות יותר מאשר מנהלי בתי-ספר (גברים) וגם להבדל זה אין השפעה על מודל המחקר.

תרומת המחקר

מבחינה תיאורטית, ייחודו של המחקר הנוכחי טמון בבחינת הקשר בין התנהגות אזרחית ארגונית של מורים למנהיגות הוראתית של מנהלים, קשר שעד כה טרם נבחן. כמו כן, המחקר תורם לביסוסה של תיאוריית הרצף על הקשרים שבין תפיסות, עמדות והתנהגויות (Ajzen & Fishbein, 2005; Ajzen, 2012). מבחינה יישומית, למחקר ארבע תרומות עיקריות. ראשית, לגבי מוסדות להכשרת מנהלים, ממצאי המחקר יסייעו

בעיצוב הכשרתו והגדרת תפקידיו של מנהל בית-הספר תוך דגש על היבטים הוראתיים ופדגוגיים במנהיגותו וכן תינתן עדיפות לקידום מנהיגים הוראתיים לדרגות ניהול כך שיובילו את מורי בית-הספר לזהות מקצועית גבוהה יותר ולהגברת התנהגותם האזרחית ארגונית בבית-הספר. שנית, שיעור הנשים המנהלות בתי-ספר נמוך משיעורם באוכלוסיית המורים (Marczynski & Gates, 2013). העלאת אחוז מנהלות בתי-ספר עשוי לתרום למנהיגות הוראתית גבוהה יותר (Shaked et al., 2018), ובכך לזהות מקצועית ולהתנהגות אזרחית גבוהה יותר. שלישית, עבור מנהלים בפועל ומועמדים לניהול, יינתנו תוכניות הדרכה והשתלמויות המבוססות על פיתוח מנהיגות הוראתית, חשיבותה של זהות מקצועית ואופן הגברתה בקרב מורים, לשם הגברת התנהגותם האזרחית ארגונית של המורים. רביעית, ברמה הארגונית, יש צורך לחזק את הקשר הישיר שבין המורה למנהל בית-הספר, וכן עולה הצורך להגביר את המנהיגות ההוראתית בקרב מנהלי הביניים (רכזי מקצועות ורכזי שכבות) בשל הקשר הישיר שלהם למורים וההשפעה העשויה להיות להם על זהותם המקצועית והתנהגותם האזרחית ארגונית, בייחוד בבתי-הספר התיכוניים.

מגבלות המחקר ומחקרי המשך

המחקר הנוכחי מתבסס על דיווח עצמי, המורים נשאלו לגבי תפיסותיהם את מנהל בית-ספרם וכן לגבי עמדותיהם לגבי זהותם המקצועית ולגבי התנהגותם האזרחית ארגונית, אופן בדיקה זה עשוי לגרום להטיה ממקור אחד. במחקרי המשך מומלץ לבחון את תפיסתם של מנהלי בתי-הספר על מנהיגותם וכן ניתן לערוך תצפיות וראיונות לשם בחינת המנהיגות ההוראתית של מנהל בית-הספר. בנוסף, בשל העובדה כי ממצאי המחקר הראו על תיווך חלקי, מומלץ לבחון משתני תיווך נוספים העשויים להגביר את ההתנהגות האזרחית הארגונית של המורה באמצעות תפיסת מנהיגות הוראתית של מנהל בית-הספר, למשל מחויבות ארגונית, משתנה שנמצא כגורם משמעותי ביחס להתנהגות אזרחית ארגונית (Cetin et al., 2015) וכן נמצא כמשתנה תוצאה של המנהיגות ההוראתית (Sarıkaya & Erdogan, 2016). מגבלה נוספת קשורה בכך שהמחקר הנוכחי הינו מחקר קורלטיבי ולא מראה על סיבתיות, ולכן מומלץ לבחון ניבוי של משתנים אלו. המלצה נוספת היא לערוך מחקר איכותני לבחינת ההבדלים בין רמות בית-הספר השונות: יסודי, חטיבות ביניים ותיכוניים, כדי להבין את תוצאות ההבדלים ברמות בית-הספר השונות. זאת ועוד, מומלץ לערוך מחקר איכותני בקרב מנהלות ומנהלים במטרה ללמוד כיצד מנהלות נשים מצליחות בפועל לנהל את בתי-הספר בשימוש בסגנון מנהיגות הוראתית למרות עומס תפקיד הניהול. זאת ועוד, במחקר נעשה ניסיון לייצג את כלל האוכלוסיות היהודיות בישראל, כולל האוכלוסייה החרדית עליה אין נתונים רבים, אך ניתן ייצוג יתר לקבוצות דתיות וחרדיות. מומלץ לבחון את המשתנים הללו על כלל אוכלוסיית המורים בישראל באופן שייצג אותה באופן נכון. כמו כן, מומלץ לבחון את המחקר במדינות נוספות לשם יכולת הכללת הממצאים על מערכות חינוך נוספות.

רשימת מקורות

אופלטקה, י. (2015). יסודות מנהל החינוך: מנהיגות וניהול בארגון חינוכי (מהדורה שלישית). פרדס הוצאה לאור.

ברגר, ה. (2015). נוכחות מנהיגותית-פיתוח מבנה ובחינת השלכותיו על תוצאות בית ספר. [חיבור לשם קבלת תואר דוקטור]. אוניברסיטת חיפה.

גילת, י. וונגרוביץ, נ. (2018). מעמד המורה בחברה הישראלית של היום. דפים, 68, 11-27.

פישרמן, ש. (2016). זהות מקצועית ושחיקה בקרב עובדי חינוך. שאגן המכללה האקדמית הדתית לחינוך.

פישרמן, ש. ווייס, י. (2011). זהות מקצועית של מורים: המושג ומדידתו. דפים, 51, 39-56.

צמח, ס. ושפירא-לשציינסקי, א. (2016). הקשרים שבין תפיסת מורים את המנהיגות האותנטית של מנהל בית הספר והעצמתם הפסיכולוגית לבין התנהגויות נסיגה והתנהגות אזורחית של מורים. *מגמות נ"א* (1), 156-126.

Abu Nasra, M. (2019). Organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel: personal factors vs. intra-organizational factors. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), 712-733.

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* (pp. 438-459). London, UK: Sage.

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.

American Psychological Association (2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. Retrieved from: <http://www.apa.org/ethics/code>

Asplund, K. (2020). When profession trumps potential: The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 539-561.

Beijaard, D., & Meijer, P. C. (2017). Developing the personal and professional in making a teacher identity. In D. J. Clandinin & J. Husu (Eds.), *The SAGE handbook of research on teacher education* (pp. 177-192). London, UK: Sage.

Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20(2), 107-128.

Beijaard, D., Verloop, N., & Vermunt, J. D. (2000). Teachers' perceptions of professional identity: An exploratory study from a personal knowledge perspective. *Teaching and Teacher Education*, 16(7), 749-764.

Berson, Y., & Oreg, S. (2016). The role of school principals in shaping children's values. *Psychological Science*, 27(12), 1539-1549.

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

Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74.

Boyce, J., & Bowers, A. J. (2018). Toward an evolving conceptualization of instructional leadership as leadership for learning: Meta-narrative review of 109 quantitative studies across 25 years. *Journal of Educational Administration*, 56(2), 161-182.

Bukhari, I., & Kamal, A. (2019). Relationship of organizational politics, organizational support, transformational leadership and other work-related factor with turnover intention among university teachers. *Pakistan Business Review*, 20(3), 641-655.

Calik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H., & Cagatay Kilinc, A. (2012). Examination of relationships between instructional leadership of school principals and self-efficacy of teachers and collective teacher efficacy. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(4), 2498-2504.

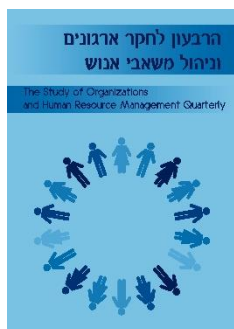
Cetin, S., Gürbüz, S., & Sert, M. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: Test of potential moderator variables. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 281-303.

- Cheng, K. T. (2016), Doing good in public schools: examining organizational citizenship behavior in primary school teachers. *Journal of Management and Organization*, 22(4), 495-516.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go to the extra mile: Foci or organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behavior among school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73(3), 329-341.
- Day, C., Stobart, G., Sammons, P., Kington, A., Gu, Q., Smees, R., & Mujtaba, T. (2006). Variations in teachers' work, lives and effectiveness. London, UK: Department for Education and Skills. Retrieved from: <http://dera.ioe.ac.uk/6405/1/r743.pdf>.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). School characteristics that foster organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, 15(4), 387-406.
- Erikson, E. H. (1985). *The life cycle completed*. New York, NY: Norton.
- Glanz, J., Shaked, H., Rabinowitz, C., Shenhav, S., & Zaretsky, R. (2017). Instructional leadership practices among principals in Israeli and US Jewish schools. *International Journal of Educational Reform*, 26(2), 132-153.
- Goddard, R., Goddard, Y., Sook Kim, E., & Miller, R. (2015). A theoretical and empirical analysis of the roles of instructional leadership, teacher collaboration, and collective efficacy beliefs in support of student learning. *American Journal of Education*, 121(4), 501-530.
- Gurley, D. K., Anast-May, L., O'Neal, M., & Dozier, R. (2016). Principal instructional leadership behaviors: Teacher vs. self-perceptions. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 11(1), n1.
- Hallinger, P., Dongyu, L., & Wang, W. C. (2016). Gender differences in instructional leadership: A meta-analytic review of studies using the principal instructional management rating scale. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 567-601.
- Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 800-819.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hattie, J. (2015). High-impact leadership. *Educational Leadership*, 72(5), 36-40.
- Kaya, A. (2015). The Relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Educational sciences: Theory and Practice*, 15(3), 597-606.
- Kelchtermans, G. (2009). Who I am in how I teach is the message: self-understanding, vulnerability and reflection. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 15(2), 257-272.
- Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2020). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453.

- Marczynski, J. C., & Gates, G. S. (2013). Women secondary principals in Texas 1998 and 2011: Movement toward equity. *Journal of Educational Administration, 51* (5), 705-727.
- Milon, L., & Shapira-Lishchinsky, O. (2021). Authentic leadership as a mediator between professional identity, ethical climate, citizenship behavior and political behavior. *International Journal of Educational Management, 35*(4), 741-753.
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2016). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational management administration & leadership, 44*(3), 380-396.
- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management, 23*(5), 375-389.
- Oplatka, I. (2013). The principal's role in promoting teachers' extra-role behaviors: Some insights from road-safety education. *Leadership and Policy in Schools, 12*(4), 420-439.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Qadeer, F., & Jaffery, H. (2014). Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 8*(2), 453-470.
- Rezaaveisi, M. (2018). Individual citizenship behavior: The mediator between teachers' academic optimism and students' academic achievement. *Quarterly Journal of Education, 34*(1), 35-52.
- Sarikaya, N., & Erdogan, Ç. (2016). Relationship between the Instructional Leadership Behaviors of High School Principals and Teachers' Organizational Commitment. *Journal of Education and Practice, 7*(3), 72-82.
- Shaked, H., Glanz, J., & Gross, Z. (2018). Gender differences in instructional leadership: how male and female principals perform their instructional leadership role. *School Leadership & Management, 38*(4), 417-434.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Raftar-Ozery, T. (2016). Leadership, absenteeism acceptance, and ethical climate as predictors of teachers' absence and citizenship behaviors. *Educational Management Administration & Leadership, 44*(3), 491-510.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between the teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly, 50*(4), 675-712.
- Singh, S. K. & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision, 57*(4), 937-952.
- Şişman, M. (2016). Factors related to instructional leadership perception and effect of instructional leadership on organizational variables: A meta-analysis. *Educational Sciences: Theory & Practice, 16*(5), 1761-1787.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports, 114*(1), 68-77.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfactions, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education, 16*(5-6), 649-659.

- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Leadership effects on student learning mediated by teacher emotions. *Societies*, 5(3), 566-582.
- Supovitz, J.A., & Pogliinco S.M. (2001). *Instructional Leadership in a Standards-based Reform*. Philadelphia, PA: Consortium for Policy Research in Education.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2003). Antecedents and outcomes of employees' trust in Chinese joint ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 481-499.
- Zahed-Babelan, A., Koulaei, G., Moeinikia, M., & Sharif, A. R. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: Roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *CEPS Journal*, 9(3), 137-156.
- Zheng, X., Yin, H., & Li, Z. (2019). Exploring the relationships among instructional leadership, professional learning communities and teacher self-efficacy in China. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(6), 843-859.
- Zur, A., & Ravid, R. (2018). Designing the ideal school as a transformative process: An approach to promoting teacher identity in pre-service teachers. *Teaching in Higher Education*, 23(1), 120-136.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



“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 נוז'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 (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). מחקרם 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 הבוחר 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 בנרקסיזם 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 ורוטן, 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 אקדמאיים, 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) (Arksey & Knight, 1999; Strauss & Corbin, 1990). 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 משותפי 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 לוותרים 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 (חומרניים ולא חומרניים) קשורים לחיזוק הישארותו 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 לוותרים, 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 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) ובן 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

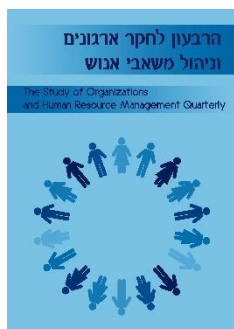
7. הצבא משקיע משאבים רבים במסע לפולין (תשלום בעבור טיסות, אובדן ימי עבודה ועוד), משאבים בהם יכול היה להשתמש בצורה אחרת. מה לדעתך מקבל הצבא מהמסע לפולין? מה יוצא לצבא מזה?
8. מהן לדעתך ההשפעות וההשלכות של פרויקט "עדים במדים" על החיילים שלוקחים חלק בפרויקט זה? אשמח אם תתייחס/י להשפעות/השלכות של פרויקט 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 ניסיונך 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](#)



תהליכי מנטורינג במאצים טכנולוגיים (אקסלרטורים): סוגי מנטורים, מטרות מרכזיות וסגנונות הנחיה מועדפים

אייל רכטר¹ וגיל אבנימלך²

תקציר

תוכניות האצה (אקסלרטורים) הן מסגרות תמיכה ליזמיות ויזמים צעירים, המספקות ליווי והדרכה להם ולמיזמים שלהם בשלבי הפיתוח המוקדמים. בעשור האחרון נצפית עלייה ניכרת במספר המאצים שנפתחים, וכיום פועלים למעלה מ-3,000 אקסלרטורים מסביב לעולם, שהופכים לשחקנים משמעותיים באקו-סיסטם היזמי העולמי. תהליכי מנטורינג מהווים את אחד המרכיבים המרכזיים והייחודיים בתמיכה שמספקים מאצים ליזמיות ויזמים. למרות תפקידם המשמעותי במאצים, תהליכי מנטורינג כיום מנוהלים ללא התחשבות באופי תפקידי המנטורים השונים ומטרותיהם המובחנות, ותהליכי ההתאמה הקיימים בין מנטורים ליזמים לא מאפשרים יצירה של התאמה אישיותית בין השניים, שהיא קריטית להצלחת התהליך. במאמר זה אנו סוקרים תהליכי מנטורים במאצים, ומציגים טיפולוגיות של סוגי מומחים, תפקידי מנטורים וסגנונות מנטורינג. בהתאם לסקירה זו אנו מנתחים את הקריטריונים להתאמה בין מנטורים ליזמים, ומציעים תהליכים ופרקטיקות שיכולים לשפר את הערך שתהליך המנטורינג מספק ליזם או ליזמת הצעירים שמשותפים בתוכנית האצה. המלצותינו הן בעלות פוטנציאל לסייע למנהלי תוכניות האצה בתכנון, ניהול ובקרה של תהליכי מנטורינג במאצים, לסייע למנטורים בשיפור התהליך, וכן ליזמים בתהליכי מנטורינג. לבסוף, אנו מקווים שהמאמר יעודד מחקר נוסף על תהליכי מנטורינג ביזמות, תוך הבנה מעמיקה יותר של תפקידי מנטורינג שונים והמאפיינים הייחודיים שלהם.

מבוא

מאצים טכנולוגיים (אקסלרטורים) הם מסגרות תמיכה ליזמים צעירים, המספקים ליווי והדרכה ליזמים ולמיזמים שלהם בשלבי הפיתוח המוקדמים, במטרה לסייע להם בהתמודדות עם הקשיים שמאפיינים פיתוח של מיזם חדש (Cohen et al., 2019). זוהי תופעה חדשה יחסית בעולם היזמות. האקסלרטור הראשון, Y Combinator, הוקם בשנת 2005. בעשור האחרון נצפית עלייה ניכרת במספר המאצים שנפתחים, וכיום פועלים למעלה מ-3,000 אקסלרטורים מסביב לעולם, והם אחראים לנתח גדול והולך מהמיזמים הטכנולוגיים שזוכים למימון (Cohen et al., 2019), ובכך הופכים לשחקנים משמעותיים במיוחד באקו-סיסטם היזמי העולמי.

תהליכי מנטורינג מהווים את אחד המרכיבים המרכזיים והייחודיים בתמיכה שמספקים מאצים ליזמים (Yitshaki & Drori, 2018). במסגרת תוכנית ההאצה, מיזמים מקבלים הדרכה ממגוון מנטורים שמסייעים להם בפיתוח כישורי היזמות והניהול שלהם במגוון היבטים הנדרשים עבור המיזם החדש. למרות תפקידם המשמעותי של המנטורים בחניכה של היזמים והמיזמים הצעירים שלהם, מראיונות עומק שערכנו בקרב מנהלים ומנטורים של תוכניות האצה ויזמים בוגרי תוכניות, עולה כי תהליכי מנטורינג כיום לא מנוהלים תוך התחשבות באופי תפקידי המנטורים השונים ומטרותיהם המובחנות, ותהליכי ההתאמה הקיימים בין

¹ ד"ר אייל רכטר, סגן דיקנית הסטודנטים, הפקולטה למנהל עסקים, הקריה האקדמית אונו, eyal.rechter@ono.ac.il

² ד"ר גיל אבנימלך, סגן דיקן להוראה, הפקולטה למנהל עסקים, הקריה האקדמית אונו, gilavn@ono.ac.il

מנטורים ליזמים לא מאפשרים יצירה של התאמה אישית בין השניים, כשבחלק מתהליכי המנטורינג היא בעלת השפעה מכרעת על איכות התהליך ותוצאותיו. במאמר זה אנו סוקרים ומסווגים את מגוון תפקידי המנטורים שנפוצים בתוכניות האצה על פי אופי היחסים ומטרותיהם העיקריות, ומגבשים המלצות פרקטיות בנוגע לסגנון ההנחיה וסוג ההתאמה מנטור-יזם הרצויים לכל תפקיד מנטור.

המלצותינו, לכן, הן בעלות פוטנציאל לסייע למנהלי תוכניות בתכנון, ניהול ובקרה של תהליכי מנטורינג במאמצים, לסייע למנטורים פעילים בהבנה מעמיקה יותר של אופי התפקיד ובגיבוש מטרות תואמות לתהליך שהם מנהלים, וכן ליזמים שעובדים עם המנטורים ויכולים להבין טוב יותר את התהליכים שהם משתתפים בהם ואת סוג הסיוע שהם יכולים ואמורים לקבל ממנטורים בתפקידים שונים שמלווים אותם לאורך התוכנית. לבסוף, אנו מקווים שהמאמר יעודד מחקר נוסף על תהליכי מנטורינג ביזמות, תוך הבנה מעמיקה יותר של תפקידי מנטורינג שונים והמאפיינים הייחודיים שלהם.

סקירת ספרות

מאצים טכנולוגיים

מאצים טכנולוגיים הם תוכניות מוגבלות בזמן (9-3 חודשים) למחזורים של מיזמים חדשים, המספקות תמיכה ליזמים במגוון תחומים הנוגעים להתפתחות המיזם הצעיר, כמו הכשרה ביזמות וניהול, היכרות ותרגול של גישת ה-Lean Startup, כולל אימות ותיקון השערות, מיקוד קהל היעד והגעה ללקוחות פוטנציאליים, פיתוח המוצר, גיבוש אסטרטגיות חדירה לשוק ופיתוח עסקי והכנה לקראת גיוס הון (Avnimelech & Rechter, in progress; Cohen et al., 2019). תוכניות האצה מסתיימות לרוב באירוע סיום (Demo-day), שבו היזמים בוגרי התכנית מציגים את המיזם שלהם לקהל מגוון של משקיעים ואנשים מהתעשייה. אקסלטורים מספקים חמישה מרכיבי תמיכה מרכזיים: (א) תוכנית מובנית של לימודים והכשרה המספקת השכלה פורמלית ומעשית בתחומי היזמות השונים; (ב) רשת קשרים עסקיים של שותפים, בוגרים ושחקנים אחרים באקו-סיסטם היזמי, שמספקת למשתתפים קשרים וחשיפה בתעשייה ובקרנות הון סיכון; (ג) מוניטין שנובע מהמוניטין של המאפיץ והשותפים האסטרטגיים שלו; (ד) תהליכי מנטורינג אינטנסיביים שמיועדים לקדם את המשתתפים ולהקנות להם כלים יזמיים וניהוליים; (ה) חשיפה למשקיעים והכנה לגיוס הון.

מנטורינג

מנטורינג הם יחסי חניכה ולמידה בין חונך בעל ניסיון רב וחניך בעל ניסיון מועט, המספקים מגוון פונקציות התפתחותיות (Mullen, 1998). ישנן ראיות לגבי התרומה של מנטורינג להצלחה בפיתוח קריירה באופן כללי (למשל, Allen et al., 2004), ובהצלחה יזמית באופן ספציפי (למשל, Ozgen & Baron, 2007). לפי הספרות, מנטורים מספקים לחניכים שתי פונקציות מרכזיות: פונקציות מכוונות קריירה (career-related functions), שמתייחסות לרכישת ידע ופיתוח כישורים מקצועיים של החניך ותמיכה פסיכוסוציאלית, שמתייחסת להיבטים הפסיכולוגיים של בניית בטחון עצמי ותחושת מסוגלות אצל החניך (Kram, 1983). בהתאם, אצל יזמים, יחסי מנטורינג נמצאו קשורים להתפתחות ידע וכישורים יזמיים (Cull, 2006; Nabi et al., 2021; Ozgen & Baron, 2007), וכן להיבטים פסיכוסוציאליים, כגון חוללות עצמית, בטחון עצמי (St-Jean & Mathieu, 2015; Jean & Audet, 2013) והערכה עצמית (Waters et al., 2002).

פרקטיקות מנטורינג

³ מאיצים מובחנים מחממות (אינקובטורים) במבנה הפורמלי של התוכניות, שהינו תחום בזמן וכולל עבודה עם מחזורים של מיזמים שמתחילים ומסיימים באותה נקודת זמן, וכן בגישת העבודה שלהם הנסמכת על פרדיגמת ה-Lean Startup וההתבססות המשמעותית שלהם על תהליכי מנטורינג כחלק מרכזי מהתמיכה וההכשרה שהם מספקים.

ישנם מספר ממדים מרכזיים של סגנונות הנחיה והתנהגויות של מנטורים במסגרת התהליך (Gravells, 2006). במאמר זה נתמקד בשני סגנונות הנחיה מרכזיים, הנבדלים במידת הסמכותנות שמפעיל המנטור בתהליך; ובמידת המעורבות של המנטור בתהליך ההנחיה והמחויבות אליו. מנטורים בעלי סגנון מורה, מתמקדים בהעברת ידע לחניכים ומורים להם באופן ישיר מה עליהם לעשות (Gravells, 2006; Harrison et al., 2013; Richter et al., 2005). לעומת זאת, סגנון משקף מתאר מנטורים שמכוונים את חניכיהם לחשיבה עצמאית ומעודדים אותם לרפלקציה על חוויותיהם ולגיבוש מסקנות באופן עצמאי (Gravells, 2006; Harrison et al., 2005; Richter et al., 2013). ממד נוסף מתייחס למידת המעורבות של המנטור ביחסים מבחינת העמדות שלו לגבי התהליך, הזמינות שלו עבור החניך והמעקב אחר התקדמותו (Allen & St-Jean & Audet, 2013; Eby, 2008). מחקר שבדק השפעה של סגנונות מנטוריים שונים על יזמים, מצא שמנטורים המאופיינים בסגנון משקף ומעורבות גבוהה, הובילו לתוצאות הטובות ביותר של היזמים (St-Jean & Audet, 2013). ממצא דומה תואר גם לגבי מורים (Richter et al., 2013). אנו טוענים, עם זאת, שלא ניתן לקבוע באופן קטגורי שסגנון יחיד יהיה עדיף תמיד עבור כל סוגי תהליכי המנטוריים שנופצים במאיצים, ושהסגנון המועדף תלוי באופי יחסי המנטוריים וכן בשלב ההתפתחות של המיזם ובשלות היזם, כפי שנראה בהמשך.

התאמת מנטור-חניך

מציאת ההתאמה הנכונה בין מנטור לחניך הנה מהותית להצלחת התהליך (Yitshaki & Drori, 2018). הספרות מבחינה בין התאמה במאפיינים שטחיים (surface-level), כגון גיל, מין, מוצא אתני, רקע ושפה, לבין התאמה במאפיינים עמוקים (deep-level), הכוללים עמדות, ערכים, מוטיבציות ואמונות (Harrison et al., 1998; Ortiz-Walters & Gilson, 2005). בעוד שמאפיינים שטחיים משפיעים לרוב לטובה על היחסים בשלבים מוקדמים, כאשר מדובר במערכת יחסים מתמשכת (ואין זה המצב בכל תהליכי המנטוריים במאיצים), השפעתם יורדת וישנה חשיבות מיוחדת להתאמה במאפיינים העמוקים ולדמיון בערכים ובאמונות (Turban et al., 2002).

המחקר הנוכחי

במחקר זה יצאנו לבחון תהליכי מנטוריים במאיצים טכנולוגיים בישראל. התחלנו בראיונות עומק פתוחים עם מנהלי מאיצים ($n = 34$), מנטורים שמתנדבים במאיצים ($n = 10$) ויזמים שהשתתפו בתוכניות האצה ($n = 10$), וכן קיימנו ראיונות מובנים עם מנהלי אקסלרטורים נוספים ($n = 38$). במקביל, נעזרנו בניסיונו של אחד הכותבים שהיה שותף בהקמה וניהול של תוכנית האצה ובמסגרת זו לקח חלק בגיבוש תהליכי העבודה ובציוות המנטורים והיזמים של התוכנית. מהראיונות ומהפרקטיקה עלה, שתחת הכותרת "מנטור" פועלים למעשה חמישה סוגים שונים של מומחים, שמבצעים שבעה תפקידי חניכה מובחנים במסגרת תוכניות ההאצה. זיהינו גם שני היבטים מובחנים נוספים של תהליכי החניכה, מעבר לסגנונות החניכה שתוארו למעלה (מורה/משקף ומעורבות), ואשר רלוונטיים באופן ייחודי יחסית, למאיצים: מיקוד במיזם או ביזם ותיאום עם התוכנית.

מיקוד תהליך המנטוריים

בעבודה של מנטור עם יזם, המוקד בתהליך יכול לנוע בין הלמידה וההתפתחות של היזם לבין ההתקדמות של המיזם. בצד המיקוד ביזם, הדגש הוא על ההתפתחות האישית והלמידה של היזם המייסד בצעדי הראשונים במסע היזמות. ברמה קיצונית, המיזם במקרה זה משמש בעיקר כפלטפורמת למידה והתנסות ופחות, אם בכלל, כמיזם עסקי של ממש עם אספירציות לצמיחה והתפתחות. התייחסות כזו תואמת למשל את המשימה של חלק מהמאיצים האקדמיים, שמכוונים יותר ללמידה מעשית של כישורי ניהול ויזמות,

ופחות לצמיחה עסקית ורווחיות. בצד המיקוד במיזם, הדגש הוא על התקדמות המיזם לכיוון הצלחה עסקית וכלכלית, ומעט תשומת לב מוקדשת, אם בכלל, לתהליך הלמידה וההתפתחות של היזם המייסד. ברמה קיצונית, המנטור או מנהל המאיץ יכולים לדחוף להחלפת היזם ומינוי מנכ"ל מקצועי, כאשר טובת העסק, ולא טובת היזם, היא זו שנמצאת בראש סדר העדיפויות. גישה כזו ניתן למצוא, למשל, בקרב חלק מהמאיצים בבעלות תאגידית, שפועלים לרוב במטרה לשרת את האינטרסים העסקיים של התאגיד (וללא עניין מיוחד בפיתוח היזמים). למרות שעל פניו מוקד תהליך המנטורינג תלוי באופי המאיץ, הרי שבפועל, עולה מהראיונות שלנו שמאיצים לא תמיד מכוונים את המנטורים שלהם לדגשים שתואמים את מטרות המאיץ, וכל מנטור מאמץ לעצמו את הדגשים שהוא מוצא לנכון בהתאם להעדפותיו האישיות ו/או לדינמיקה של התפתחות הקשר עם היזם. בנוסף, מאיצים לא תמיד מתקשרים את הדגשים הללו גם ליזמים שפונים לתוכנית, מה שעלול לגרום לפער ציפיות ואכזבה הדדית.

תיאום עם התוכנית

בתיאום עם התוכנית, אנו מתכוונים למידת שיתוף הפעולה והאינטראקציה בין המנטור לבין התוכנית ונושאי הלימוד, ומידת הסכרון עם מטרות האקסלרטור. דוגמה לתיאום נמוך יכולה להיות, למשל, כאשר מנטור מתמקד בפיתוח המוצר בנקודת הזמן בה תוכנית הלימודים עוסקת באימות הצורך והצעת הערך, או כשבאופן כללי המנטור לא מודע לתכנים, למיקוד וללוחות הזמנים של תוכנית ההאצה. דוגמה לתיאום גבוה יכולה להיות, למשל, כאשר מנטור משתתף במפגשי המאיץ ועובד עם היזם על המטרות והתכנים שהמאיץ עוסק בהן בזמן נתון. מידת התיאום משתנה מאוד, גם בין אקסלרטורים וגם בתוך אקסלרטורים, וניתן למצוא מנטורים שפועלים באופן עצמאי לחלוטין ומנותק ממטרות המאיץ ומסדר היזם של התוכנית, ומנהלים תקשורת מינימלית עם מנהל המאיץ, בעוד שאחרים פועלים בצמוד לתוכנית ובהתאם למטרותיה ונמצאים בקשר רציף עם המנהל. בעוד שהבדלים ברמת התיאום מושפעים ממדיניות המאיץ ומנהל התוכנית ומהעדפות אישיות של המנטור, אנו מציעים שמידת התיאום צריכה להיות תלויה בעיקר בתפקיד הספציפי של המנטור, כפי שנפרט בהמשך.

סוגי מומחים שפועלים כמנטורים במאיצים

מתוך הראיונות שעשינו, זיהינו חמישה סוגים מובחנים של מומחים שפועלים כמנטורים בתוכניות האצה: מומחי תהליך (הוליסטיים), מומחי תוכן (יכולת פונקציונלית ספציפית), מומחי תחום (תעשייה ספציפית), מומחי השקעות וספקי שירותים עסקיים. סוגים אלה מובחנים באופי הניסיון ובסוג היכולות והכישורים שהמנטורים מביאים לתהליך המנטורינג, ולעתים גם בפרספקטיבה שלהם על תהליך המנטורינג ועל התהליך היזמי בכלל.

מומחי תהליך. לרוב, אלו יזמים מנוסים שייסדו מספר מיזמים בעבר ו/או בעלי ניסיון ניהולי בכיר. הם בעלי ניסיון מעמיק מיד ראשונה בתהליך היזמות, ויתרונם המרכזי הוא הידע החווייתי שיש להם בנוגע להיבטים שונים של תהליך היזמות, הקמת חברת הזנק והאתגרים הכרוכים בכך – הן האישיים והן המקצועיים.

מומחי תוכן. אנשי מקצוע מהתעשייה שעוסקים בהיבטים שונים הקשורים לפעולות המיזם, כגון מימון, שיווק, פיתוח מוצר, UX (חויית משתמש) או מומחי פרזנטציה. בעזרת המומחיות הגבוהה בתחום התוכן שלהם, מומחי התוכן חונכים את היזמים ומסייעים להם להתקדם באספקטים הרלוונטיים במיזם שלהם.

מומחי תחום (תעשייה). מומחים בכירים בתעשייה שבה פועל המיזם, כגון סייבר, רכב, בנקאות, פרסום וכדומה. הם בעלי קשרים והיכרות מעמיקה עם התעשייה, וביכולתם לסייע ליזם להבין את ההקשר הרחב

יותר שבו פועל המיזם שלו, את מבנה התעשייה ודרכי התנהלותה, את הלקוחות שלו, וכן לקשר את היזם לשחקני מפתח בתעשייה דרך הרשת העסקית הרחבה שלהם.

מומחי השקעות. משקיעים ואנשי מקצוע בתחום הון הסיכון, בעלי ניסיון בגיוס כספים והבנה בתהליכי קבלת ההחלטות ושיקולים של משקיעים. הם מתמקדים בעיקר בהכנת היזמים לתהליך גיוס ההון, על היבטיו השונים (גיבוש תוכנית עסקית, בניית מצגת משקיעים, תהליך הפנייה למשקיעים והתנהלות מולם וכדומה).

נותני שירותים עסקיים (office hours). ספקי שירותים עסקיים שונים, כגון רואי חשבון, עורכי דין, עורכי פטנטים וכדומה, בעלי ניסיון בעבודה עם מיזמים צעירים, אשר מספקים מספר שעות ייעוץ וליווי בחינם ליזמים בתחום עיסוקם.

תפקידי מנטורים

בנוסף לסוגי המומחים השונים שמתתפים בתוכניות האצה כמנטורים, זיהינו שבעה סוגים מובחנים של תפקידי מנטורים שמומחים אלה ממלאים: מנטור עיקרי/תהליכי, מנטור מומחה, מומחה השקעות, ספק שירותים עסקיים, שותף לסינון מועמדים, שופט דמו-דיי ומרצה. מנטורים משמשים לעתים ביותר מתפקיד אחד במאיץ.

מנטור עיקרי/תהליכי. יהיה לרוב (אך לא תמיד), מומחה תהליך (מומחי תחום גם הם פועלים בשכירות גבוהה יחסית כמנטורים עיקריים). זהו למעשה תפקיד המנטור במאיצים שתואם את התפיסה המקובלת של מנטור גם בהקשרים אחרים. מנטור עיקרי מצוות לרוב למיזם יחיד למשך כל התוכנית, ומלווה את היזמים תוך תקשורת מתמשכת ומפגשים קבועים. מנטור זה נדרש לרוב להקשיב, לשקף, לשאול שאלות מאתגרות, לסייע ליזמים במיקוד ושמירה על המסגרת, להציע דרכי חשיבה חדשות ולתת עצות. מטרתו המרכזית היא לעודד את הלמידה של היזם מניסיונו האישי (של היזם) באמצעות רפלקציה עצמית על התנסויותיו. הסיוע שמנטורים אלה מספקים לרוב אינו תחום להיבטים ספציפיים, והם תומכים ביזמים במגוון אספקטים, כמו קביעת יעדי התקדמות וסדרי עדיפויות, גיבוש מבחנים לאימות השערות, אסטרטגיה שיווקית, בניית הצוות ומיסוד תהליכים ארגוניים. כמו כן, מנטורים עיקריים תומכים בלמידה של היזם, התפתחותו האישית, חיזוק הבטחון שלו, ויכולים ליעץ גם בנושאים אישיים-מקצועיים.

כיוון שלמידה והתפתחות אישית ומקצועית של היזם הן מהותיות לתפקידם של מנטורים עיקריים, על סגנון החניכה שלהם להיות משקף ובעל מעורבות גבוהה. הם צריכים לספק ליזמים הן פונקציות מכוונות-קריירה והן תמיכה פסיכוסוציאלית, ולכן ההתאמה במאפיינים העמוקים חשובה במיוחד עבור יחסי מנטורינג אלה. במידה מסוימת, המיקום הנכון של סגנון המנטורינג על הציר של מורה-משקף מושפע גם מהניסיון הקודם ורמת הבשלות של היזם. אצל יזמים בתחילת דרכם, ייתכן שיהיה נכון יותר למנטור לאמץ סגנון מורה בשלבים המוקדמים, אולם מהר מאוד לאפשר ליזמים לקחת בעלות על תהליך הלמידה וההתפתחות שלהם, מעצם המהות של תפקיד היזם (St-Jean, 2011), ולאמץ סגנון משקף. בנוגע למיקוד בתהליך, בשלבים המוקדמים של התפתחות המיזם ובפרט כאשר מדובר ביזמים חסרי ניסיון, על מנטורים עיקריים להתמקד יותר בלמידה והתפתחות של היזם מאשר בהתקדמות המיזם. בשלבים מתקדמים יותר וכאשר מדובר ביזמים בעלי ניסיון רב יותר, המוקד צריך לעבור להתקדמות המיזם. לבסוף, כיוון שמנטורים אלה מספקים את הליווי המעמיק והמתמשך ביותר ליזמים, התיאום שלהם עם התוכנית, אבני הדרך שלה ומטרותיה, חשוב במיוחד.

מנטור מומחה. יהיה לרוב מומחה תוכן או מומחה תחום. תפקידו לסייע ליזם לפתור או לקדם אספקט ספציפי בהתקדמות המיזם (כמו אסטרטגיית חדירה לשוק, פיתוח מוצר, תוכנית עסקית), או לספק לו גישה לידע ו/או לאנשים בתחום או בתעשייה הרלוונטית. מנטורים אלה נפגשים לרוב עם היזם פעם אחת או פעמים בודדות במשך התוכנית, ויזמים פוגשים מספר מנטורים מומחים (מתחומים שונים) לאורך התוכנית. בפגישות אלה המנטורים חותרים להבין את הנושא המדובר ואת הצרכים של היזם והמיזם, ולספק הכוונה והדרכה לצורך פתרון או פעולה ספציפית. כיוון שהיחסים בסוג מנטורינג זה ממוקדים בצורך ספציפי של היזם או המיזם, מידה רבה יותר של סמכותנות בסגנון המנטור יכולה להיות אפקטיבית. מידת המעורבות של המנטור תשפיע פחות על יחסים אלה כיוון שאינם מתמשכים. באופן כללי, היעזרות במנטור מומחה רלוונטית יותר בעיקר כאשר מדובר ביזמים מנוסים יחסית ובמיזם שנמצא בשלב מתקדם יותר. במיזמים בשלבים מוקדמים עם יזמים פחות בשלים ומנוסים, רוב המענים בתחומים השונים יהיו יחסית גנריים וידרשו הבנה בסיסית יותר, ולכן היזמים יכולים להיעזר במנטור התהליכי ובמראים אורחים שלוקחים חלק בתוכנית ההאצה לצורך התקדמות בתחומים אלה.

כיוון שהיחסים עם מנטורים מומחים הם קצרי טווח וממוקדים בצורך ספציפי ששייך לפונקציות ממוקדות-קריירה של מנטורינג, התאמה בין המנטור ליזם במאפיינים עמוקים חשובה פחות, בעוד שהתאמה במאפיינים שטחיים עשויה לעודד חיבור מהיר ותקשורת טובה יותר. המיקוד הרצוי של תהליך מנטורינג כזה תלוי בשלב המיזם וניסיון היזם, עם דגש גדול יותר על התפתחות היזם כשמדובר ביזם חסר ניסיון עם מיזם צעיר, ודגש על התקדמות המיזם כאשר מדובר במיזם בוגר יותר ויזם בעל ניסיון. כך, מנטור מומחה מתחום השיווק שמלווה יזם צעיר עם מיזם חדש, יקדיש תשומת לב ללמד אותו כיצד לבנות תוכנית שיווקית (ידע גנרי יותר), ואילו כשהוא מלווה יזם מנוסה עם מיזם בוגר יותר, יתמקד במשוב קונקרטי על התוכנית המתגבשת ויספק ידע ספציפי לתעשייה. לבסוף, מאפייני תהליך המנטורינג עם מנטור מומחה דורשים פחות תיאום עם המאזיץ, אך תיאום עם המנטור העיקרי הינו רצוי, שכן לאחרון ישנה התמונה הכוללת של המיזם והיזם. גם בנוגע למידת התיאום הרצויה, לשלב ההתפתחות של המיזם ולניסיון היזם ישנה חשיבות. כשמדובר במיזמים צעירים של יזמים פחות מנוסים התיאום חשוב פחות, מכיוון שמדובר לרוב בידע גנרי שלא משפיע באופן מיידי על החלטות קונקרטיות של המיזם. בשלבים בוגרים יותר עם יזמים מנוסים, לעומת זאת, ישנה חשיבות רבה יותר לתיאום, מכיוון שלא פעם החלטות בסוגיות שבהן עוסקים עם מנטור מומחה מושפעות ומשפיעות גם על תהליכים שעוסקים בהם עם המנטור התהליכי ונוגעות גם להיבטים אחרים של התפתחות המיזם.

ספק שירותים עסקיים. אלו בעלי מקצוע כגון עורכי דין, רואי חשבון או מעצבים, שמספקים שעות משרד לטובת משתתפי התוכנית. הם שונים ממנטורים מומחים בשני היבטים מרכזיים: ראשית, הם לא מתמקדים בלמידה של היזם ושנית, במקרים רבים הייעוץ שהם מספקים משמש אמצעי לשיווק השירותים בתשלום שהם מציעים. כיוון שהקשר הנו קצר טווח – לרוב פגישה אחת או שתיים במהלך התוכנית – ומטרת הקשר ספציפית וממוקדת, התאמה בין מנטור ליזם (שטחית או עמוקה) תהיה חשובה פחות. סגנון סמכותני יהיה אפקטיבי, ותהיה חשיבות פחותה למידת המעורבות ולתיאום עם התוכנית או עם המנטור העיקרי, שכן הם עוסקים בתחומים ספציפיים שהם בדרך כלל בעלי תלות נמוכה לשאר הפעילויות של המיזם. המוקד של מנטור כזה צריך להיות בהתקדמות המיזם בהקשר הספציפי שלשמו הוא מסייע, ולא על התפתחות היזם.

מומחה השקעות. לרוב יהיו אלה מומחי השקעות שלהם ניסיון כמשקיעים, כמתווכים בתחום ההשקעות, או כיזמים בעלי ניסיון בגיוס הון ממשקיעים. אחד האתגרים המרכזיים של מיזם חדש, הוא גיוס ההון ההתחלתי הדרוש להתפתחותו ולצמיחתו (Cassar, 2004; Zhang, 2015), ואחת המטרות המרכזיות של יזמים בהצטרפות לתוכנית היא סיוע בגיוס הון (Avnimelech & Rechter, 2021). מומחי השקעות נפגשים

לרוב פעם אחת במהלך התוכנית עם היזמים כדי לספק להם משוב על הפרזנטציה, התוכנית העסקית והמודל העסקי שלהם ומוכנותם להשקעה. בדרך כלל, פגישת היזמים עם מומחה ההשקעות כוללת שני חלקים (בני כ- 30-45 דקות כל אחד). החלק הראשון כולל את הצגת המיזם עם שאלות הבהרה וחקירה מצד המומחה. בחלק זה, סגנון משקף יהיה אפקטיבי יותר כדי לעודד את היזמים לחשיבה ולהתמודדות עם שאלות קשות. החלק השני כולל משוב והמלצות לשיפור, ובו תהיה עדיפות לסגנון מורה. בתפקיד מומחה השקעות אין חשיבות מיוחדת למידת המעורבות של המנטור. תיאום עם התוכנית חשוב פחות עבור מנטורים אלה, ויכול לבוא לידי ביטוי במקרים בהם מומחה ההשקעות מעביר למנטור התהליכי ו/או למנהל התוכנית את התרשמותו מהיזמים ומהמיזם. ההתאמה ליזם (שטחית או עמוקה) תהיה גם היא בעלת חשיבות פחותה. המיקוד של מומחי השקעות צריך להיות גם על היזם (כיצד להתנהל ולענות על שאלות בפגישת השקעה) וגם על המיזם (מוכנות להשקעה ופוטנציאל כלכלי), שכן שניהם בעלי חשיבות במסגרת השיקולים של משקיעים בקבלת החלטות השקעה.

שופט אירוע סיום (דמו-דיי). לרוב יהיו אלה מומחי השקעות, למרות שגם מומחים אחרים מבצעים לעתים תפקיד זה. שופטים באירוע הסיום צופים במצגות היזמים, ולעתים עורכים פגישות אישיות ומספקים משוב למשתתפים לגבי הפרזנטציה שלהם, המיזם ומוכנותם להשקעה, כחלק מפאנל של שופטים. סגנון ההנחיה שלהם צריך להיות דומה לזה של מומחי השקעות (משקף בזמן השאלות, ומורה במתן המשוב וההמלצות). תיאום עם התוכנית חשוב פחות לצורך המשוב, אולם חשוב שתהיה מידה מסוימת של תיאום כך שהמשוב יהיה רלוונטי ומתאים למטרות התוכנית. לדוגמה, באירוע סיום של מאיץ אקדמי שמכוון בעיקר להכשרה ולהתפתחות של יזמים, המשוב צריך להתמקד, בהתאם, יותר ביזם ופחות במיזם. התאמה ליזם במאפיינים שטחיים עלולה להטות את ההערכה והשיפוט (Lin et al., 1992), ורצוי לכן להשתמש בפאנל שופטים מגוון מבחינת המאפיינים השטחיים של חבריו.

שותף לסינון מועמדים. כל סוגי המומחים יכולים לשמש גם בתפקיד זה. מנטורים אלה לוקחים חלק בתהליך סינון המועמדים לתוכנית. הם יכולים להשתלב בכל אחד משלבי הסינון – החל מסינון ראשוני של פונים וכלה בשיפוט מעמיק של המועמדים הסופיים (shortlist), שנערך לרוב במיקום פיזי וכולל פרזנטציות של המועמדים ופגישות אישיות וקבוצתיות עמם. לרוב, מנטורים אלה יעבדו בהמשך במהלך התוכנית עם היזמים בתפקידי מנטורים נוספים. בהתחשב בתפקידם כמעריכים של המועמדים, דמיון במאפיינים שטחיים עלול להטות את ההערכה שלהם את המיזם והיזם (Lin et al., 1992). לכן, בשאיפה, על מאיצים לגבש פאנל מעריכים מגוון. סגנון הדיון שהם מנהלים עם המועמדים צריך להיות משקף, כך שהתשובות של המועמדים יוכלו לספק תובנות לגבי תהליכי החשיבה ומאפיינים נוספים שלהם בכדי להעריך את הפוטנציאל שלהם כיוזמים לעתיד והמידה בה הם מתאימים לקבלת חניכה (coachable). מידת המעורבות תהיה בעלת חשיבות נמוכה, אך חשוב שרמת התיאום שלהם עם התוכנית תהיה בינונית לפחות. מצד אחד, השיקולים שהם צריכים להפעיל בהערכת ההתאמה של מועמדים לתוכנית צריכים להיות בהתאם ולאור מטרות התוכנית. מצד שני, מבנה התוכנית, התכנים ולוחות הזמנים פחות רלוונטיים להם. ההערכה שהם מספקים צריכה להיות בהתאם לקריטריונים של המאיץ, ולא רק בנוגע לאיכות המיזם ופוטנציאל היזם. הבחירה בהתמקדות בפוטנציאל העסקי של המיזם או בפוטנציאל של היזם להתפתח כיוזם מצליח, צריכה להיות תלויה במטרות ובאופי התוכנית והמאיץ. מאיצים תאגידיים, למשל, נוטים לשים משקל גבוה יותר על היבטים ספציפיים של המוצר/טכנולוגיה של המיזם והפוטנציאל שלו להתממשק בעתיד עם התאגיד, ופחות על הפוטנציאל העסקי של המיזם וזה של היזם בעת סינון המועמדים. לעומת זאת, במאיצים אחרים, כגון מאיצים של מוסדות אקדמיים, הדגש נוטה במידה משתנה לעבר פוטנציאל ההתפתחות של היזם.

ממצא. אלו הם מומחים בתחומים שונים שלוקחים חלק בתהליך הלימודי של התוכנית. לרוב יהיו מומחי תוכן או תחום. למעשה, עיקר התוכן הפורמלי בתוכניות האצה מסופק על ידי מומחים חיצוניים כאלה, שמרצים בתחום התמחותם (למשל, עקרונות ה- Lean Startup, בניית מודל עסקי, תוכנית שיווקית, מיומנויות פרזנטציה, הסכם מייסדים). לרוב, לאחר ההרצאה נפגשים היזמים עם המרצה לפגישות אישיות קצרות, בהן יציגו את המיזם שלהם ואת השלב שבו הם נמצאים בתחום עליו נעשתה ההרצאה (למשל, יציגו בפניו את התוכנית השיווקית שלהם) לצורך קבלת משוב. במקרים כאלה תפקידו של המרצה דומה לתפקיד של מנטור מומחה וסגנון העבודה שלו יהיה בהתאם, למעט בסדנאות יישומיות בהן יש דגש חזק יותר על למידה ופיתוח מיומנויות של המשתתפים, ולכן סגנון סמכותני פחות יהיה אפקטיבי בסדנאות אלו.

טבלה מספר 1: תפקידי מנטור בתוכנית האצה ומאפייניהם

תפקיד	מטרות מרכזיות	אופי האינטראקציה	סוג מומחה	פונקציות מרכזיות	סגנון מנטורינג רצוי	התאמת מנטור-חניך רצויה
מנטור עיקרי	סיוע בהיבטים כלליים של החברה וכישורים ניהוליים ויזמיים	אינטנסיבי, לכל משך התוכנית	מומחה תהליך (מומחה תחום, מומחה תוכן, מומחה השקעות)	פסיכוסוציאלי ת ומכוונות קריירה	סגנון משקף מעורבות גבוהה מיקוד משולב יזם-מיזם תיאום גבוה	התאמה במאפיינים עמוקים חשובה במיוחד
מנטור מומחה	לפתור או לקדם היבט ספציפי, להקנות כישורים ספציפיים	1-3 פגישות	מומחה תחום / מומחה תוכן (שותף עסקי)	מכוונות קריירה	נטייה לסגנון מורה מעורבות אפשרית נמוכה מיקוד במיזם תיאום בינוני	מאפיינים שטחיים בעיקר
ספק שירותי עסקיים	פתרון/ התקדמות בנושא ספציפי	1-2 פגישות	ספק שירותים עסקיים	שירות עסקי ממוקד	סגנון מורה מעורבות אפשרית נמוכה מיקוד במיזם תיאום נמוך	פחות משמעותי
מומחה השקעות	הכנת יזמים לפגישות עם משקיעים	פגישה אחת	מומחה השקעות	הערכה ומשוב	סגנון מעורב מעורבות אפשרית נמוכה מיקוד משולב יזם-מיזם תיאום נמוך	פחות משמעותי
שופט אירוע סיום	יח"צ למאיץ ולמיזמים המסיימים	פגישה אחת (כחלק מהאירוע)	מומחה השקעות	הערכה ומשוב	סגנון מעורב מעורבות אפשרית נמוכה מיקוד במיזם תיאום בינוני	פאנל מגוון במונחי מאפיינים שטחיים
שותף לסינון מועמדי	סינון מועמדים לתוכנית	1-2 פגישות	מומחה תהליך / מומחה תוכן / מומחה תחום / מומחה השקעות	הערכה	סגנון משקף מעורבות בינונית מיקוד מעורב יזם-מיזם תיאום בינוני	פאנל מגוון במונחי מאפיינים שטחיים
מרצה	ללמד נושא / תחום ספציפי	1-2 הרצאות, לעתים פגישה אישית בנוסף	מומחה תוכן / מומחה תחום / מומחה השקעות / מומחה תהליך	מכוונות קריירה	סמכותנות ביניים מעורבות אפשרית נמוכה מיקוד במיזם תיאום בינוני- נמוך	פחות משמעותי

תהליכי התאמת מנטור-יזם

זיהינו מספר פרקטיקות בהן נעשה שימוש במרבית המאיצים לצורך יצירת התאמה בין יזמים למנטור העיקרי איתו יעבדו במהלך התוכנית (התאמה עם מנטורים בתפקידים אחרים נעשית בהתבסס על צרכים מול מומחיות במקרה של מנטור מומחה או ספק שירותים, או שלא נלקחת בחשבון כלל בתפקידי המנטור האחרים). הפרקטיקה הבסיסית והנפוצה ביותר היא של ביצוע ציוותי מנטור-יזם על ידי מנהל התוכנית, בהתבסס על התאמה בין מאפייני המיזם ומומחיות המנטור. לעתים, משתמשים מאיצים בשיטה של דירוג הדדי, בה יזמים ומנטורים מדרגים את העדפותיהם, בהתבסס על תקציר מנהלים של המיזמים (המשמש את המנטורים לדירוג העדפות) וקורות חיים של המנטורים (המשמשים את היזמים). שתי פרקטיקות אלה מייצרות התאמה שמבוססת בעיקר על צרכים-מומחיות, עם מידה מסוימת של השפעה למאפיינים השטחיים, וללא כל התייחסות למאפיינים עמוקים.

פרקטיקה שלישית היא התאמה בסגנון "ספיד-דייטינג", בה יזמים ומנטורים פוטנציאליים עורכים פגישות היכרות קצרות לצורך הציוות. התאמה כזו מבוססת על רושם ראשוני של שני הצדדים, ולכן מתבססת גם היא בעיקר על מאפיינים שטחיים. במקרים אחרים, נדירים יחסית, ההתאמה מבוססת על פעילות חברתית ואינטראקציה בלתי פורמלית וארוכה יותר בין מנטורים ויזמים, כגון בילוי ערב משותף או יציאה לפעילות שטח. גם כאן, למרות שיכולה להיות מידה רבה יותר של השפעה למאפיינים עמוקים ביחס לאפשרויות האחרות, באינטראקציה כזו קשה לרדת לעומקם של אנשים ולהתוודע למאפייני האישיות, הערכים והאמונות שלהם, והציוות בסופו של דבר מתבסס יותר על מאפיינים שטחיים. כך, למרות החשיבות הרבה של התאמה במאפיינים עמוקים, אלו לא נלקחים בחשבון כיום בעת תהליך החיבור בין מנטורים ויזמים, ונתונים ליד הגורל.

ציוות יזמים למנטורים בתפקידים אחרים (מומחי תחום, מומחי תוכן, ספקי שירות וכו') נעשה לרוב באמצעות הפניה של מנהל התוכנית או המנטור העיקרי למומחים רלוונטיים בהתאם לצורכי המיזם, או דרך רשימה של מנטורים שמועברת ליזמים בתחילת התוכנית ופנייה ישירה שלהם בהתאם לצורך. חיבור כזה אינו לוקח בחשבון את המאפיינים האישיים (שטחיים או עמוקים), שאכן כפי שאנחנו טוענים, חשובים פחות ברוב המקרים הללו.

ניהול, הדרכה והערכה של מנטורים ותהליכי מנטורינג

ממצא מעניין נוסף שעלה מהראיונות שלנו, הוא שלרוב תהליכי המנטורינג לא מנוהלים, ולמנטורים ניתנת הדרכה והכשרה מינימלית מאד במסגרת עבודתם עם המאיץ. גם הערכה, אם מתבצעת, היא מוגבלת, ולרוב גם כשישנה, לא נעשה בה שימוש כדי לשפר את תהליכי העבודה במאיץ. במרבית המקרים לא מוגדרות מטרות ברורות ואינדיקטורים לביצוע (KPIs) עבור תהליך המנטורינג. מאיצים בודדים מספקים קווים מנחים למנטורים, והאחרונים לרוב לא מודעים למטרות המרכזיות הספציפיות של המאיץ. נדיר שמאיץ יציג פרקטיקות מיטביות שיאפשרו למנטורים ללמוד מהן. לעומת זאת, מוסכם הן על מנהלי התוכניות והן על המנטורים, שהדרכה, הכשרה והערכה נחוצות. בהקשר זה יש לציין, שבמחקר-על (מטה-אנליזה) של תוכניות מנטורים נמצא שהערכה ומטרות ממוקדות תורמות להצלחת התהליך ולערך שלו עבור החניכים (DuBois et al., 2002). לבסוף, במרבית התוכניות אין הבחנה בין תפקידי המנטורים השונים ובעלי המומחיות השונים שממלאים אותם, ואין התייחסות לאינטראקציה שאמורה להיות בין מנטורים שונים שעובדים עם אותו מיזם. גם הקצאה לתפקידים השונים לא תמיד נעשית באופן מיטבי (למשל, השמת מומחה תוכן כמנטור עיקרי).

דיון וכיווני מחקר עתידיים

במאמר זה סקרנו תהליכי מנטורים במאיצים. הצגנו טיפולוגיות של סוגי מומחים, תפקידי מנטורים וסגנונות מנטורינג, והצענו תהליכים ופרקטיקות שיכולים לשפר את הערך שתהליך המנטורינג מספק לזים או ליזמת הצעירים שמתפתחים בתוכנית האצה. אנו מאמינים, שהבנה עמוקה יותר של תפקידי המנטורים השונים שפועלים במאיצים, ומיסוד של תהליכי מנטורינג בהתאם, מהווים את המפתח לשיפור הערך שמספקים מנטורים, והם בעלי חשיבות וערך גם למאיצים ולמנהליהם. התאמה מיטבית בין מנטור לזים, הבנה של סוג התפקיד, המטרות המרכזיות וסגנון ההנחה הרצוי, יאפשרו תיאום טוב יותר בין מנטורים שונים ובין המנטורים והמאיץ, לטובת המיזמים, היזמים, והמאיצים עצמם, ויוכלו לתרום להצלחה העתידית של היזמים והמיזמים בוגרי תוכניות ההאצה.

נקודה זו חשובה במיוחד, בהתחשב בכך שהיום ממשלות (לדוגמה בישראל, הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים באמצעות מעוף-טק), נציגויות השלטון המקומי ועמותות וארגונים ללא מטרות רווח, מקימים מאיצים כאמצעי לפיתוח כלכלי ואזורי ולצורך קידום מטרות חברתיות שונות. בעוד שהמאיצים החלוצים הוקמו על ידי מומחים מהתעשייה שהנם, כנראה, בעלי הבנה אינטואיטיבית של הנושאים הללו, לפחות במידה משביעת רצון, ובוודאי בעלי הבנה מעמיקה של הצרכים והאתגרים של יזמים ומיזמים צעירים, הרי שקובעי מדיניות, להם חסרים לרוב ניסיון ומומחיות פרקטיים, עשויים להיתרם במידה משמעותית ממיסוד נושאים אלו.

לסגנונות המנטורינג הידועים בספרות הוספנו שני מאפיינים שרלוונטיים בייחוד למאיצים: המיקוד ביום או במיזם, ותיאום וסנכרון עם המאיץ ומטרותיו. בהגדרתנו את תפקידי המנטורים השונים וסגנונות המנטורינג, הצענו התאמה רצויה בין מנטור לזים ושל סגנונות המנטורינג, בהתחשב במאפיינים של אופי האינטראקציה ומטרות התהליך עבור כל תפקיד מנטור, תוך התחשבות במאפיינים של היזם והמיזם. בעוד שסגנון המנטורינג לא תמיד מפורש, אנו מוצאים אותו חיוני להבנת תהליכי מנטורינג ותוצאותיהם. לכן, מתן קווים מנחים והכשרה של המנטורים הם חיוניים להשגת מטרות המאיץ. מעבר לזאת, על מנהלי מאיצים להיות מפורשים בנוגע למטרותיהם הספציפיות והמיקוד הרצוי ולדון בהם עם מנטורים ויזמים. מהלך כזה יגביר את התיאום עם המנטורים ויודא שהם פועלים תוך הבנת מטרות התוכנית ובהתאם אליהן, ויסייע גם ליזמים בתהליך הבחירה שלהם בתוכנית המתאימה להם תוך מניעת אכזבה הדדית (למשל, כשיזם שמקווה לקבל תמיכה בהתפתחות המיזם, משתלב בתוכנית האצה אקדמית שממוקדת בעיקר בפיתוח כישורי יזמות). יידרש מחקר אמפירי כדי לבחון את תוקף ההצעות שלנו בנושא התאמת סגנונות מנטורינג שונים בתפקידי מנטורים שונים, ועבור מיזמים בשלבים שונים של התפתחות ויזמים בעלי רמות שונות של ידע וניסיון.

בהקשר זה, נוכחנו שתהליכי מנטורינג לרוב אינם מנוהלים, ומנטורים ויזמים לא מקבלים הכשרה והדרכה מספקות בנוגע לניהול נכון של תהליכי מנטורינג. מצב זה מדגיש את החשיבות של יצירת תהליכי הדרכה מובנים ומתן כלים לניהול תהליך מנטורינג למנטורים ולמנהלי התוכניות. כמו כן, במרבית המאיצים לא קיימת הבחנה ברורה בין התפקידים השונים של מגוון המומחים הפועלים בהם. כתוצאה מכך, הקצאת המנטורים אינה אופטימלית. הטיפולוגיות שהצענו לסוגי מומחיות ותפקידי מנטורים בתוכניות האצה, על מאפייניהם השונים, יכולות לסייע לשיפור תהליכי הדרכה והנחה. תהליכי הדרכה כאלה צריכים לכלול הסבר על אופי תוכנית ההאצה ומטרותיה, הסבר לגבי תפקידי המנטור השונים בהם פועלים המשתתפים, המאפיינים שלהם ומטרותיהם ולבסוף, הדרכה לגבי סגנונות מנטורינג והתאמתם בהתאם לתפקיד

ולמאפייני היזם והמיזם. הדרכה כזו יכולה להוות דרך של המאיצים לספק ערך נוסף גם למנטורים שלהם, שלרוב פועלים בהתנדבות.

ממצא נוסף בעל חשיבות שעלה מהראיונות, מתייחס להערכה של תהליכי המנטורינג. קיימת מעט מאוד הערכה פורמלית של תהליכי מנטורינג, ואין תהליכים שמיועדים לעשות שימוש בתוצאות הערכה לצורך למידה ושיפור תהליכים. במרבית המקרים גם לא מוגדרות מטרות או אינדיקטורי ביצוע ניתנים למדידה עבור התהליך. אנו מציעים, שיש למסד תהליכי הערכה מובנים לטובת המיזמים, הזמים, המנטורים, המאיצים ותעשיית היזמות. תהליכי הערכה יכללו הגדרה של יעדים ברורים עבור תפקידי המנטור השונים, המתייחסים לתוצאות של היזם ושל המיזם (למשל, גיבוש צוות ניהולי, גרסת בטא למוצר, בניית תוכנית שיווקית וכדומה), ומדידה של השגתן לאורך התוכנית. קבוצות מיקוד, ראיונות עומק ולמידת עמיתים יכולים לשמש כלים לזיהוי גורמים המקדמים או מעכבים את השגת המטרות ולגבש המלצות לשיפור.

לבסוף, הספרות מדגישה את חשיבות ההתאמה בין מנטור לחניך במונחים של ערכים ומאפייני אישיות, לקיומם של יחסי מנטורינג מתמשכים ומוצלחים. תהליכי הציוות הקיימים כיום מתעלמים מהיבטים אלה. בהתחשב במאפיינים של תפקידי המנטורים השונים והאופי השונה של האינטראקציה בין המנטור והיזם, טענו שאופי יחסי המנטורינג מכתוב את סוג ההתאמה המיטבית, במאפיינים שטחיים או עמוקים, להצלחת התהליך. התאמה שטחית תהיה משמעותית יותר בתהליכי מנטורינג קצרי טווח ובעלי רמת מעורבות נמוכה. ככל שעולה המעורבות ויחסי המנטורינג מאופיינים באינטנסיביות גבוהה יותר, התאמה במאפיינים עמוקים הופכת חשובה יותר. שתי רמות ההתאמה חשובות פחות לפונקציות מכוונות קריירה של תהליך המנטורינג, ואילו התאמה במאפיינים עמוקים תהיה חשובה במיוחד עבור התמיכה הפסיכוסוציאלית (Eby et al., 2006; Wanberg et al., 2013). דרוש מחקר נוסף כדי לזהות את מאפייני האישיות הרלוונטיים להצלחת התהליך, כדי שניתן יהיה לבצע התאמות כאלה מראש כחלק מתהליך הציוות של מנטורים ויזמים. התאמה כזו חשובה במיוחד עבור מנטורים עיקריים, שתהליך העבודה איתם הנו מתמשך ואינטנסיבי יותר מאשר בתפקידי המנטורים האחרים.

רשימת מקורות

- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2008). Mentor commitment in formal mentoring relationships. *Journal of vocational behavior, 72*(3), 309-316.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 89*(1), 127-136.
- Avnimelech, G., & Rechter, E. (2021). Accelerators as a Tool for Encouraging Female Entrepreneurship (June 14, 2021). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3895717>.
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of business venturing, 19*(2), 261-283.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy, 48*(7), 1781-1797.
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success?. *International journal of evidence-based coaching and mentoring, 4*(2), 8-18.
- DuBois, D. L., Holloway, B. E., Valentine, J. C., & Cooper, H. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. *American journal of community psychology, 30*(2), 157-197.

- Eby, L. T. D. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., ... & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological bulletin*, *139*(2), 441-476.
- Gravells, J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands—Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of mentoring and coaching*, *4*(2), 3-23.
- Harrison, J. K., Lawson, T., & Wortley, A. (2005). Mentoring the beginning teacher: Developing professional autonomy through critical reflection on practice. *Reflective practice*, *6*(3), 419-441.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, *41*(1), 96-107.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, *26*(4), 608-625.
- Lin, T. R., Dobbins, G. H., & Farh, J. L. (1992). A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews. *Journal of Applied Psychology*, *77*(3), 363-371.
- Mullen, E. J. (1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both. *Human Resource Development Quarterly*, *9*(4), 319-331.
- Nabi, G., Walmsley, A., & Akhtar, I. (2021). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, *46*(6), 1159-1174.
- Ortiz-Walters, R., & Gilson, L. L. (2005). Mentoring in academia: An examination of the experiences of protégés of color. *Journal of Vocational Behavior*, *67*(3), 459-475.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of business venturing*, *22*(2), 174-192.
- Richter, D., Kunter, M., Lüdtke, O., Klusmann, U., Anders, Y., & Baumert, J. (2013). How different mentoring approaches affect beginning teachers' development in the first years of practice. *Teaching and teacher education*, *36*, 166-177.
- St-Jean, E. (2011). Mentor functions for novice entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, *17*(1), 65-84.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, *21*(1), 96-119.
- St-Jean, E., & Mathieu, C. (2015). Developing attitudes toward an entrepreneurial career through mentoring: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Career Development*, *42*(4), 325-338.
- Turban, D. B., Dougherty, T. W., & Lee, F. K. (2002). Gender, race, and perceived similarity effects in developmental relationships: The moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(2), 240-262.
- Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J., & Marchese, M. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(3), 410-423.

- Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D., & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of business and psychology, 17*(1), 107-121.
- Yitshaki, R., & Drori, I. (2018). Understanding mentorship processes. In M. Wright., & I. Drori (Eds.), *Accelerators: Successful Venture Creation and Growth* (pp. 58–80). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Zhang, Y. (2015). The contingent value of social resources: Entrepreneurs' use of debt-financing sources in Western China. *Journal of Business Venturing, 30*(3), 390-406.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מדור ראיונות



כולנו בחברה רקמה אנושית חיה ראיון עם ד"ר שלמה דוד - מנכ"ל חברת הבנייה יובל אלון



ראיינו: ד"ר אריה רשף וגב' נעמה בר-און שמילוביץ

ד"ר שלמה דוד הוא מנכ"ל שותף בחברת הבנייה יובל אלון ואחד ממקימיה בשנת 1996. במשך השנים חברת יובל אלון תכננה, יזמה ובנתה מגוון רחב של פרויקטים ברחבי הארץ. במקביל לניהול החברה, למד שלמה דוד לתואר שני ושלישי במנהל עסקים בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת חיפה. שלמה דוד הוא גם עמית מחקר ומנהל המחקר במרכז הבין-תחומי לחקר רגשות באוניברסיטת חיפה.

ש: תוכל לספר לנו איך הגעת לתפקיד ומה הדרך שעברת?

ת: בשנת '90 בשלהי לימודי לתואר ראשון באוניברסיטת חיפה במסלול כלכלה ומנהל עסקים, כבר היה לי ברור שאני רואה את עתידי כעצמאי. למרות זאת, התקבלתי לעבודה באחד הבנקים הגדולים במסגרת עתודה ניהולית, עם הבטחה לניהול סניף לאחר התמחות מואצת. אני זוכר שהגעתי ליום הראשון בסניף בבית שאן, אליו לא נכנסתי. לא הייתי מסוגל. ראיתי את הפלורסנטים והתאים הקטנים ואמרתי לעצמי, שלא ייתכן שזה יהיה "המחר שלי" מעכשיו. השותף שלי, שהוא גם חבר ילדות מגיל 12, הקים במקביל חברת גינון. נכנסתי אתו לשותפות. מיד בתחילת השותפות הוא יצא למילואים של 35 ימים ונשארתי רק עם העובדים. כשהוא חזר ממילואים, העסק כבר ביצע עבודות בנייה. לגביי לא הייתה חשיבות לבחירה בין קבלן בנייה או גן, כי בשניהם לא הבנתי כלום. משם, למעשה, התחיל תהליך ארוך ומאומץ של למידה.

ש: איך הגעת לתחום הבנייה?

ת: הפרויקט הראשון היה חוזה גינון ופיתוח שהתפתח לפרויקט משולב של פיתוח, גינון ועבודות בטון. בשנת 90 החלה העלייה הגדולה של יותר ממיליון עולים מברית המועצות. צריך להבין את המציאות בזמן ההקמה של העסק. עד שנת 1990 כל חברות הבנייה, כולל אלו המוכרות עוד מאז הקמת המדינה כמו סולל בונה ורסקו, כבר ויתרו או איבדו את יכולות הביצוע שלהן, כך שהשוק היה מוכן לקבל "קבלן" שרק התחיל את דרכו, כי פשוט היה מחסור רב בקבלני ביצוע, והייתה דרישה לבנייה בהיקפים גדולים מאוד. ואנחנו, שני צעירים בני 26 ללא ניסיון וידע, מקבלים הצעות לבנות רציף בנמל חיפה, הרחבות של בניינים ובית ספר, מבלי להבין דבר בבנייה כי פשוט לא היו חברות ביצוע, וכל מה שנדרש ממך זה רק לרצות.

ש: מה היה בתקופה הזו שהוביל לכך?

ת: משנת '88 היה מיתון ארוך ועמוק בארץ וחברות הבנייה פשטו את הרגל או ששחררו את צוותי הביצוע, שהתנהלו לפי שיטת הניהול ההסתדרותית, וקבלנים איבדו למעשה כל עניין. אז מי שיכול היה לזוז הצידה, ומי שלא הספיק להבין את עומק המיתון הגיע לפירוק. ואנחנו שני חברי צעירים שמתחילים שנתיים

מאוחר יותר את החיים העסקיים, מוצאים עצמנו בסיטואציה של עלייה עצומה מברית המועצות וביקוש גדול לקבלנים מבצעים. כל קבלן שיפוצים הפך לחברת בנייה גדולה שבונה מאות יחידות דיור, ולפעמים גם יותר. מספיק שאמרת "אני רוצה להיות קבלן", וזה הספיק על מנת לקבל פרויקטים מאוד גדולים.

ש: ואף אחד לא בדק את הכישורים?

ת: אנחנו לא פגשנו דרישה. להערכתך, גם לא היה מי שיבדוק את הכישורים מאחר והיה חוסר גדול בכוח אדם שעסק בבנייה. אני חייב לציין, שהחוסר בדרישות מינימום הטרידו אותנו מההתחלה, והיה לנו ברור שזאת תקופה זמנית. לכן נרשמנו מיידית ללימודי ניהול עבודה ובטיחות, צעד שהיה קריטי בהמשך.

ש: אבל לא הייתה הסדרה מסוימת?

ת: שנה-שנתיים מאוחר יותר התחילה הסדרה ואכיפת דרישה לרישיונות ותעודות הכשרה. בשלב ההתחלתי שלנו, לא הייתה או לפחות לא הורגשה הרגולציה. המדינה נתנה תמריץ לבצע עבודה מהירה, עם דגש על מהירה, כך שאם סיימת בזמן של פחות משנה את הקמת הדירות, קיבלת בonus של 30,000 ₪ לדירה. מבחן האיכות בשלב הזה לא היה קיים. המבחן הקובע, כאמור, היה קיומה של הדירה לשימוש בזמן קצר. זאת הסיטואציה שבה אנחנו נכנסנו לעסק בתחום הבנייה. השוק היה צמא לכל מי שמסוגל לבנות, ואנחנו מוצאים את עצמנו בונים בית ספר בחיפה, שבזמנו קראו לו בית הספר "אלמוגי". באותה תקופה, ראש הממשלה רבין החליט שהוא סוגר את השטחים ליציאת עובדים, אז הצלחנו לאתר ולגייס לעבודה פנסיונרים של סולל בונה, מבוגרים שכבר היו בפנסיה שחלקם היה בעלי תעודות של מנהלי עבודה, ובעזרתם הקמנו חברת בנייה וביצענו את הפרויקטים הראשונים. למעשה, מהם קיבלנו באמת חינוך "בנאי" ראשון. מבחינתך, עד היום זה פלא וגאווה גדולה.

ש: ולא היו תקלות?

ת: כמעט ולא היו. מפתיע עד כמה התמימות הזאת גרמה לנו לעשות את הדברים בדייקנות. מאחר ואנחנו אנשים לומדים, רצינו מאוד שהכל יהיה כמו שצריך. שאלנו, התייעצנו והקשבנו והיינו מוכנים לקבל הערות מהמהנדסים. עשינו את הדברים בהקפדה ובחרדת קודש. כשאתה לא בטוח, אתה בודק את עצמך שוב ושוב.

ש: עשיתם השתלמויות מקצועיות?

ת: בשנה הראשונה עשינו קורס מנהלי עבודה. אין הרבה מנהלי עבודה בשטח, וגם היום יש חוסר מאוד גדול. לא מלמדים אותך לבנות. אין בית ספר לזה. מלמדים אותך בעיקר בטיחות. משם אתה מתפתח, ולאט לאט אתה הופך להיות קבלן חוזי. בשנים שלאחר מכן, הסמכנו את החברה ל-ISO 9000. בשלב הזה התחילו השאלות "למה אתם לא יזמים?". התשובה תמיד הייתה: עד שאנחנו לא יודעים לבנות בעיניים עצומות ובאיכות טובה, אנחנו לא מתקדמים ליזמות. להבנתי, יש הבדל בין קבלן בונה במשמעות של "קבלן ביצוע", לבין ההתחייבות בפני הדייר לבנות את דירתו כיום. האחריות פה היא אדירה. רק כשהרגשנו שאנחנו ממש בסודות הביצוע והמקצוע, נכנסנו לעיסוק היזמי.

ש: וכמה זמן זה לקח?

ת: לקח לנו בין 10-11 שנים, זמן מאוד ארוך. גם הבנקים מאוד לחצו שניכנס ליזמות. זה נראה לא הגיוני שחברה בסדר גודל כזה שמבצעת בנייה של הרבה מאוד שכונות עבור אחרים, לא יוזמת בעצמה.

ש: כמה עובדים היו לכם בזמנו?

ת: בענף הבנייה מבחן הגודל אינו בכמות העובדים, אלא במספר יחידות דיור מבוצעות. אנחנו בונים באמצעות קבלני משנה. למעשה הכשרנו צוותים, ומי שניהל באופן טבעי את הצוות בדרך כלל לקח יוזמה ופתח תיק במס הכנסה ועבד עבור החברה בקבלנות. את הפטנט של להפוך קבוצות עובדים לקבלן יצרנו על מנת שלא נצטרך להעיר ולהוציא את העובדים מהמיטות בבוקר, כי גם במצב הזה היינו. בשנת 1992 בחורף הגדול, היינו נוסעים בין הכפרים ומעירים את העובדים בבוקר לצאת לעבודה. את התקופה הזאת סיימנו בכך שהם הפכו לקבלני משנה, ומנהל הבנק שלהם מעיר אותם בבוקר ולא אנחנו. ליזמות עברנו בשנים 2001-2000. זכינו במכרז הגרלה של המדינה בכרמיאל. זו הייתה הגרלה ללא עלות קרקע. בנינו כפרויקט ראשון שכונה שכללה 92 דירות ומרכז מסחרי.

ש: שם כבר הייתם צריכים לתכנן?

ת: כן, וזה שלב מאתגר - ללמוד להתמודד עם הבנקים בליווי ועם בירוקרטיה של תכנון והיתרי בנייה, ובעיקר עם שיווק ומכירות. כשאנחנו מסתכלים על התקופה הזאת היום, זה נראה מגוחך להיכנס למקצוע חדש לחלוטין בתמימות שכוז. צריך להבין, שכשחברת בנייה שבונה ויוזמת מאות יחידות דיור, כשכל דירה עולה בממוצע 1.5-2 מיליון שקל, ההיקף הכספי מגיע למאות מיליונים ולפעמים גם למיליארד שקלים. כמנהל צעיר, אתה צריך לדעת לכוון ולנהל תזרים מורכב ולא לטעות, כי תזרים מזומנים זה דבר מטעה. האמת היא, שהרבה מאוד אנשים טועים ולכן התחום הזה הוא לעיתים מסוכן. המחזורים גדולים יותר ממה שאדם מהישוב מסוגל לתפוס, וצריך לזכור שזה לא הכסף שלך, אלא זה כסף שצריך לשמש לבנייה. מאוחר יותר במשך השנים הבאות, הנושא הוסדר ברמה של ליווי בנקאי יותר מוקפד. לקח לבנקים כמה שנים להתחיל להסדיר את העניין הזה, ובמקביל לדיירים לדרוש את הליווי הבנקאי. יש עד היום ערים שהדיירים לא מעוניינים בליווי הזה בגלל העלויות הנוספות, ולדעתי זאת טעות.

ש: מיהם הגורמים שעובדים מולם בתחום הבנייה? אלו ממשקים קיימים?

ת: זאת שאלה מעניינת, מאחר שקודם כל צריך להבין את המורכבות בעבודה בעיסוק בבנייה. ביום-יום כמנהל בתחום אתה נוגע בכל הרמות. אתה יכול לעבוד מול אדריכל או בנקאי בכיר, ומצד שני להתנהל מול קבלן משנה ועובד שמגיע מהשטחים. למעשה, אתה צריך להיות עם יכולת לנהל שיחת טלפון עם סמנכ"ל בבנק, ולהמשיך את השיחה עם פועל בשטח בו זמנית. אתה צריך לדעת לא לטעות, כי השפה היא לא אותה שפה והמושגים הם לא אותם מושגים. אתה חייב להבין את הניואנסים של הצד השני בשיחה, מה אתה אומר ומה אתה לא אומר, באיזה מושגים אתה משתמש ובאלו לא. זו מיומנות קריטית למנהל בארגון שלנו. במקביל, פיתחנו לעצמנו דרך ניהול שהיא שונה. כל אחד מאתנו אחראי על תחום. אנחנו לא מנהלים ישירים. מנהלים שטיפחנו לאורך שנים מנהלים היום את החברה.

ש: שהם הסגל הקבוע של החברה?

ת: כן, הם הסגל הקבוע. אין בחברה שלנו תפקידים מסוימים, יש עשייה. ביובל אלון ככלל וכהחלטה ניהולית, לא מפטרים עובדים. הצוות הוא זה שגורם לבן אדם לעזוב אם הוא לא עושה את תפקידו. מאחר וכל אחד בצוות תלוי בשני כדי לתפקד, חוסר תפקוד של עובד אחד משפיע על הסביבה הרחבת.

ש: יש לכם מבנה ארגוני?

ת: המבנה הארגוני שלנו ייחודי. לפני 15 שנה קיבלנו החלטה לבטל את משרד המנכ"ל במשרד הראשי, מהלך שנועד לשדר לצוות במשרד שאין "אח גדול" שמפקח, והאחריות להצלחת המשימות מוטלת על כל אחד ואחת מהם ונדרשת על ידי השותפים שלהם בצוות.

ש: למה בעצם?

ת: כי אנחנו חושבים, שחברת בנייה מנהלת "מפעלים" במקומות גיאוגרפיים מרוחקים. מנהל מפעל צריך להיות במפעל שלו, ואם יש מספר מפעלים הוא נדרש להסתובב בין המפעלים. המשרד לא יכול להיות המהות, ובטח שלא מרכז זמן הניהול. אני פוגש מנכ"לים שלא היו באתרים שלהם מעולם. מנהל יכול לקיים פגישה בחדר הישיבות בכל אתר, וכך אנחנו נוהגים לעשות כל פעם באתר אחר. ככלל, אנחנו לא "מורידים" החלטות ביום-יום למנהלים. הניהול הוא רוחבי ושטוח לחלוטין. כל מנהל אחראי לתחום ראשי ותחומי משנה משתנים לפי מומחיות ופניות.

ש: מה זה נקרא תחום?

ת: הכוונה לתחום אחריות, אחריות למשימה. בחברה יש מספר מנהלים לתחומים, כמו מנהל תפעול, מנהל רכש, מנהל לקוחות ומנהל כספים, אבל זה רק התואר הראשי שלהם. כשכל אחד מהם מטפל במשימה מסוימת, האחריות של המנהל להביא לסיומה בהצלחה. אם דיברנו קודם על סינון של הצוות את המנהלים הכושלים, אפשר לתת דוגמה: אם למשל, פרויקט כולל יבוא של רכיב מחו"ל שדרוש למשימות הכלליות של החברה והאתגר נמצא במסגרת האחריות של המנהל המטפל, והוא לא מתנהל באחריות הדרושה להשלמת המשימה, הכשל ימנע מחבר צוות אחר שדרוש לו אותו רכיב לבצע את תפקידו דבר, מה שיגרום לכשל מתמשך. אז אחרי פעם-פעמיים שזה קורה, הצוות המנהל מסביב למנהל שנכשל יגרום לו להבין שהוא לא מתאים לארגון. החברה בנויה מאנשים מיוחדים שמסוגלים להפעיל את עצמם, דבר שמאפשר לנו להתפתח לתחומים נוספים. כך למשל, התחלנו לפתח לפני שמונה שנים תוכנה בשם פרובילד שמתנהלת באזור המרכז. התוכנה משווקת לחברות בנייה אחרות. זו תוכנת ERP שעוסקת בניהול רצפת ייצור של פרויקטים בראייה של ניהול כוללני של חברה. היוזמה לתוכנה התחילה כשבנינו פרויקט בדרום, ובאיזשהו שלב הייתי צריך לעצור את ניהול תחומי האחריות ולנסוע ולנהל את הפרויקט שנכנס לסיטואציה של צפי לאיחור במועד המסירה, וזה בבחינת ייהרג ובל יעבור. הסיטואציה אילצה אותי לנהל את הפרויקט מקרוב. זה היה פרויקט שנבנה על אדמת לס, שזה אומר שברגע שירד גשם אי אפשר להיכנס לשטח. הפרויקט כלל שכונה מאוד גדולה של בתים צמודי קרקע, וברגע שהגשם הראשון ירד נוצר מצב של בתים מפוזרים שאי אפשר להגיע אליהם. מנהל הפרויקט "הרים דגל", ובנסיבות האלה המחויבות לדייר היא אבסולוטית. כשאתה מוכר דירה, הדייר מחויב במשכנתא של 30 שנה, ואתה כקבלן מחויב למסור לו את הדירה בזמן ובאיכות מתאימה. זאת התחייבות שאנחנו לוקחים ברצינות גדולה. בשלב הזה, היה ברור בחברה שנדרש כלי לניהול שיציג רוחבית את המצב באתר לכל שדרת הניהול, ובמיוחד למנהל האתר. לפני כתיבת התוכנה, כשהיינו שולחים מהנדס לסקור את המצב העדכני של הדירות, היה לוקח לו יומיים-שלושה להעביר דוח, ובינתיים המצב בשטח היה משתנה כי אנשים עובדים בזמן הכנת הסקר. כתוצאה מכך, כשקיבלנו את הדוח, התמונה כבר לא הייתה עדכנית לצורך קבלת החלטות, ואז נדרשנו למעשה לכלי אוטומטי שמסוגל לקבל בזמן אמת את תמונת המצב. בעיה נוספת שחוינו, נבעה מכלי בקרת האיכות והיכולת הכושלת לתרגם לשטח את הממצאים. פעלנו אז בסביבת תקן ISO 9000, והיה סוקר טיב שמילא דוחות בדפים. באיזשהו שלב הוא טען: "אני ממלא את הדפים והם נמצאים פה בארון, ואף אחד לא מסתכל עליהם ואין סגירת מעגל". התוכנה היום עושה סגירת מעגלים, וכך הפכנו את היוצרות. קבלן, כדי לקבל תשלום הופך להיות אחראי לכך שיבדקו אותו, והוא למעשה זה שאחראי לקרוא למנהל העבודה לבדוק את איכות העבודה שביצע. ברגע שהעבודה נבדקת לפי דרישות כתובות מראש, התוכנה מייצרת חשבון. זאת אומרת, שאין לחץ על מנהלי העבודה לאשר את החשבון. הלחץ מגיע מקבלני המשנה לבדוק שהכל תקין. רק כשהעבודה נבדקה ונמצאה תקינה, נוצר אוטומטית חשבון. כך שמי שאחראי על הטיב הוא בעצם הקבלן. הוא מקבל אינדיקציה לטלפון שלו שיש תקלה, ויש לו זמן לתקן אותה עד החשבון. כך שהלכה למעשה, קבלני המשנה הופכים להיות בקרי האיכות

של החברה. בדרך הזאת אנחנו בעצם פורסים את החברה ומשטחים אותה. אנחנו לא מאפשרים ריכוז כוח אצל אורגן בחברה, ובטח שלא את המונופול על מידע או על קבלת החלטות. הכל ממופה בצורה מסודרת. מנהל העבודה יוצא לשטח עם טאבלט או טלפון. בבוקר הוא מקבל את סידור העבודה ואת הפעולות בכל דירה שהוא נדרש לבדוק. התוכנה דורשת לשרטט על התוכנית ולצלם את מקום הבדיקה, זאת כדי למנוע טעויות וגם לצורכי תיעוד. מגדלי עזריאלי החדשים נבנים עם התוכנה, ועוד פרויקטים רבים ברחבי המדינה.

ש: תוכנת פרובילד נותנת שירותים גם לחברות אחרות?

ת: כן בהחלט. חברות ביצוע גדולות וקטנות נהנות היום משימוש בתוכנה. במקביל, אנחנו גם בפיתוח מאומץ למודולים נוספים של שליטה וניהול בתוכנה.

ש: אתה יכול לתאר לנו איך נראה שבוע העבודה שלך?

ת: כעיקרון, היומן שלי מכוון לאתרי הבנייה של החברה. כל פגישה שניתן לקיים באתר או במשרד המכירות של האתר, מכוונת אוטומטית לאתר. אני משתדל להיות נוכח ככל האפשר בעשייה היום-יומית. האינטראקציה נדרשת מאחר והמנהלים נדרשים לתוצאות, וגם אני כמו כל אחד מהם כחוליה בשרשרת המשימות שמביאה להצלחת המשימה הכללית, נדרש לתוצאות במשימות שאני מנהל. אם צריך לפגוש את ראש עיר, לטפל במימון או להיפגש עם בעלי קרקע, תוצאות הפגישה משפיעות מיידית על תפקוד החברה בתחומים שונים. אני נדרש לספק תוצאה בדיוק כמו כל אחד מהמנהלים האחרים. למעשה, כל הארגון נדרש ונבחן ברמת התוצאה, ולכן יש חשיבות קריטית לזמינות היום-יומית של כל אחד מאיתנו לעמיתים בעבודה.

ש: האם אתה מסוגל בכל רגע נתון אם שואלים אותך מה קורה בחברה שלך, ללחוץ על הכפתור במחשב ולדעת מה קורה באתר?

ת: כן, ברמה של פרטי פרטים. אני מסוגל בלחיצת כפתור לקבל תשובה אם התקינו חלון בדירה מסוימת, כולל הצילום שלו. היכולת שלי לעשות בדיקה לכל בניין היא פשוט אין סופית. התוכנה עוקבת אחרי כל הפעולות, וכל הפעולות מצולמות ומתויקות. אם יש תקלה שמתגלה שנים אחרי מסירת הדירה, אנחנו יכולים לראות תמונות של הדירה משלב שלד, צינורות, אינסטלציה, חשמל, ריצוף, טיח - כל השכבות, מיזוג אוויר, הכל מצולם לפרטי פרטים כולל פירוט תקלות שתוקנו ומערכת הבדיקות שבוצעו. כבר אמרתי, שאנחנו לא מנהלים מערכת רגילה של בנייה, לא ברמת המחשוב והבקרה, ובטח שלא ברמת הניהול של האתרים. הארגון דורש אנשים לא רגילים, ואנחנו עמלים קשה באיתור ובפיתוח של ההון האנושי שלנו.

ש: הקונספט הזה קיים גם בחברות בנייה נוספות?

ת: פחות בחברות בנייה, ויותר בחברות טכנולוגיות. אני זוכר שלמדתי על שיטת ניהול יפנית של חברה שטוחה שכוללת מנהל שמסתכל מקרוב על כל העובדים, זה קונספט שאני לא אוהב. אני לא רוצה שאנשים יעשו הצגות, כי הצגות לא מייצרות תוצאות. אני צריך אנשים שיספקו עשייה והצלחה. ברגע שמישהו מושך זמן, הוא מושך את כל החברה כי כולם תלויים אחד בשני. בחברה קלאסית, לחשב יש תפקיד, ולמנהל התפעול יש תפקיד, ולמנהל הביצוע יש תפקיד, ואז כל אחד עושה את תפקידו ומקסימום מעכב את עצמו. פה החשב יכול לטפל בנושאים קלאסיים של מנהל התפעול, כי הוא יותר חזק עכשיו בתפעול בנושא מסוים בגלל היכרות עם פקיד מסוים, ומנהל התפעול יכול לטפל במשימת ביצוע כי הוא יותר חזק עכשיו בנושא הזה. מנהל בעצם לוקח סמכות ואחריות, וכמובן מעדכן את בעל האחריות הראשי. אין ספק שזה לא ניהול סטנדרטי.

ש: איך אתה בוחר את האנשים?

ת: אני לא בוחר, הצוות בוחר אותם מתוך צורך. אני מביא אותם לפוזיציה. המשימה שלי, בגלל מבנה האישיות של הצוות, לשכנע שצריך איש צוות נוסף. אנשים מעדיפים לפעמים לעשות בעצמם מאשר ללמד, ולכן זה תפקידי לראות כשמנהל עמוס מדי ולא משחרר לאחרים, לעזור לפזר משימות בצורה נכונה יותר.

ש: יש לכם פונקציה של משאבי אנוש?

ת: בחברת הביצוע, מנהל התפעול מתפקד כמשאבי אנוש. את עתודת המנהלים בחברה אנחנו מאתרים מתוך הצוות שלנו. לצורך העניין, יכולה למשל להגיע מזכירה שמגלה יכולות ורצון, והיא יכולה להתקדם להיות מנהלת. יכול להגיע מישהו לתפקיד של עוזר מנכ"ל ואתה מזהה אצלו יכולות ונחישות, אז הוא לוקח פוזיציה. אני לא מונע מאנשים לקחת, אלא יותר מזה. אני גם מקפיד שמנהלים לא ימנעו מעובד לקחת אחריות וליזום. זה כל הקוד הגנטי של החברה. לא קרה כלום אם טעית, ולא קרה כלום אם נכשלת. זה חלק מעלות ההכשרה בתנאי שאתה לומד ומשתפר בהמשך. בשאר החברות, למשל בחברת התוכנה, העיקרון דומה אבל הפרקטיקה קצת שונה.

ש: האם ניתנות לעובדים הכשרות על מנת לגרום להם להתפתח, כמו למשל יציאה ללימודים?

ת: ברמת הביצוע כמובן. אנשים שהם ראשי צוותים, יוצאים לקורסים של מנהלי עבודה ואני אתן דוגמה עדכנית. החשב של החברה שהוא רואה חשבון עם תואר שני, החליט שמאוד מפריע לו שהוא לא מצוי מספיק בנושא דינים, והוא יצא השנה ללימודי משפטים.

ש: מיוזמתו?

ת: היוזמה היא שלו, אבל החברה מממנת חלקית וגם נותנת גיבוי ברמה של ימי החופש.

ש: במבנה הקלאסי של חברה, יש מנהל משאבי אנוש שהתפקיד שלו הוא לשפר את ההון האנושי של החברה. אחד התפקידים שלו הוא לפתח הכשרות לעתודה ניהולית. האם יש תפקיד כזה בחברה שלכם?

ת: זה תלוי איפה. בחברת התוכנה בהחלט יש. בחברת הבנייה בביצוע, יש מי שאחראי לעניין הזה. אבל הוא לא מוגדר מנהל משאבי אנוש, כי אין אפשרות בחברה שמתעסקת בכל כך הרבה תחומים ליצור משאבי אנוש מתמחה. מה שטוב למתכנת, לא טוב למנהל עבודה או לפועל בניין. למעשה, כל מי שעובד בחברה הוא עתודת ניהול בפוטנציאל, כך גם בחברת התכנות. בעניין הזה יש שוני גדול בין ענף הבנייה לעיסוק בתוכנה. זה עיקרון שמאוד קשה להסביר לעובדים בתוכנה, במיוחד בחברת התוכנה שהיא חברה צעירה יחסית שהנוהג של מהנדסי תוכנה הוא שהם מחליפים כל שנתיים מקום עבודה. כאן הכשל הגדול. אני חושב, שהם נכשלים מלהבין שאם אתה רוצה להתקדם באמת, אתה לא יכול להחליף כל שנתיים מקום עבודה, אלא צריך להתמקד ולהתקדם לא רק מבחינה טכנולוגית, אלא גם מבחינת האחריות. מבחינתם אתה בהתחלה בדרגת Junior, ואחרי 5 שנים אתה בדרגת Senior. ההתקדמות היא כתוצאה מהוותק, וזה משהו שלדעתי מביא אותם בגיל 40 להיות לא רלוונטיים. מאוד קשה ללמוד כל חצי שנה טכנולוגיה חדשה וכישורי ניהול חסרים. אם בגיל 40-45 עדיין לא ניהלת, אתה כבר לא תנהל.

ש: איך עובדים בחברת הבנייה יודעים שיש להם אופק התקדמות?

ת: העיקרון המנחה שצריך להבין הוא, שחסרים אנשים טובים בכל התחומים. לשאלתך, איך עובד יודע שיש לו אופק להתקדם, התשובה היא בהתנהגות. עובדים זוטרים רואים את המקבילים שלהם מתקדמים, ומבינים שהמפתח להתקדמות נמצא במוטיבציה ולקיחת אחריות. לא חסרות הזדמנויות להתקדם, וזה בונה צוות מאוד מכוון מטרה. מאוד יפה בעיני שבחברה ותיקה כמו שלנו יש כבר דור שני של מהנדסים, שההורים

עבדו בחברה והבנים מגיעים אחרי טכניון ומדברים את השפה כאילו הם נולדו בחברה. אתה מבין איזה משקל יש לעבודה בחיי המשפחה של העובדים, וזה ממלא אותנו גאווה.

ש: אתם עושים שיחות משוב לעובדים?

ת: בעיקרון כן, אבל לא בצורה הסטנדרטית.

ש: שיחות משוב מסודרות?

ת: לא לכל סוג עובדים זה מתאים.

ש: כל אחד מאתנו שעובד במקום העבודה, רוצה לדעת האם הוא בסדר והאם הוא עומד ביעדים, וכמנהל יש לך ראייה רחבה וניסיון על מנת לסייע לו להתפתח. זה מקובל בארגונים רבים.

ת: כן זה מקובל בארגונים, אבל זה גורם למה שאני מאוד חושש ממנו. אני לא רוצה שמנהלים ירשימו אותי, הם צריכים להרשים את החברים המקבילים שלהם. אנשים בארגון שלי פוגשים אותי תדיר, ובסך הכל יודעים מה מצבם בארגון.

ש: אבל בתור קואוצ'ר שמסייע לעובד להתפתח וללמוד מטעויות?

ת: אנחנו בונים בניינים. אין חוכמות, התוצאות נראות למרחוק.

ש: אבל אם אני כעובד עשיתי טעות?

ת: מאחר ועובד עד רמת מנהל אתר נדרש לשימוש בתוכנה, הוא לא יכול לעשות טעות, כי אין שיקול דעת. אתה נכנס לחדר בבניין ואתה יודע בדיוק מה אתה צריך לבדוק, מה אתה צריך לעשות ובאיזה יום אתה צריך לעשות. אתה יודע בדיוק כמה פאנלים צריך, מה כמות הצבע וכיו. אתה גם יודע מה תעשה בעוד שנתיים. הכל מתכונן לפרטי פרטים וממוחשב ברמה כזאת ששיקול דעת לא קיים. אצל מנהלים יש את הערך המוסף שנדרש ברמת המחשבה, היוזמה והחידוש, ולזה יש משוב מידי.

ש: כשאתה מתייחס לראייה הרוחבית שצריך להרשים את יתר חברי הקבוצה שלך, אתה יודע שיש טכניקה של משוב 360 מעלות ששואלים גם את העמיתים לחוות דעתם?

ת: השאלה של העמיתים היא פשוטה. אם הארגון מתפקד, אז הוא הולך לכיוון הנכון. אם תראה את רמת הקרבה בין המנהלים אצלנו, לפעמים זה מדהים אותי כמה הם קרובים.

ש: זה מתקיים גם אחרי שעות העבודה?

ת: לגמרי, זה פשוט לא ייאמן, זה כמו בעל ואישה. זה בנוי בצורה כל כך עדינה, שאם אני אדרוך שם במקום הלא נכון אני מפר איזשהו איזון, ואני לא רוצה שיהיה מצב מהסוג הזה. העובד לא יוצא בבוקר לעבודה בשבילי, הוא מתאמץ להצליח בעבודה בשביל האנשים שהוא עובד לצידם. יש פה מחויבות וחברות, ולי זה חשוב שכך זה נבנה.

ש: זה נשמע כמו אוטופיה.

ת: זו לא אוטופיה, ככה מרקם אנושי חברתי מתקיים. אני כל הזמן קושר אחד בשני מבלי להפריע. שלא נבין לא נכון, כל היעדים נמצאים ומתוכננים מראש, אני יודע בדיוק ברמה של יום מה מתוכנן להתבצע ומה התבצע.

ש: קורה לך שאתה מתרגז על עובד?

ת: ברור, כי כולנו בני אדם. אבל אני לא מתרגז על עובד, אני מתרגז על עמית לעבודה. אני יודע את מקומי, זה מאוד עדין. להחזיק ארגון כזה 30 שנה במתח מבלי להפר את האיזון זו בעצם האומנות. זו גם הסיבה שאתה לא יכול לשבת על מישהו צמוד 24 שעות. אני רוצה שהם ירגישו שהם נותנים דין וחשבון בפריסה, ולא לבן אדם אחד.

ש: כמה עובדים יש לכם בחברה?

ת: אנחנו בסביבות ה-40 עובדים, אבל לא כולם הם ברמה הזאת. 25 עובדים הם ברמת הרקמה שאנחנו מדברים עליה.

ש: תחום הבנייה הוא מאוד מורכב. מהם האתגרים המרכזיים שאתה נתקל בהם?

ת: האתגר הכי גדול שלנו זה לצפות את פני העתיד, כי כשאני עושה עסקה בנדל"ן, כלומר רוכש קרקע, אני מממש אותה לפעמים רק אחרי 12 שנה ולפעמים אחרי 20 שנה. אני בונה עכשיו פרויקט של 300 יחידות בקרית ביאליק, שהעסקה שם נחתמה בשנת 1999. במדינת ישראל קשה לראות את פני העתיד. אין פרויקט שאין במהלכו מלחמה, מיתון ושר אוצר עם יומרות שמתחלף באחר עם יומרות אחרות. כל פרויקט עובר חוויות, שאני חושב שבמדינה מתוקנת אתה לא פוגש בכל שנות חיידך, ואתה צריך להתנהל בתוך הסיטואציה הזאת.

ש: אז מה עושים על מנת להתמודד עם הסיטואציה המורכבת הזאת?

ת: כל דבר לגופו. לדוגמה ב-2002 בפרויקט בכרמיאל, שרנסקי היה השר השיכון והוא הצהיר שהוא נותן מענק של 125,000 ₪ לזוגות צעירים שיקנו דירות, רק שבפועל הוא לא נתן כלום אלא רק עצר את המכירות לשנה. המשמעות של עצירת המכירות במשך שנה, היא לא המימון. המשמעות היא, שזה מרוקן לך מחלקות בחברה. המכירות קטנות, ואז עובדים מתחילים להיות בסיטואציה שהם מחפשים את עצמם על מנת להצדיק את הקיום שלהם. מצב כזה אנחנו פותרים בשיטת הניהול שלנו- אותו בן אדם שמשועמם תופס עכשיו פוזיציות אחרות ומרגיש חיוני ומועיל.

ש: אז זה למעשה ניהול בתנאי אי-ודאות?

ת: כן בהחלט. אנחנו פועלים בתנאי אי-ודאות מוחלטת.

ש: אתה ישן טוב בלילה?

ת: אני ישן טוב בלילה בזמנים מסוימים, ובהרבה מאוד פעמים לא. יכול, לדוגמה, לבוא השר כחלון ולהחליט שהוא יוזם את תוכנית "דיור למשתכן" והמשמעות של זה היא, שאם קנית קרקע נניח ב-400,000 ₪ ליחידת דיור אז פתאום המדינה משווקת קרקע סמוכה במחיר אפס, ועכשיו צריך להתחרות בזה. בקרית ביאליק, למשל, מצאנו את עצמנו בהפרש של 400,000-500,000 ₪ לעלות קרקע מהמתחרים, וזו סיטואציה שקרתה לא מעט. זה לא שמדינת ישראל מתכננת לטווח רחוק. המדינה יכולה להחליט מהרגע להרגע שהיא מוציאה את המשקיעים מהשוק, ואתה תכננת פרויקט למשקיעים ופתאום אין משקיעים. זה לא שאתה יכול מחר להחליף את סוג הדירות, כי רישוי מחדש במדינת ישראל לוקח שלוש שנים. אנחנו מנהלים מערכת שעובדת בחוסר ודאות מוחלט. מאז הקורונה, החלו להימכר דירות בקצב מהיר שלא פגשתי בכל שלושים השנים שאני בתחום, ואין לי הסבר מדוע. אני לא יודע מתי זה מתחיל ומתי זה ייגמר. כשאני לא יודע להסביר לעצמי את השוק שאני עובד בתוכו, זה אומר לא לישון בלילה, כי אתה לא יודע אם זה ייגמר מחר. יש פה הרבה דילמות כמו למשל, האם אתה פותח עוד פרויקטים? האם אתה פותח מגדלים למכירה? כי אם זה נגמר מחר

ומכרת שתי דירות ונעצרת, אז כשאתה בונה בניין בן 10 קומות זה לא נורא, אבל שאתה בונה בניין של 24-23 קומות זה כבר משחק אחר. אין לך יכולת לצפות את פני העתיד, כי אין מודל כלכלי מנחה מאחר והמדיניות משתנה תכופות. זו סיטואציה שאתה אמור לדעת לתפקד בתוכה. אני חושב על קבלנים צעירים שצריכים להתנהל בשוק כזה, זה כמעט בלתי אפשרי.

ש: מה באמת הכישורים שצריך להיות למנכ"ל של חברת בנייה?

ת: השאלה אם אתה קבלן מבצע או שאתה יזם, אלו שני דברים שונים שלכאורה הציבור לא יודע להבדיל ביניהם. יזמים יש כמה סוגים: יש יזמים שהם קבלנים, זאת אומרת שהמפעל שלהם הוא לייצר דירות. יש יזמים שהמפעל שלהם הוא לייצר כסף ופחות מעניין אותם העשייה והמוצר, הם מייצרים הון כספי לעבודה. אנחנו פוגשים אותם יותר באזור המרכז, חברות שמגייסות כסף מהציבור והכסף הוא המטרה. המשחק הוא ההון שנמצא בחברה שאיתה עובדים, ולכן גם התכונות שונות. אני חושב שקבלן שגם בונה, צריך קודם שתהיה לו את היכולת להחזיק שנים של פעילות, מעבר לתכונות. קודם כל, הוא צריך להחזיק ארגון חי שעולה הרבה מאוד כסף לחודש, לא חי רק מבחינה תזרימית, אלא גם מבחינת החיוניות של האנשים, כי אנשים שלא פוגשים עשייה מאבדים את זה. איש מכירות למשל, שלא פוגש לקוח, גם כשמגיע לקוח אחרי חודש והוא מאוד רציני ורוצה לקנות, איש המכירות כבר לא מאמין ללקוח שהוא באמת רוצה לקנות. אתה חייב להחזיק את האנשים באיזשהו מתח לעשייה. בעיסוק שלנו זה טיפה יותר קל מאחר ואנחנו בעלי הקרקעות שאנחנו מפתחים, אז אני תמיד מסוגל להסיט את הספינה הזאת לעיסוק ולקידום של קרקעות ונכסים שנמצאים כרגע בתהליכים מסוימים. מאחר והמנהלים בחברה לא רק מבינים בתחום הספציפי שלהם, אלא אני כל הזמן דואג שהם יהיו בקיאים גם בתחומים אחרים, אז הם יכולים לקחת פוזיציות עם כובד משקל גדול יותר במצבים בהם התחום שלהם כביכול "מתייבש".

ש: אם קורא לך עכשיו שר השיכון ומבקש ממך המלצה כיצד להכשיר דור של קבלנים, מה היית ממליץ לו?

ת: בישראל זה קל, הוא צריך לדאוג שיהיו קרקעות זמינות כי הביקוש קיים.

ש: אבל מה עם האנשים?

ת: זה משאב שניתן להכשיר בזמן קצר יחסית.

ש: ואם אני רוצה להקים אקדמיה להכשרת קבלנים?

ת: יש הכשרות שצריך לעשות, התחום הזה מאוד "רזה" בהכשרות שלו.

ש: איזה תחומים הם צריכים ללמוד?

ת: הם צריכים להבין מה זה קרקע, משום שקרקע זו תורה בפני עצמה. הם צריכים להבין את תהליך הרישוי, מה זה שיווק נדל"ן כי זה לא שיווק רגיל. הם צריכים לדעת לבחון פרויקט ולהבין איך הפרויקט הזה יכול להתנהל בכל הסיטואציות שדיברנו עליהם, והרשימה עוד ארוכה.

ש: מה לגבי הנדסה?

ת: אני לא חושב שלהנדסה יש פה משקל. אתה חייב להבין שאתה פועל בשוק מאוד בירוקרטי. לדוגמה, השנים האחרונות בחיפה הן שנים שבהן הבירוקרטיה בעצם דחקה והוציאה את הקבלנים החוצה מהעיר. נדרש ממך להבין את הסיטואציה והמציאות שאתה נמצא בהן, ואיך אתה עוזר למציאות שלך להיות יותר טובה. מדובר בפרויקטים שהם גדולים מאוד, שהיכולת שלהם להשתנות במהירות לא קיימת.

ש: הלימודים שלך לתארים אקדמיים עזרו לך בדרך הניהול שלך?

ת: כן, חד-משמעית. את התואר הראשון עשיתי בכלכלה ומנהל עסקים, מה שנתן לי מושג כללי בענייני כספים. אומנם לא ברמה המעשית, כי כשסיימתי את התואר הראשון לא ידעתי מה זה תזרים מזומנים ומה המשמעות שלו, שזה בעצם הדבר הכי קריטי למי שמנהל עסק. אחר כך, ככל שהתקדמתי בעבודה שלי הבנתי שחסר לי ידע משפטי. אז עשיתי תואר שני במשפטים, וזה תרם לי מאוד. כשאתה רוכש קרקע ואתה עושה עסקה בנדל"ן, אתה נדרש להבין ברמה המשפטית ניואנסים שאחר כך הם קריטיים. העצות שאתה מקבל הן מצוינות, אבל בסוף האחריות היא עליך כי אתה זה שרושם את הצ'ק ואתה זה שנותן את הדין אם משהו לא נעשה כמו שצריך. אחר כך, מאוד עניין אותי איך זה יכול להיות שבזמן מסוים מגיעים הרבה מאוד אנשים למשרד מכירות ובזמן אחר לא, למרות שאני מפרסם ולמרות כל מה שלמדתי בלימודי הכלכלה על ריבית נמוכה. ניסיתי להבין למה כל התיאוריות הכלכליות לא מתממשות במשרד המכירות שלי. למה למשל, ביום אחד אני יכול פתאום לקבל הרבה מאוד אנשים עם צורך בדירות ויום אחר לקבל בדיוק הפוך. אז פניתי למי שהיה סטודנט איתי בתואר הראשון, פרופ' דורון קליגר וביקשתי ממנו שנראה איך אנחנו בודקים את זה, והוא לקח אותי לפרופ' הראלי והתחלנו לבדוק את זה. הרצנו רגרסיות על מנת להבין את הסיטואציה, והתברר שריבית ופרסום לא משפיעים על זה אלא מה שמשיע זה דווקא פרמטרים של מזג אוויר ולחץ ברומטרי שמהווים טריגר עבור אנשים להגיע למשרד המכירות. למשל, אנחנו יודעים שבימים גשומים יותר אנשים מגיעים למשרד.

ש: בדקתם בספרות אם זה בא לידי ביטוי גם בתחומים אחרים?

ת: כן, זה היה מסע מרתק כי פגשתי חוקרים מתחום התנהגות בעלי חיים. עשיתי מסע ארוך באפריקה ומאוד נהניתי מהתהליך, כי קראנו הרבה תיאוריות של התנהגות בעל חיים והחלפת בתי גידול. לאט לאט אתה מתחיל להבין, שבבסיס קבלת ההחלטות שלנו אנחנו מאוד בסיסיים והיצר החייתי מנחה אותנו פעמים רבות. בתור כלכלן ומשפטן, אתה תמיד תופס בני האדם כיצור מאוד לוגי ורציונאלי, אבל אנחנו יודעים שזה לא נכון. עבודת התזה שעשיתי בתחום הזה גרמה לי להבין שאני לא מבין אנשים מספיק טוב, אז את הדוקטורט כבר עשיתי בתחום של רגשות.

ש: וזה הקנה לך הבנה יותר מלאה?

ת: אני חושב שכן. קודם כל ההבנה המוחלטת שאתה לא מתעסק במחשבים אלא באנשים.

ש: אם אנחנו צריכים לכתוב עכשיו ספר הכנה למנהל, מה המסרים הכי חשובים שצריך להעביר?

ת: אני חושב שהאויב הכי גדול של המנהל הוא האגו שלו. אני חושב שזה נכון גם לגבי חוקרים באוניברסיטה או רופאים. אתה לא יכול להיות הבעלים של הידע כולו, אתה לא תוכל לגדול אם אתה תתבסס רק על מה שאתה צובר. הרבה מאוד אנשים שוכחים שאנחנו חיים רק תקופת חיים אחת, ואם תשתף פעולה עם עוד חמישה אנשים שרוצים את אותה המטרה אז צברת ניסיון חיים של חמישה. כלומר, אותה תחושת בטן שמצילה אותנו או עוזרת לנו להחליט, ברוב המקרים היא בעצם צבירת הניסיון שלנו. אז אם אני לוקח איתי את אלה שמקבילים לי במקום להפוך להיות מוביל שמסתכל אחורה כדי לראות אם יש מישהו שרץ אחריו, אני מקבל פה ערך מוסף אדיר. נוצר כאן יתרון של פי 20, כי יש לך עוד 20 אנשים שרצים איתך קדימה.

ש: אז אתה אומר שבמקום להגיד 'אני' צריך להגיד 'אנחנו'?

ת: זה לא רק להגיד, להגיד לא יעזור. אם התנהגת כך, אז זה יעבוד.

ש: אתה מכיר את הספר של קולינס "Good to great" שערך מחקר על חברות בארה"ב שהצליחו לעלות מ-good to great. הספר כולל פרק מעניין שעוסק במנהיגות שבו הוא טוען, שהתכונה הכי חשובה של מנהל זו עוונה. הוא נותן כדוגמה את אחד המנהלים הכי גדולים בחברה בארה"ב, שאפילו לא הייתה לו חניית מנכ"ל.

ת: אני אשיב בדוגמה מהזמן האחרון. כשמהנדסים שלנו נשלחים להטמיע את התוכנה אצל לקוחות (חברות בנייה), הם אמורים לספק מידע בסיסי על הלקוח על מנת שהליך הקליטה של התוכנה יהיה מיטבי. בכל חברת בנייה יש שיטות והיררכיות ניהול מסוימות. לצורך כך, הכנו טופס שהמהנדס שמגיע לחברה להטמעה ממלא, והוא רושם בו את בעלי התפקידים בחברה והסמכויות שלהם. כדי לראות איך הדבר הזה עובד בסביבה שאנחנו מכירים, ביקשנו מהמהנדס המטמיע שימלא את הדוח הזה גם לגבי חברת יובל אלון בענף ביצוע, והוא אכן מילא. תחת הקטגוריה של המנכ"ל הוא רשם את השם שלי ושל השותף, ואז אני אמרתי לו: "תקשיב, אני לא מנהל את חברת הביצוע". אני באופן מודגש לא מנהל בפועל. אני מתנהל בחברת הביצוע ממש מאחורי הקלעים כדי לא לשבש את הסדרים. הוא מצידו ענה לי: "מבחינתי יש מנהל לחברת הביצוע וזה אתה". זאת אומרת, שמבחינתו לא הייתה בכלל שאלה מיהו המנהל, וזה מדהים להתבונן על היכולת של הארגון להבין את ההיררכיה בצורה נכונה גם אם ניסית להגיד "אני לא פה". לכן, אני טוען שלאגו אין תפקיד. אתה מנהל אם אתה מקצועי ומתנהג כמנהיג של המערכת על ידי עבודה קשה ובמתן דוגמה אישית. אם הכוח מגיע מזה שאתה יכול לפטר מישהו, זה לא כוח זו שררה. מנהיגות זו אופרה אחרת.

ש: אז מהו המקור של הכוח?

ת: מקצועיות ודוגמא אישית, אבל לא ברמה של "אני", אלא ברמה שהעובד יודע שאם הוא נתקע הוא יכול לשאול אותך, ואתה תיתן לו תשובה, לא תשובה מזלזלת ולא תשובה מבקרת ושזה לא ישמש כנגדו. להיפך, זה ישמש כנגדו אם הוא לא יישאל. אתה שאלת מתי אני כועס, אני כועס כשעוסקים בחשבונות וברושם. אל תשכח שהארגון מנהל תקציבי עתק, אז אם הוא לא שאל והוא טעה, זה בסוף עולה לארגון הרבה מאוד כסף. אני לא רוצה שהעובד יחשוב אם הוא יכול להתקשר אליי, אני רוצה שהוא יתקשר ויקבל תשובה. כך אני נוהג כשיש לי שאלה בהתמחות של אחר בארגון, וכך אני מצפה מהמנהלים שלי לעשות.

ש: זה בדיוק עוסק בנושא של אמון בין אנשים.

ת: כן, זה אמון בין אנשים. אתה גם צריך להיות באיזושהי צורה מאוד בטוח בעצמך כדי לא לחשוש לשאול שאלות "טיפשיות", פשוט כי אתה לא יכול לדעת הכל. ואם אפשר להוסיף לאמון פרמטר נוסף – אכפתיות, כי אמון לא יהיה במקום בו לאנשים לא חשוב שתצליח או שיהיה לך טוב.

ש: אחד המושגים שבשנים האחרונות עוסקים בו הוא "ארגון של פחד", שמתאר את החשש של עובדים להגיד את האמת למנהלים שלהם. הרבה פעמים עובדים שהולכים לדיון, חושבים מה הם צריכים להגיד כדי להשביע את רצונו של המנהל. הסיפור שאתה מספר על הארגון שלך שונה, אם אני מבין נכון?

ת: זה נכון, אבל ליתרון יש גם חיסרון גדול, שאתה צריך להיות מודע אליו בשיטת ניהול שכזו – קשה מאוד לקיים נהלים. ברגע שאתה נסמך על כישורים אישיים, אז כשמישהו לוקח על עצמו את התהליך כולו, אחרי איזושהי תקופה הנוהל נמחק וכבר לא קיים.

ש: אז איך אתה מתמודד עם זה?

ת: זו נקודת הכשל בשיטת הניהול הזאת. מאחר ואתה נסמך על יכולות אישיות, מאוד קשה לשמר נהלים. בגלל שאתה לא נותן דין וחשבון למנהל, אלא רק למקבילים לך, הנהלים הם משהו שצריך להילחם עליו כל הזמן. השיטה שלי להתמודד עם אובדן של נהלים, נמצאת בדיווח של מנהלים שנמצאים בתקופת התמחות

ועוברים בין בעלי התפקידים ובעצם חולקים איתם את יום העבודה לתקופה קצרה ובזמן הזה הם כותבים דוח על כל יום. חלקם כותב הערות והצעות, כך שבין השורות אני יכול להבין אם הנהלים מתקיימים.

ש: אז אולי נהלים מיועדים לאנשים בינוניים, ולא לאנשים טובים שיודעים את המשימות שלהם?

ת: אני אסביר למה אני חושב שזה משפט לא נכון. אם למשל, נלך לנוהל בצבא שבו כשאתה עובר במקום שיש קווי מתח עליון אתה צריך להוריד את האנטנות מהגיפים, הנוהל הזה נקבע כי מישהו התחשמל מנגיעה של אנטנות קשר בקווי מתח עליון בלבנון. לא כל מדינה היא מדינה מסודרת שקווי המתח העליון בה גבוהים. בלבנון למשל, קווי המתח העליון נמוכים. אנחנו היום לא בלבנון ויכול להיות שהנוהל הזה נשכח, אבל בפעם הבאה שמישהו ייכנס ללבנון, חיילים יתחשמלו מאי הקיום של הנוהל. גם בארגון עסקי יש שינויים בכוח אדם ובמצבי שוק, ואנשים חדשים צריכים לקבל כיוון ונוהל שנכתב מתוך ניסיון.

ש: כל הנושא שאתה מדבר עליו, נמצא בחלקו תחת הקטגוריה של ארגון לומד. איך אתם לומדים מהתקלות של עצמכם? האם יש איזשהו מנגנון?

ת: אנחנו לא ארגון שעוסק רק בתחום אחד. הנוהל בעניין של ניהול תקלה בחברת תוכנה שונה משמעותית מהנוהל בחברת הבנייה. ברמת ההפצה, בחברת הבנייה התקלה מתוקנת ברמת התוכנה באופן מיידי. כלומר, תחקיר והוראות ביצוע מעודכנות, וזה נשאר לתמיד. בחברת התוכנה יש נוהל של כותב קוד שנבדק על ידי מנהל הצוות שלו, ועדכון תקלות וסיבות בשיבת בוקר, אבל זה כמובן לא מחזיק ידע לטווח ארוך.

ש: אם למשל, היתה תקלת בטיחות בעבודה, איך אני מעביר את זה בין כל מנהלי המשנה באתרים?

ת: על מנת לקבל אישור לבצע שלב, צריך לעדכן את זה בתוכנה ולצלם שדרישת הבטיחות תוקנה. תקלה שנובעת מחוסר בבדיקה מקדימה, נבדקת ומוכנסת מיידי לתוכנה שמשמשת את כל אתרי החברה. בנוסף, פעם בחודש יש ישיבת בטיחות שבה מעודכנים כל בעלי התפקידים בכל תקלה.

ש: מה שאתה אומר הוא, שנוהל אם מקפידים עליו, יוצר מצב של אפס תקלות?

ת: נוהל נכתב ומשופר כתגובה לרצון לראות תוצאה של מפגש עם המציאות ועם המקרים שהמציאות מפגישה. המשמעות של קיום הנוהל היא, שלמקרים שכבר ראינו או שאנחנו צופים יש כבר פתרון, אבל זה תלוי בערונות ניהולית, ואני אתן לך דוגמה. בחברה היה נוהל שבסוף יום העבודה נעשית צבירה על קלטת או דיסק של כל הדאטה האחרונה ופעולות הנהלת החשבונות. בסוף היום, איש צוות היה לוקח קלטת הבייתה למקרה שמתרחשת שריפה או תקלה, אז לפחות הנתונים היו שמורים יום אחד אחורה. מה שקרה בפועל הוא, שהפסיקו לעשות את זה כי זו טכנולוגיה ישנה, והכל נמצא היום בענן. הלכה למעשה, אף אחד לא טרח לעדכן שהנוהל הזה לא מבוצע. אני לא הייתי מעודכן שהנוהל הזה נעלם. מישהו לקח את האחריות לדבר הזה, מתוך מחשבה שזאת אחריותו להתאים את הטכנולוגיה לזמן. גילינו את זה כשנעשה ניסיון לפרוץ לשרת שלנו בענן.

ש: איך לא ידעת מזה?

ת: זה היה ברור לכולם, שמאז הקלטת והנוהל עברנו לשמירת מידע על שרתים, ושאינן יותר צורך בטכנולוגיה של צריבה. אבל אני לא הייתי בסוד העניין של הפרט הזה, וזה התברר כטעות. ברור לי שככל שהזמן עובר, הטכנולוגיה והמציאות משתנים, ונהלים שלא מתאימים את עצמם לזמן מתפוגגים. זאת מלחמת מאסף שאנחנו מנהלים לקיום ועדכון נוהלי עבודה.

ש: אתה מציין את זה כנקודת תורפה?

ת: כן, זאת נקודת תורפה, שצריך להכיר בה ולמצוא לה פתרונות טכנולוגיים מתאימים.

ש: יש ספר שנקרא "הפסיכולוגיה של השלומיאליות בצבא", שכתב אותו פסיכולוג אנגלי בשם נורמן דיקסון. הספר כולל מספר מקרים כאלה, כמו למשל מקרה בצבא האמריקאי. בחיל התותחנים האמריקאי כשהתותח היה יורה, מפעיל התותח היה לוקח צעד אחד אחורה והרבה שנים לא הבינו למה. מסתבר שפעם התותח היה רתום לסוס וכשהתותח היה יורה אז הסוס היה קופץ אחורה, וזה מה שהוביל את מפעיל התותח לקחת צעד אחד אחורה. תופעה כזאת מתקיימת בהרבה ארגונים, שמנסים להבין מדוע עושים דבר מסוים וקשה להבין למה.

ת: הארגון שלנו למד בדרך הקשה שאם הוא לא עושה את זה, יש לזה עלות. ככל שעובר הזמן, אנשים בוטחים, שלא בצדק לטעמי, באיזושהי טכנולוגיה רחוקה. יש ענן, ענן זה מעבר לתפיסה שלנו. הטכנולוגיה שכוללת את שמירת הדאטה בענן, זה להסתמך על שרת שנמצא באיזשהו מקום. ושלא נטעה, לשרת הזה נכנסים לאו דווקא כדי לקחת את הדאטה, אלא למשל, כדי לכרות ביטקוין. אין ביטחון, גם אם נדמה לך שהביטחון מלא, והתוצאה היא שהדאטה נעלמת. אני לא יכול להרשות לעצמי את הדבר הזה, ולכן אני רוצה את זה בברזל. וכשאני אומר את זה, אז זה נראה לדור הצעיר שאני לא מעודכן, אבל אני מאוד מעודכן. בסוף היום, יש לנו אחריות ללקוחות ולחברות שאנחנו מנהלים את הכסף שלהם.

ש: אם היית עושה סקר לקוחות של אנשים שקנו דירות בחברה שלך, מה היית מקבל?

ת: כשאנשים מוכרים דירות של יובל אלון, אז הם רושמים ביד 2 "דירה של יובל אלון", כלומר הם יכולים לדרוש יותר כסף כי יובל אלון בנתה. אנחנו משתדלים לתת שירות גם אחרי שנגמרת תקופת האחריות, למרות שאני לא בהכרח בטוח שזה עושה לקוחות יותר מרוצים. חברים שלי שקנו דירות מחברות שלא נותנות שירות ללקוחות, חיים עם זה ומקבלים את זה ואין להם שום בעיה עם העניין הזה.

ש: אז למה החלטתם בכל זאת לתת שירות?

ת: כי חשבנו, שזה מה שיוצר את המוניטין של המכירה. אבל אני חושב, שבסוף השוק פועל נוכח המחסור או ההיצע. אם יש הרבה מאוד היצע, אז היכולת שלך למכור יותר רק בגלל שאתה בונה יותר טוב היא לא גבוהה. השוק מגיב לחוסר, להיצע ולמחיר.

ש: אבל יחד עם זה אתה ממשיך לתת שירות?

ת: כן, כי זה נמצא ב"אני מאמין" שלי, ואני מרגיש יותר נוח עם עצמי.

ש: איך אתה רואה את החברה שלך בעוד 10 שנים?

ת: אני חושב שאנחנו נעשה פחות או יותר אותו הדבר בנושא של ייזום ובנייה, כי אנחנו אוהבים את זה. חשבנו על זה הרבה מאוד, כי הייתה בזמנו מגמה בחברה לעבור ליזמות ופחות לביצוע, אבל חלטנו שהחוזק שלנו מגיע מהביצוע. צריך באמת להבין, שאנחנו פשוט אוהבים את מה שאנחנו עושים. אי אפשר להיות במקצוע הזה מבלי לאהוב אותו.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

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

להלן תיאור אופן הגשת המאמרים לרבעון:

- ✓ יוגשו מאמרים שלא נמצאים בבדיקה לפרסום בכתב עת אחר.
 - ✓ המאמרים יוגשו בקובץ word במייל לכתובת: cohrm@univ.haifa.ac.il
 - ✓ המאמרים יהיו כתובים בפונט דיוויד 12, רווח 1.5 בין השורות, שוליים 2.5 ס"מ מכל צד, ולא יעלו על 15 עמודים, כולל רשימת מקורות. איורים וגרפים ישובצו במקום המיועד להם בטקסט. הרבעון אינו מודפס, ולכן ניתן לשבץ איורים בצבעים.
 - ✓ למאמר יצורף תקציר (כ-200 מילים) הכולל את הכותרות: מטרת המחקר, שיטה ומשתתפים, ממצאים, תרומה להבנת ארגונים וניהולם.
 - ✓ שפת הכתיבה עברית או אנגלית. למאמר המוגש באנגלית יצורף תרגום שם המאמר, כמו גם תקציר בעברית.
 - ✓ בראש המאמר יופיעו שמות הכותבים. בהערה בתחתית העמוד הראשון תצוין השתייכותם האקדמית או הארגונית וכתובת e-mail אליה יוכלו הקוראים לפנות.
 - ✓ הפניות למקורות המידע ייעשו לפי כללי הרישום אקדמי. שימוש בידע כלשהו באופן כוזב, לא אתי או לא חוקי, הינו על אחריותם הבלעדית של הכותבים.
 - ✓ רשימת מקורות המידע בסוף המאמר תיכתב לפי כללי ה-APA.
- לדוגמא:

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

נקודות נוספות:

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

הרבעון לחקר הארגונים וניהול משאבי אנוש מודה לכם על תרומתכם לקידום השיח הפורה בין עולמות הידע הרבים והגשתם לקוראים בשפה העברית.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly

