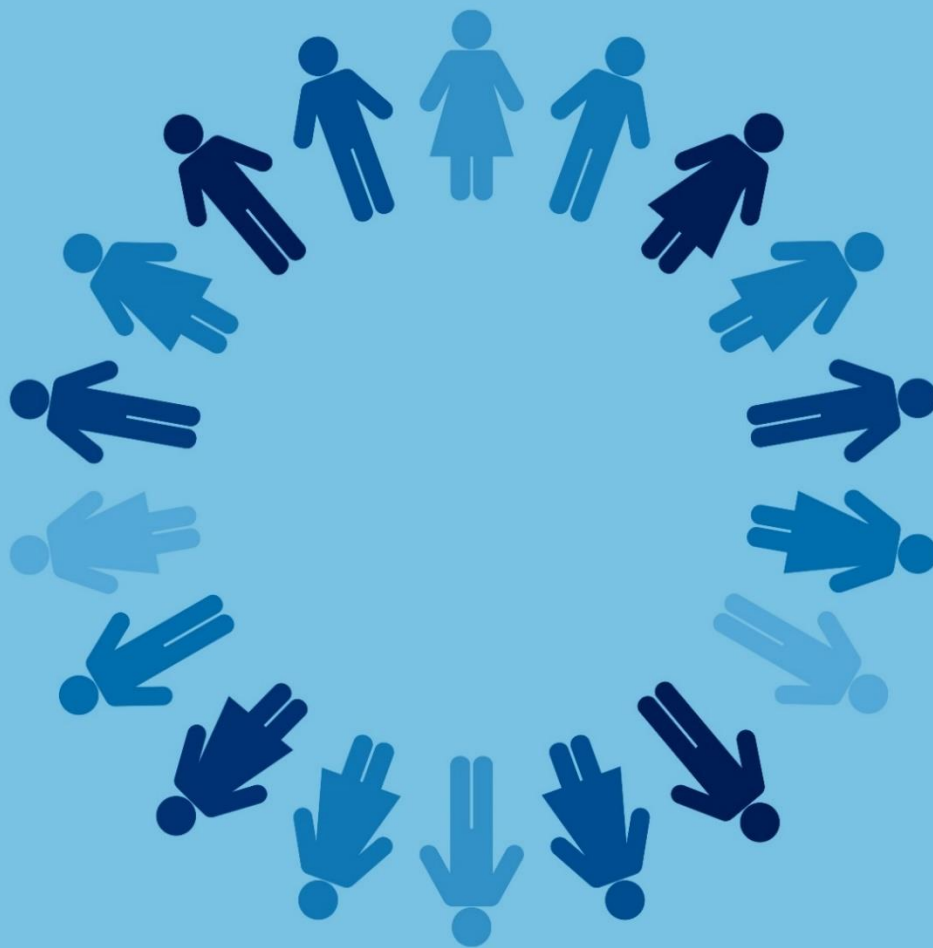


# הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations  
and Human Resource Management Quarterly



## העורך

אריה רשף

## עריכה לשונית

מיכאל מלר גליצר

ורד אלון

## עיצוב גרפי

אורין קדרון

## חברי המערכת

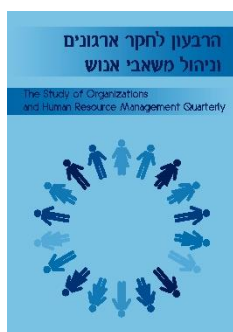
דני צבר <i>Drexel University</i>	יצחק הרפז המכללה האקדמית עמק יזרעאל אוניברסיטת חיפה	יוחנן אלטמן <i>WU Vienna University</i>
שי צפריר אוניברסיטת חיפה	אלי וייץ המכללה האקדמית רמת גן אוניברסיטת תל-אביב	גיא אנוש אוניברסיטת חיפה
דפנה רבן אוניברסיטת חיפה	יעקב ויסברג אוניברסיטת בר-אילן	מיכל בירון אוניברסיטת חיפה
ארי רוזנטל פרוטרום ישראל	דלית יסעור-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 &amp; Co.</i>
	קרן תורג'מן לופו המכללה האקדמית רמת גן אוניברסיטת חיפה	נעמה בר-און שמילוביץ אוניברסיטת חיפה המכללה האקדמית עמק יזרעאל

ISSN: 2616-7301

## תוכן העניינים

4		<a href="#">דבר העורך</a> אריה רשף
6		<a href="#">"צבא ובריאות זה כמו בטון ועץ": מפגש אזרחי צבאי בין שני ארגונים – מערכת הבריאות ופיקוד העורף – בהתמודדות הלאומית עם מגפת הקורונה בישראל</a> לירון עינצי, שירן בורד ובתיה מגיר
19		<a href="#">כשהארגון עובד מהבית - אסטרטגיות חלוקת עבודה של זוגות עובדים מהבית בזמן קורונה</a> אורית שמיר בלדרמן ורונית ויסמל-מנור
42		<a href="#">כנסים וירטואליים בימי קורונה: ניתוח פנומנולוגי של משבר משבש</a> יניב בלחסן ואריאל כהן
58		<a href="#">אתגרים והזדמנויות בהשכלה הגבוהה בישראל פוסט-קורונה</a> ענת אבן זהב ואורית חזן
74		<a href="#">עוינות ותוקפנות בסביבת עבודה: היקפי התופעה והקשר שלה לבריאות העובדים בישראל</a> לליב אגוזי ואשר פרדו
88		<a href="#">גיוס על פי התאמה בין האדם למיומנות: שילוב של ראינות התנהגותיים מובנים וסינון מבוסס טכנולוגיה</a> קלרה ריספּלר
		<a href="#">הגשת מאמרים לרבעון</a>
97		<a href="#">הנחיות להגשת מאמרים</a>

## דבר העורך



עוברים עלינו ימים קשים שמשפיעים על שגרת חיינו. החלטנו להוציא את הגיליון הנוכחי לקראת פתיחת שנת הלימודים תשפ"ד על מנת להדגיש את הצורך בקיום שגרה מלאה תקווה לעתיד לצד הדאגה והחשש שמקוון בכולנו. המאמרים שמוצגים בגיליון הנוכחי מורכבים משתי קבוצות עיקריות. בקבוצה הראשונה כללנו 4 מאמרים שעוסקים בחקר תופעות שאותרו בתקופת משבר הקורונה ובלקחים המומלצים ליישום. אמנם תקופת המשבר הנוכחי שונה ממשבר הקורונה אך יש בה לא מעט מאפיינים דומים שמספקים חומר למחשבה. בקבוצה השנייה הסוגרת את הגיליון כללנו מאמרים רלוונטיים לניהול תהליכים ארגוניים ולניהול משאבי אנוש.

במאמרו של לירון ענצ'י, שירן בורד, ובתיה מגיר: **"צבא ובריאות זה כמו בטון ועץ"**: מפגש אזרחי צבאי בין שני ארגונים – מערכת הבריאות ופיקוד העורף – בהתמודדות הלאומית עם מגפת הקורונה בישראל" מוצג מחקר העוסק בניסיון להבין את הרובד העמוק של היחסים המורכבים, ובבחינת הדינאמיקה שהתרחשה במפגש בין ארגון צבאי וארגון ממשלתי והתולדה שלה. המחקר שבוצע באמצעות ראיונות עומק של עשרה אנשי מערכת הבריאות מדרגים שונים, ועשרה אנשי צבא מדרגים שונים את ההשלכות של שיתוף הפעולה שנוצר בין המערכת הציבורית - ממשלתית לבין צה"ל. אין ספק שחלק מהתובנות שמגיעות אליהן החוקרות הנ"ל רלוונטי גם לתקופה זו.

משבר הקורונה חשף בפני עובדים רבים באופן אינטנסיבי דפוס עבודה חדש - עבודה מהבית. במסגרת המחקר שעליו מדווחות אורית שמיר בלדרמן ורונית ויסמל-מנור במאמר **"כשהארגון עובד מהבית-אסטרטגיות חלוקת-עבודה של זוגות עובדים מהבית בזמן קורונה"** נבחנו אסטרטגיות הזוגיות של חלוקת העבודה בין הורים שאותן יישמו זוגות עובדים מהבית על מנת להתמודד עם הלחצים מהעבודה ומהבית ואופן ההשפעה על דרכי ההתמודדות עם קונפליקט בית עבודה. מאחר שנראה כי מגמת חדירת מקום העבודה לבית תימשך מעבר למגיפת הקורונה, המחקר הנוכחי מצביע על כמה כיווני מחקר עתידיים ומציע לבחון את החוויות של עבודה מהבית, ועבודה מרחוק באופן כללי, בהקשר למגוון רחב יותר של משפחות, כמו למשל משפחות חד-מיניות, כמו גם למגוון רחב יותר של מקצועות וארגונים.

איסורי ההתקהלות והדממת שוק התעופה העולמי בזמן מגפת הקורונה השביתו את תעשיית הכנסים העולמית. לאחר חודשי הסגר הראשונים, החלו הכנסים הווירטואליים להתפתח כחלופה לכנסים הפיזיים שבוטלו. במאמר **"כנסים וירטואליים בימי קורונה: ניתוח פנומנולוגי של משבר משבש"** שכתבו יניב בלחסי ואריאל כהן מוצג מחקר המבוסס על ראיונות עומק חצי-מובנים עם נוסעים עסקיים ישראלים בעלי ניסיון בהשתתפות בכנסים מקצועיים מעבר לים, אשר נאלצו להשתתף בכנסים וירטואליים בתקופת הסגרים ודנים בהשלכות ממצאי המחקר על דרכי עבודה מומלצות.

המחקר המוצג במאמר: **"אתגרים והזדמנויות בהשכלה הגבוהה בישראל פוסט-קורונה"** שבוצע ע"י ענת אבן זהב ואורית חזן מתמקד בנקודת מבטם של אנשי ונשות סגל באוניברסיטאות ובמכללות ביחס לאתגרים ולהזדמנויות המאפיינים את ההשכלה הגבוהה בישראל בתקופת הפוסט-קורונה, תוך השוואתם למערכות השכלה גבוהה בעולם. החוקרות מצביעות במאמר על חמישה אתגרים מרכזיים עימם מתמודדת ההשכלה הגבוהה בישראל. לצידם של אתגרים אלו, החוקרות מזהות חמש הזדמנויות שניצולן בעת הזו

של פוסט קורונה עשוי לסייע למערכת ההשכלה הגבוהה להתמודד עם האתגרים שזוהו ולהוביל לשינוי מסדר שלישי במערכת ההשכלה הגבוהה.

עם כניסת תקן המכוון לקידום בריאותם הנפשית של העובדים עלה הצורך לבחון את היקפי התופעה והשלכותיה על העובדים והארגונים בישראל. במסגרת המאמר "עוינות ותוקפנות בסביבת עבודה: היקפי התופעה והקשר שלה לבריאות העובדים בישראל" בוחנים לליב אגוזי ואשר פרדו ממצאים רלוונטיים לסביבת עבודה עוינת שעולים מתוך סקרים שבחנו היבטים של תנאי תעסוקה וגורמים פסיכו-חברתיים בעולם העבודה ואת מצבם הבריאותי של עובדים. הממצאים מעלים נתונים משמעותיים על שיעורי חשיפה גבוהים לסביבת עבודה תוקפנית ועל ההשלכות הבריאותיות והארגוניות שיש לכך. במאמר מודגש כי בנוסף לסביבה עוינת, ישנם גורמים נוספים משמעותיים להסבר מצבם הבריאותי והנפשי של העובדים. לטענת החוקרים ממצאי המחקר תומכים בחשיבות הרבה לעובדים ולארגונים בהטמעת תרבות ארגונית, השומרת על סביבת עבודה נקייה מאלימות ומגינה על העובדים מפני מצבים כאלה.

שוק העבודה מושפע משינויים טכנולוגיים מהירים, דמוגרפיה משתנה וציפיות חברתיות מתפתחות. ארגונים מחפשים אסטרטגיות גיוס יעילות ועולה הצורך בשימוש באמצעים טכנולוגיים למיון וניהול עובדים. מגמה זו מדגישה את החשיבות של התאמה של תהליכי האוטומציה לגיוס עובדים. במאמר: "גיוס על פי התאמה בין האדם למיומנות: שילוב של ראיונות התנהגותיים מובנים וסינון מבוסס טכנולוגיה" שנכתב ע"י קלרה ריספולר, מציגה הכותבת את הצורך לבניית גישה מאוזנת, המשלבת שיקול דעת אנושי ויכולות טכנולוגיות, לגיוס יעיל של עובדים ומציעה את הדרכים כיצד לעשות זאת. המאמר נכתב בשפה האנגלית וכולל תקציר בעברית.

לאחר למעלה מ-7 שנות פעילות כעורך הרבעון אני מסיים את תפקידי. אני חש שהצלחנו לממש את הרעיון להוצאת כתב עת אקדמי מכובד בעברית שמשמש חוקרים, סטודנטים ואנשי מעשה בתחום ניהול משאבי אנוש וחקר תהליכים ארגוניים. אני מבקש להודות להנהלת המרכז לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש, לפרופ' שי צפריר ולפרופ' מיכל בירון, על התמיכה הנמרצת והאמון שנתנו בי לעריכת כתב העת. תודה מקרב לב לד"ר לליב אגוזי, לד"ר נעמה בר-און שמילוביץ, לד"ר קרן תורגימן לופו ולגבי רד אלון על הסיוע בהתנדבות בעריכת כתב העת. זה הזמן להעביר את שרביט העריכה לדור הבא ואני מברך את ד"ר קרן תורגימן לופו על הסכמתה לקבל על עצמה את תפקיד העורכת ומאחל לה הצלחה.

ומשפט לסיום, התקופה הנוכחית מדגישה את שרבים מאיתנו חוקרים ואנשי מעשה בתחום מדעי ההתנהגות ויודעים שנים רבות על חשיבות לכידות לאומית וארגונית ועל חשיבותה של החברה האזרחית. נראה לי שביט אחד משירו של חיים גורי "הרעות" שנכתב בשלהי מלחמת העצמאות, לפני כ-75 שנה, מייצג נאמנה את התהליכים שאנו חווים בימים קשים אלו המתבטאים באחוה, רעות, והתנדבות של אזרחי ישראל.

הַרְעוֹת נִשְׁאָנוּךְ בְּלִי מְלִים  
אֶפְרָה עֶקֶשׁ נִית וְשׁוֹתֶקֶת  
מְלִילוֹת הָאֵימָה הַגְּדוֹלִים  
אֵת נוֹתְרֶת בְּהִירָה וְדוֹלֶקֶת

בתקווה לימים טובים יותר,

אריה רשף

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## **”צבא ובריאות זה כמו בטון ועץ”: מפגש אזרחי צבאי בין שני ארגונים – מערכת הבריאות ופיקוד העורף – בהתמודדות הלאומית עם מגפת הקורונה בישראל**

לירון עינצ'י<sup>1</sup>, שירן בורד<sup>2</sup> ובתיה מג'ר<sup>3</sup>

### **תקציר**

מגפת הקורונה והמשבר שהתעורר בעקבותיה, הובילו את ממשלת ישראל לשלב את המערכת הצבאית בתוך מערכת הבריאות. שילוב זה נועד לסייע בהתמודדות עם החקירות האפידמיולוגיות, במטרה לצמצם את שרשראות ההדבקה. בעוד מחקרים אחרים בעולם עסקו ברובד התפקודי ובסוגי תגבור צבאי שניתן למערכות בריאות, מחקר זה עוסק ברובד העמוק של היחסים המורכבים, ובבחינת הדינאמיקה שהתרחשה במפגש בין הארגונים והתולדה שלה. מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון את ההשלכות של שיתוף הפעולה שנוצר, כפי שעלה מעשרים ראיונות עומק שבוצעו עם עשרה אנשי מערכת הבריאות מדרגים שונים, ועשרה אנשי צבא מדרגים שונים, החל מדרגי ביניים שעבדו יחד ושולבו בשטח ועד להנהגה הבכירה שניהלה את קבלת ההחלטות ואת התהליך עצמו. ניתוח האירוע נערך תוך כדי התרחשותו, ולא בדיעבד, כששתי נקודות המבט השונות נחקרו בו זמנית על אותה התופעה. ממצאי המחקר מעלים תמונה מורכבת של עבודה הדדית משותפת לצד מתיחות וקונפליקטים. מנקודת מבטם של עובדי מערכת הבריאות, צה"ל נכנס כדי להציל את המצב ואכן סייע להם. עם זאת, הציב את עובדי הבריאות בעמדת נחיתות, מאחר ונלקחה חוות דעתם המקצועית רק בתחילת התהליך, כאשר אנשי הצבא היו צריכים ללמוד את המערכת. ברגע שהתאקלמו, השליטה נלקחה לידי הצבא. בנוסף, הגישה המקצועית האיכותית של משרד הבריאות התנגשה לא פעם עם הגישה המסתערת והמבצעית של הצבא. ממצאי המחקר תורמים להערכות הנדרשת במצבים בהם נדרש שיתוף פעולה בין ארגונים, וזאת לנוכח המסקנה ששיתוף פעולה לא מושג בכפייה.

### **מבוא**

במרץ 2020 הכריז ארגון הבריאות העולמי (WHO) על הקורונה כמגפה עולמית. הכרזה זו הוסרה במאי 2023, אולם הלקחים והלמידה שזימנה תקופה זו חשובים לניהול והתמודדות עם משברים עתידיים, הן בריאותיים והן בכלל, והם עיקרם של מחקר זה. מגפת COVID-19 גרמה למשבר במערכת הבריאות הישראלית. התחלואה דמוית הגלים יצרה עומס יתר של חקירות אפידמיולוגיות, עיכובים בזיהוי מוקדי הדבקה, והתפשטות רבה של הנגיף. על מנת לסייע למערכת הבריאות להתמודד עם עומס זה, ולצורך קטיעת שרשראות ההדבקה, החליטה ממשלת ישראל לגייס את הצבא למשימה הלאומית. לפיכך, הקים פיקוד העורף את מפקדת אלון, במטרה לקצר את לוחות הזמנים בכל הנוגע לאיסוף הדגימות, לתהליכי המעבדה, לחקירות האפידמיולוגיות ולבידוד החולים והמגעים וכדי לבצע הארכות מצב לניתוח המידע הנדרשים לקביעת מדיניות (דו"ח מבקר המדינה, State of Israel Comptroller Special report, 2021). שילוב בין

<sup>1</sup> ד"ר לירון עינצ'י, החוג למנהל מערכות בריאות, המכללה האקדמית עמק יזרעאל ע"ש מקס שטרן, [lironi@yvc.ac.il](mailto:lironi@yvc.ac.il)  
<sup>2</sup> ד"ר שירן בורד, החוג למנהל מערכות בריאות, המכללה האקדמית עמק יזרעאל ע"ש מקס שטרן, [shiranb@yvc.ac.il](mailto:shiranb@yvc.ac.il)  
<sup>3</sup> גב' בתיה מג'ר, מחוז חיפה, משרד הבריאות, [batia.madjar@lbhaifa.health.gov.il](mailto:batia.madjar@lbhaifa.health.gov.il)

ארגוני זה בין משרד הבריאות לבין צבא ההגנה לישראל (צה"ל), והשלכות השילוב הזה נחקרו ויוצגו במאמר הנוכחי.

### סקירת ספרות

גיוסו של צה"ל לטובת מטרות אזרחיות שאינן צבאיות נתפס בישראל לרוב כעניין טבעי, ייתכן ואפילו מתבקש, הקשור במודל צבא העם והאתוס הנלווה אליו. צה"ל נתפס כגוף שתפקידו והשפעותיו רחבות ממשימות לחימה וביטחון בלבד (כהן ושפרן-גיטלמן, 2020). מגפת הקורונה אתגרה את יחסי צבא וחברה בישראל, בפרט בשדה הבריאות האזרחי. הפעלת צה"ל בתחום האזרחי צריכה להיעשות על פי הסמכה מפורשת בחוק. הסמכה כזו קיימת בחוק ההתגוננות האזרחית, תשי"א, 1951 (פיקוד העורף) בלבד, שעל פיה צה"ל מוסמך לפעול להצלת נפשות גם בנושאים שאינם כרוכים בסכנה ביטחונית. במקרים קיצוניים, רשאי ראש הממשלה להעביר את סמכות ניהול האירוע לידי צה"ל (מתוך "רוח צה"ל", אתר צבא ההגנה לישראל, 27.10.2020), דבר שאמנם לא הוגדר פורמלית, אך נוצר דה-פקטו במקרה הנחקר.

שילוב הצבא בהתמודדות עם משבר הקורונה, בא לידי ביטוי בשטח בדרכים רבות: פיקוד העורף הקים וניהל מלונות קורונה, חיל החינוך הפעיל שירותי שמרטפות לילדי הצוותים הרפואיים, גופי מודיעין השתלבו במאמץ למיפוי התפשטות המגיפה, מפא"ת (המינהל למחקר), פיתוח אמצעי לחימה ותשתית טכנולוגית, המשותף למשרד הביטחון ולצבא) קידם פרויקט לניטור מתקדם של חולי קורונה, חיילים וחיילות נפרסו יחד עם המשטרה באכיפת הגבלות התנועה בערים והצבא שיגר גדודים לסיוע לבני ברק. פעולות אלה מלמדות על השפעת הביטחוניזציה על התחום הרפואי שמגפת הקורונה זימנה. "ביטחוניזציה" זהו מושג המתייחס לשיח המגדיר נושאים פוליטיים (שאינם בתחום הבטחון המדיני) כביטחוניים ובכך מקדם את התפיסה כי נושאים אלה הם איום קיומי על הבטחון הקולקטיבי (Buzan et al., 1998).

בדומה לישראל, גם מדינות נוספות בעולם שילבו כוחות צבאיים להתמודדות עם מגפות קודמות כולל מגפת הקורונה והפיקו לקחים משילוב זה. מחקרם של Kwaja et al., (2021) שבחן את שיתוף הפעולה בין הגופים האזרחיים ובין הכוחות הצבאיים בניגריה בשנת 2014, תקופת התפרצות האבולה, מלמד על הקשיים והאתגרים בשילוב זה. מסקנות המחקר הצביעו על הצורך בהגדרה ברורה של תפקידי כל אחד מהגופים, וכן על חשיבות ההבנה של אנשי הצבא את מאפייני הקהילה, הנורמות שלה וצרכיה. זאת לצד ההבנה כי שילוב אזרחי-צבאי הוא בעל תפקיד משמעותי בהתמודדות עם הפחתת התחלואה והתמותה. דותון ועמיתיו (Dutton et al., 2021) סקרו את שיתוף הפעולה הצבאי-אזרחי בארה"ב לאורך ההיסטוריה. ממאמרם עולה, כי לאורך העשורים שחלפו מאז התפרצות השפעת הספרדית, הצבא האמריקאי התאים את התשתית למלחמה בנגיף הקורונה והתגייס ברחבי המדינה כדי לספק טיפול רפואי לאוכלוסיות האזרחיות והצבאיות. לדבריהם, בעוד שהצבא הפך לזרז להתפשטות המחלה במהלך מלחמת העולם הראשונה, הוא הפך לאחד הלוחמים היעילים ביותר במגיפה במהלך התפשטות מגפת הקורונה, כך שלשילובו של הצבא האמריקאי במאבק בקורונה הייתה תרומה משמעותית להפחתת נטל המחלה. גם בצרפת, כחלק מהמאמץ הלאומי למיגור הקורונה, חיל הרפואה (French Military Service) גויס למלחמה נגד הקורונה. במסגרת זו, נעשה שילוב של אסטרטגיות צבאיות לניהול התחלואה ושיתוף פעולה בין הגופים הרפואיים האזרחיים והצבאיים. שיתוף פעולה זה היה חיוני להתמודדות עם המגפה ולהצלת חיים (Pasquier et al., 2020).

**מערכת הבריאות** בישראל נחשבת מהטובות בעולם, עם השקעה נמוכה יחסית של המדינה ביחס לאיכות, כמות וזמינות השירותים הרפואיים הניתנים לתושביה (בר-עוז ועמיתיה, 2019). עם זאת, לאורך השנים

סדרי העדיפויות של המדינה העמידו בראש הסולם ההיררכי את הביטחון והפוליטיקה בשעה שנושאים חברתיים (כמו חינוך, רווחה ובריאות) נותרו בתחתית ההיררכיה, בשוליו של סדר היום הלאומי. רק בתחילת שנות ה-90, במלאת 40 שנים למדינה, נושא הבריאות זכה להכרה לאומית באמצעות חקיקה. חוק ביטוח בריאות ממלכתי, תשנ"ד-1994 קבע כי כל תושבי המדינה זכאים לסל מוגדר של שירותי בריאות ציבוריים (בר-עוז ועמיתיה, 2019). מערכת הבריאות בישראל מורכבת מריבוי גופים האחראים על בריאות התושבים. המרכזיים שבהם הם משרד הבריאות, בתי החולים וקופות החולים. משרד הבריאות פועל כמיניסטרוון, שאמור להסדיר את כל כללי ההפעלה של המערכת (רגולטור), אך הוא גם המפעיל של בתי החולים הממשלתיים והוא ספק של חלק מהשירותים כמו טיפות החלב ובריאות התלמיד. במשרד הבריאות פועל המטה הראשי וכן שישה מחוזות המחולקים על פי האזור הגיאוגרפי. קיימות בישראל ארבע קופות חולים, שעל פי החוק אחראיות לאספקת סל שירותים (ביטוח הבריאות) (בר-עוז ועמיתיה, 2019).

בתקופת מגפת הקורונה, עד לכניסת פיקוד העורף ללשכות הבריאות, שירותי בריאות הציבור במשרד הבריאות יחד עם הנהלת משרד הבריאות היו אחראיים להתמודדות עם המגפה, כאשר כל מחוז ניהל, על פי רב, את החקירות האפידמיולוגיות בתחומו. שני הארגונים, משרד הבריאות ופיקוד העורף, נפגשו באופן כפוי בזירת המאבק בקורונה. ארגונים אלו, האזרחי והצבאי, נאלצו לאורך ההתמודדות עם המגיפה, ללמוד לעבוד בשיתוף, תוך התמודדות עם אתגרים ואילוצים שליוו את העבודה המשותפת.

במחקר זה, בחינה של העבודה המשותפת תנוחת לפי **יחסי ארגון – סביבה**. נבחן את היחסים בין הארגונים בינם לבין עצמם, וכחלק מהסביבה החברתית והמדינית בה הם מתקיימים. היחסים הבין-ארגוניים בין מערכת הבריאות כארגון נותן שירותי בריאות לבין המערכת הצבאית כארגון האמון על שירותי בטחון לאומי, יבחנו על פי גישת התלות במשאבים ויחסי חליפין. על פי גישה זו, אין ארגון המספק את כל צרכיו בעצמו, ויחסים בין-ארגוניים נובעים מתלות הדדית במשאבים כמו: תקציב, ידע, קשרים, מיומנויות, יכולות ביצוע, ומושפעים מהצורך לשרוד (סמואל, 1996 ; Pfeffer & Salancik, 1978). לפיכך, הסביבה היא המכלול של גורמים מחוץ לארגון, מהם ארגונים דולים משאביהם, ומכאן משמעותיים לו. מרכיבי הסביבה הם ארגונים אחרים איתם הארגון צריך, רוצה או חייב לקיים יחסי גומלין כלשהם (סמואל, 2002). במקרה של המחקר הנוכחי, הסביבה הארגונית של מערכת הבריאות ושל פיקוד העורף, מעבר לדינאמיקה שבינם, כוללת גם את הסביבה המדינית ואת הסביבה החברתית, כפי שהשפעתן נחקרה ותוצג בפרק הממצאים.

מגפת הקורונה יצרה משבר שהוביל לשילוב כוחות של שני הארגונים. מפגש זה, חיבר פרופסיות מקצועיות שונות, ומסגרות ארגוניות ותרבותיות אחרות. על אף שלשילוב זה יתרונות לניהול יעיל של המגיפה, הוא עורר קונפליקטים ואתגרים בשטח. מטרת המחקר הינה לבחון את השלכות המפגש הכפוי בין פיקוד העורף למערכת הבריאות, לרבות מתיחות ומאמצי שיתוף פעולה כאחד.

## שיטה

**משתתפי המחקר:** המחקר כלל עשרים מרואיינים. עשרה עובדי משרד הבריאות בדרגים השונים: אחיות בריאות הציבור, אנשי ונשות ההנהלה, בכירי המחלקה לבריאות הציבור ברמה הארצית ועשרה אנשי צבא שגויסו ושולבו במערך ההתמודדות עם נגיף הקורונה (וביניהם, חוקרים שגויסו מטעם הצבא (בעיקר אנשי מילואים) ושולבו במערך החקירות בדרגים שונים ומנהלי המטה הבכירים).

**מערך המחקר:** מחקר איכותני שכלל ראיונות עומק חצי מובנים אשר התקיימו במהלך החודשים פברואר עד מאי 2021. לצורך ביצוע הראיונות נבנה פרוטוקול ראיון חצי-מובנה הכולל שאלות לאנשי הבריאות



ולאנשי הצבא. הראיונות הוקלטו, הועברו תמלול, ונותחו בהתאם לשיטות המחקר האיכותני לזיהוי קטגוריות ותמות מרכזיות (שקדי, 2003).

**אתיקה:** המרואיינים חתמו על טופס הסכמה להשתתפות במחקר ולהקלטת הראיון עימם. הובהר להם כי הפרטים המזהים שלהם לא יופיעו בהקלטות או בממצאי המחקר, וכי ההקלטות לא יועברו לאף גורם זולת צוות המחקר. המחקר אושר בוועדת האתיקה של המכללה האקדמית עמק יזרעאל (מס' אישור: YVC 2021-13). (EMEK)

## ממצאים

ממצאי המחקר מעלים תמונה מורכבת הן על היחסים בין המשתתפים משני הארגונים והן על הבדלים במבנים ובמשאבים הארגוניים. הבדלים אלה עיצבו את המפגש בין השחקנים מהארגונים השונים ובאו לידי ביטוי ביחסים ביניהם, באופן שיובא להלן:

### 1. הבדלים במשאבים הארגוניים בין פיקוד העורף לבין מערכת הבריאות

#### 1.1 משאבים מבניים וקשרים בין-ארגוניים

לשני הארגונים רשת קשרים בין-ארגוניים ענפה, הכוללת קשרים עם רשתות מקומיות, ארגוני קהילה אזרחית, משטרה ועוד. עם זאת, היכולת להשתמש במשאבים אלה שונה. בעוד שמערכת הבריאות מוגבלת על ידי בירוקרטיה ונהלים נוקשים, פיקוד העורף מאופיין במבנה גמיש יותר המאפשר שימוש במשאבים לפי הצורך לקידום "המשימה".

*"אצלנו קשה... כדי לשנות נוהל זה לוקח הרבה זמן. פתאום (עם כניסת הצבא) את רואה שהדברים זורמים והם אחרים. הם לא מקובעים. הם לא קשים לשינוי"* [אחות אפידמיולוגית]

הצבא, לעומת זאת, מיומן ביכולת תגובה והתגייסות מהירה, ולא מוגבל בבירוקרטיה. מתוקף "צורך מבצעי" הוא מעמיד תהליכים במהירות וביעילות.

*"שליטת הפיקוד שלי היא ישירה, מהירה, היררכית"* [מפקד בכיר בפיקוד העורף]

כמו כן, למרות שלשני הארגונים קשרים חוץ ארגוניים, נראה כי לפיקוד העורף יכולת גבוהה של הפעלת סמכות על העוסקים מחוץ לקוי המתאר הארגוניים שלו. בחברה שמרכזיות הצבא בה כה גבוהה, המוניטין והסמכות "בשם המדים" הם משמעותיים ופותחים דלתות המסייעות לקידום האינטרסים. זאת בעוד שלממשק האזרחי של מערכת הבריאות סמכות פחותה משמעותית.

*"נכנסו אלינו ללשכה והיו מגיעים עם המדים, פשוט הסברנו והראינו להם הכל... במדי אחות עדיין יבקשו ממני ת.ז."* [אחות אפידמיולוגית]

#### 1.2 משאבים חומריים

מהניתוח הממצאים עולים הבדלים חדים ביכולת הכלכלית בין שני הארגונים. הצבא עתיר משאבים, עתיר תקנים ובעל מיומנות פריסה בשטח, לעומת מערכת הבריאות שהינה משאבים:

*"המאפיינים של מערכת הבריאות הישראלית, שבתוך דלות האמצעים אנחנו כולנו יודעים לעשות עבודה מצוינת..."* [עם מערכת מחשוב מקרטעת וחוסר בתקנים וחוסר במיטות בבתי חולים ומחסור בציוד וכי...]. [בכירה במטה משרד הבריאות]

מעבר לדלות במשאבים, ההתמודדות עם משבר בסדר גודל כזה בתנאי שטח היא גם יכולת חומרית מוגבלת, בניגוד לצבא שבבסיסו אתגריו הם בשטח:

*"הצבא בעל יכולת אינהרנטית של תגובה מהירה, יש לו תקנים [...] ויכולת להעמיד כח אדם מהיום למחר. יש לו גם יכולות מחשוב ותפעול גבוהות והמוניטין טוב. הוא ידוע בניהול משברים ויוזמות והיתה לנו הזדמנות להסתייע בכל אלה" [בכיר במשרד הבריאות]*

### 1.3 משאב אנושי

עובדי מערכת הבריאות הם אזרחים המועסקים בשכר. לעומת זאת, במערכת הצבאית, מעבר לעובדים בשכר, יש חיילי סדיר ואנשי מילואים. הבדל זה טומן בחובו יכולות ארגוניות שונות. למערכת הבריאות מצבת עובדים קבועה יחסית של שכירים בעלי ידע, מיומנות וכישורים מבוססים, ואילו המסה המשמעותית של המתגברים במערכת הצבאית הם חיילי סדיר ומשרתי מילואים חסרי ידע אפידמיולוגי. מדובר בכח אדם גדול הנותן מענה כמותי משמעותי בעיתות משבר. מעבר לכך, מאפייני העבודה של עובדים שכירים, המסיימים את יום עבודתם בשעות מוגדרות, הגם שהשקיעו שעות נוספות, שונים ממאפייניהם של חיילים בדרגות השונות, מהם ניתן לדרוש להישאר ולבצע פעילות גם לתקופה ממושכת ורציפה:

*"באזרחות אתה לא יכול להגיד לאחות להגיע ב-8 בבוקר מנצרת לרמלה. אתה לא יכול. היא תתפטור, יש הסתדרות, יש חוקי עבודה. אתה לא יכול. והם (אנשי הצבא) לא הצליחו להבין מה הבעיה. למה אני לא יכולה לפקוד על אחיות בריאות הציבור?" [בכירה במערכת הבריאות]*

רופא בכיר הפנה זרקור על הבדלים אלה:

*"הרגשנו שאנחנו ממצים את יכולת המענה שלנו. לא עמדנו בכמות הפניות והשיחות שנכנסו. נולד הצורך לקבל סיוע אופרטיבי ואינטגרטיבי של ניהול ההתפרצות. אנחנו לא יכולנו לספק אותה מתוך הארגון. התחילו גישושי פעולה מבחוץ, בנט (רוה"מ דאז) דחף לשת"פ עם הצבא, ובאופן טבעי עלה פיקוד העורף"*

היכולת הארגונית לגיוס כח אדם גם היא שונה. למערכת הבריאות יכולת גיוס מצומצמת ביותר לתפקידים בשכר והארגון מאופיין בתקינה נמוכה. על אף שנפתחו תקנים זמניים חדשים לטובת הקורונה, פתיחתם היתה מוגבלת והליך הגיוס אופיין בבירוקרטיה רבה. הניסיונות להתמודד התבטאו בניוד פנימי מתוך הארגון כמו למשל, רתימת עובדים, פקידים ועובדים סוציאליים לחפיפה לביצוע חקירות אפידמיולוגיות, דבר שבא על חשבון פעולות שגרה של אותם עובדים. לעומת זאת, יכולת הגיוס וההכשרה של הצבא מהירה ורחבת היקף. אנשי מילואים, ברובם טייסים בחל"ת (חופשה ללא תשלום), גויסו והוכשרו לתווך ולנהל מערכי חקירות בתוך מספר ימים. חיילי סדיר טריים הוקצו תוך מספר ימים לתגבור החקירות בלשכות ועברו הכשרה לביצוע חקירות אפידמיולוגיות:

*"ביום אחד מופיעים לך גדודים של חיילים, גדודים על גבי גדודים, כמויות של חיילים ושואלים אותך שאלות... יש לזה יתרון כי הם יכולים לבוא ולהגיד היום לחיילים תקשיבו אתם לא הולכים הביתה עד שאתם לא מסיימים את החקירות. אני לא יכולה לבוא ולהגיד לאחות שיש לה עוד ילדים בבית ומשפחה שהיא לא הולכת הביתה" [בכירה במערכת הבריאות]*

סוגיה נוספת ביחס למשאב האנושי נעוצה בשפה. הז'רגון הרפואי מאופיין בזהירות ובדיוק, ואילו השפה הצבאית מאופיינת בסגנון דיבור קצר, תכליתי והחלטי המעניק השפעה רבה ויכולת הניהול מתעצמת. הטיב לתאר זאת משרת מילואים ששימש כמתווך בין ההנהלה הבכירה ללשכות באומרו:

*"יכול להיות שגם הדרך שהם (אנשי משרד הבריאות) מציגים את הדברים משפיעה, הם לא אנשים החלטיים. אולי זה ככה במערכת הציבורית ואני לא מספיק בעניינים. הם אומרים 'זו ההמלצה שלנו'. זה לא המלצה, זה מה שצריך לעשות! למה המלצה? החלטה! ולהגיד את זה גם בצורה החלטית ויותר תכליתית"*

#### 1.4 מוניטין

התדמית של מערכת הבריאות הלכה ושינתה פניה במרוצת המגיפה. תחילה חשו אנשי הבריאות כי הינם "גיבורים", ואכן, הוקירו את פועלם ומחאו להם כפיים במרפסות. אולם, הערכה זו הלכה והתמעטה עד לכדי קריסה ותחושה של רמיסה. היוקרה וההערכה שחוו אנשי הבריאות היו נחלת התקופה הראשונה של התפרצות מגפת הקורונה בישראל. במרוצת המגיפה הן הפכו לתחושת החמצה וחוסר הערכה, בדומה להיעדר הערכה מספקת לעבודתם של אנשי הבריאות בשגרה:

*"חשנו היעדר הערכה, ובסגר הראשון... באיזשהו מקום חזר לנו הסומק ללחיים"* [בכירה במטה משרד הבריאות]

היעדר הערכה היה מצב התחלתי, שעם התקדמות המגפה הוחמר לתחושות קשות יותר, כפי שמתארת זאת בכירה בהנהלת מערכת הבריאות:

*"הייתי פשוט המומה... [בכיר מטעם הממשלה] עלה לבמה במסיבת עיתונאים ארצית ואמר שני דברים "משרד הבריאות נכשל והחקירות עוברות לפיקוד העורף" ואני חושבת שלא חוויתי בחיים שלי כזו בגידה, כי לבוא ולהגיד שמשרד הבריאות נכשל, אחרי שאנשים במשרד הבריאות וויתרו על המשפחה שלהם ועל החיים שלהם ועל הבריאות שלהם ועל הבריאות הנפשית שלהם והתאבדו על החקירות האלה בלי משאבים ובלי תודה ובלי כלום, אתה עומד שם ואומר "משרד הבריאות נכשל"? זה היה.. כשאומרים סכין בגב, זה היה סכין בגב, מבחינתי, ולא בי. בכל המערכת"*

כל זאת מתרחש במערכת הבריאות, בעוד אנשי הצבא, שבלאו הכי נושאים עימם גאוות יחידה, היו ונשאר איתה למשך כל התקופה. נראה כי הצבא היה ונשאר בתדמית איתנה של מציל, מושיע שהלך והתעצם עד למצב של שליטה מלאה:

*"התפקיד הכי משמעותי, עם ההשפעה הכי גדולה על מדינת ישראל, היה בידינו"* [בכיר בפיקוד העורף]

הבדלים אלה משקפים את הפערים בין שני הארגונים. הם מעצבים את תפיסות המשתתפים ואת פעולותיהם, ומכתיבים את הדינאמיקה שנוצרת בין המשתתפים ובין הארגונים, כפי שמובא בפרק השני של הממצאים העוסק ביחסים.

## 2. יחסי הגומלין בין הצבא לבין מערכת הבריאות – שיתופי פעולה וקווי מחלוקת

בחינת מערכות היחסים בין שני הארגונים מצביעה על מורכבות הכוללת שיתוף פעולה והערכה הדדית, לצד התנגשויות וקונפליקטים. שיתוף הפעולה וההערכה ההדדית ביחסים אפיינו לרוב את המשתתפים, האנשים שעבדו יחד בחקירות האפידמיולוגיות. הקשיים והקונפליקטים רווחו יותר בצמרת, ונבעו בעיקרם מאי ההגדרה של הסמכויות ומחוסר תיאום הציפיות.

## 2.1 מהרמוניה להגמוניה

במסגרת כניסתם של אנשי הצבא לשכות הבריאות הוחלט על השמה של אנשי תיווך בין החוקרים של משרד הבריאות לבין הגורמים הבכירים במשרד הבריאות ובפיקוד העורף. אותם מתווכים היו אנשי מילואים, טייסים בחל"ת ברובם. במידה רבה הם היו ערים למורכבות של כניסתם לשכות הבריאות ולערער מעמדם המקצועי של האפידמיולוגים או הממונים על החקירות האפידמיולוגיות מטעם השכות. המתווכים פעלו לרכך את העבודה המשותפת, דבר שהניב שיתוף פעולה שהלך והשתפר עם הזמן, כך שנוצרה הרמוניה ביחסים הבין-אישיים בתוך לשכות הבריאות.

*"... אני ניסיתי לעשות את זה בצורה מאוד אישית. זאת אומרת בפגישות, בשיחות, בהתחברות אפילו. יש לי מערכת יחסים מעולה עם אנשים. ניסיתי להפעיל כל מה שלמדתי כל החיים פשוט להיות בן אדם..."* [איש צבא במילואים]

אנשי הצבא ראו באנשי מערכת הבריאות עובדים מסורים הרבה מעבר למה שידעו וציפו מראש. הם דיווחו על הערכה רבה למסירותם ופועלם כעובדים וכבני אדם. אנשי הבריאות גם כן הוקירו והעריכו את התגייסותם וכניסתם של אנשי הצבא לשכות הבריאות, וראו בהם גורם עם פוטנציאל תמיכה וסיוע רב, וכן ייחסו להם כוונות טובות ומטרות זהות.

*"אנשים שעבדתי איתם היו מקסימים, מדהימים. גיליתי אנשים קודם כל שמסורים מאוד, אבל הם היו כבר שחוקים"* [איש צבא במילואים]

היחסים ההרמוניים באו לידי ביטוי ברמה המקומית, בתוך לשכות הבריאות. אולם, ברמה הארצית התגלעו חיכוכים ומאבקי כח. אשת בריאות בתפקיד מחוזי בכיר מתארת:

*"...אלה בלשכות למדו להכיר אותנו וירדו יותר לעומק והבינו את יותר טיב העבודה ואז מבחינה מקצועית הרבה פעמים לא היה להם מענים והם השתדלו להתייעץ אתנו. ככל שהזמן עבר הם הבינו שהידע המקצועי נמצא בידינו וששווה להם להתייעץ אתנו. בעוד שבמפקדת "אלון" הם היו מנותקים לגמרי, הם לא הבינו את טיב העבודה והם לא הבינו מה קורה בלשכות. הם לא הבינו את המבנה הארגוני והם הרבה פעמים עשו קצרים לא פשוטים בקרב הצוות..."*

תהליך המעבר מהשתלבות להשתלטות, תהליך שניכר בשטח בלשכות הבריאות, היה תוצר ישיר של תהליך שהחל להתרחש בדרגים הגבוהים. אשת בריאות בדרג ניהולי בכיר תיארה את התחושות:

*"...המון תסכול. תחושה של חוסר אונים. שמישהו השתלט עלינו, הוא הרבה יותר כוחני מאתנו [...]. (אילו היה המצב הפוך) הייתי קודם נערכת ואז משתלבת. הם השתלבו ואז נערכו. הייתי עושה את זה הפוך וגם ראיתי שכשנכנסו לזה יותר הפסיקו להקשיב לנו..."* [אשת בריאות]

וכך נראה כי במרוצת הזמן שיתוף הפעולה הפך למראית עין ולא הלכה למעשה בשטח:

*"... היינו הרבה פעמים שותפות בשביל הפרוטוקול בשיחות. היינו מגיעות לשיחות, אומרות מה שאנחנו חושבות, ואחר כך היינו שומעות שנעשה אחרת... נתנו רק תחושה של מקשיבים, בפועל היתה פחות שותפות. הם היו מקדמים דברים בלי להתייעץ, בלי להגיד... והיית שומעת על הדרך אגב שפתאום הם עושים כל מיני תהליכים שכבר נמצאים אצלנו, כבר קיימים... אז בואו נבנה יחד, בואו נשפר יחד..."* [בכירה במערכת הבריאות]

גם אנשי הצבא זיהו תהליך זה, וראו בצבא מושיע, ובמערכת הבריאות נתמכת:

*"התועלת הלאומית מנחה אותי ושמחתי מאוד לקחת חלק ולהכיר אנשים שבאמת מסורים לעבודה שלהם (אחיות משרד הבריאות). אני חושב שבאמת הם קיבלו אותנו, נוצרה אפילו הייתי אומר, לא*

*רוצה להפריז, אבל נוצרה באיזשהו מקום גם תלות, הם די נאחזו בנו, ואנחנו...]* באנו לתמוך ולהציל את המצב" [איש מילואים בתפקיד מתווך בין ההנהלה ללשכה]

על אף ההרמוניה ששררה פעמים רבות ביחסים הבין האישיים, הממצאים מלמדים כי ברמה המבנית-מקצועית התהוו קונפליקטים משמעותיים. אחד הממצאים העיקריים מלמד שההתנהלות התרחשה תוך כדי עבודה, כאשר לצוותי הבריאות ברור שהסמכויות בידם כאנשי המקצוע, ולאנשי הצבא ברור שסומכים עליהם ש"יחלצו מן הצרה". ניכר, כי לא נערכה תוכנית סדורה של חלוקת סמכויות. ייתכן שתוכנית זו היתה מונעת או ממתנת את הקונפליקטים שעלו. לאורך כל התהליך לא הוגדרו קווים ברורים של חלוקת סמכויות, תיאום ציפיות והגדרת יעדים. הדברים נעשו "תוך כדי תנועה" ופעמים רבות היו תולדה של יחסי הכוחות. באופן כללי, ניכר שידם של אנשי הצבא היתה על העליונה בקביעת הסדרים וההתנהלות, דבר שהלך והתחזק ככל שהזמן התקדם והם התאקלמו ולמדו את העבודה. הבנייה זו, היוותה קרקע לדילמות וקונפליקטים שבאו לידי ביטוי בין המשתתפים.

## 2.2 מאופרטור לרגולטור

חוסר עקביות בחלוקת הסמכויות בין הארגונים אפיין את המפגש מתחילתו, וגדל בהמשך העבודה המשותפת. תחילה הוגדר שהצבא אופרטור ומערכת הבריאות רגולטור, אך הדבר טושטש ככל שהתקדמה ההתמודדות עם המשבר.

בעוד אנשי הצבא מצידם חשו שאנשי הבריאות תולים בהם תקוות של סיוע וגאולה מן המשבר ההולך וגואה, אנשי הבריאות מצידם אכן ראו את הפוטנציאל הגלום בכח הצבאי שגויס למאבק, אך הרגישו שהסמכות היתה בידם רק בשלב הראשוני של התהליך בו אנשי הצבא היו צריכים ללמוד את המערכת ואת המונחים המקצועיים. מרגע שאנשי הצבא הסתגלו, כבר לא הקשיבו לעמדתם והשליטה על המצב עברה באופן ניכר לידי אנשי הצבא. כאמור, היתה הערכה פנימית חיובית בין משתתפי שני הארגונים. אולם, התחושה שהצבא הגיע על מנת להושיע ולהציל את המצב, העמידה את אנשי משרד הבריאות בעמדת נחיתות ותחושת חוסר הוגנות על כך שזה הגיע שלא בהלימה למאמציהם לאורך כל התקופה. האוירה הציבורית והתקשורתית באותה העת לא הטיבה עם אנשי משרד הבריאות, וזלגה אל היחסים הפנימיים:

*"בתקשורת זה הצטייר כאילו פיקוד העורף עשה הכל... לא, הם עשו אחוז קטן מאוד של החקירות. ומי הכשיר את פיקוד העורף – אנחנו. ומי ישב ליד האוהלים בלי תנאים, בלי שירותים כמעט, באבק אנחנו!..."* [בכירה במטה משרד הבריאות]

אמנם מדובר בשני ארגונים ממשלתיים, אך מעבר לכך אין דמיון רב בין נורמות ההתנהלות והעבודה המאפיינות אותם. כך למשל, התפיסה המקצועית האיכותית של אנשי משרד הבריאות התנגשה עם התפיסה המבצעית המסתערת של אנשי הצבא. הטיב לתאר זאת אחד מבכירי פיקוד העורף בראיון עימו:

*"...כל מי שאומר לי שהוא פרפקציוניסט, זה מכעיס אותי מאוד. מה זה פרפקציוניסט? צריך להספיק המון... היה קשה מאוד מאוד להסביר לאנשי בריאות הציבור שהם פנטים מוחלטים על חקירות... על פרפקציוניזם"*

אנו נוכחים לתהליך בו תלותיות שאפיינה תחילה את אנשי הצבא בהסתמכותם על אנשי הבריאות מתחלפת באופן מואץ בקריאת תיגר על נהלי העבודה המקצועיים של אנשי הבריאות, ונעשות פעולות להחליפן. פעולות אלו זוכות להכרה, ונראה שהמוניטין הצבאי עולה על זה של משרד הבריאות. אחת מבכירות המערכת הרפואית מתארת את חדירה הצבא למערך החקירות כך:

*"אחת הסוגיות המורכבות מעבר לאיך שזה הוכנס ושלא היו קווים ברורים ושלא הייתה מנהיגות בריאותית בכלל, זה הפערים התרבותיים אפילו בשפה. אוקיי? הנחיות מקצועיות מול דירקטיבות, שיש לזה משמעות. זה ניואנס אבל יש לזה משמעות שונה לשתי המילים האלה. אוקיי? הנחייה זה אומר שיש לי את הקווים המנחים ויש לי שיקול דעת מקצועי. דירקטיבה זה אומר-אני מתיישרת. ואלה כאילו המילים המקבילות"*

בדבריה מצביעה על כך שחרף מיקומה המקצועי של מערכת הבריאות, נכפה עליה להתיישר להנחיות הצבאיות, המגובות בדרג הממשלתי, ובכך למעשה נדרס ארגון הבריאות וכל שנותר לו הוא להיכפף תחת הצבא ודרגותיו, כפי שארגון היררכי זה מתנהל בשוטף ואחת כמה וכמה בעיות משבר. בכירה במערכת הבריאות, תיארה את פרשנותו של אחד מבכירי פיקוד העורף לייחסו למשימה:

*"... (שם) אמר לי פעם שאני צריכה להבין שאם אומרים לו לכבוש את ההר הוא כובש את ההר, וזה לא משנה לו מי נופל בדרך. אז, אם אני מפריעה לו, אני אפול"*

הפערים בגישות בין שני הארגונים באו לידי ביטוי בסופו של דבר בדמות קונפליקט משמעותי שהוביל להתפטרותה של ראש מערך החקירות האפידמיולוגיות מטעם משרד הבריאות. ממצאי המחקר עולה, כי היו למעשה שני גורמים האמונים על אותה סמכות מקצועית, מה שהוביל למאבק על סמכויות, בו החזק הוא המחזיק בסמכות. דוגמא לקונפליקט בין הסמכויות בא לידי ביטוי בדבריו של גורם צבאי בכיר:

*"כשבונים מערכת תקשובית. הבאנו את אגף התקשורת 8/200, לבנות מערכת תקשובית שנקראת "אבן יסוד" כי כל החקירות התנהלו על גבי מערכת מיושנת יחסית... עכשיו, מי מאפיין את המערכת? האם פקע"ר כאופרטור מאפיין? או משרד הבריאות כגורם מקצועי מאפיין? או שניהם? אבל כשיש התנגשות מי קובע?"*

דברים דומים עולים גם מהכיוון של אנשי משרד הבריאות. אשת בריאות מהדרג הניהולי אמרה:

*"דיברו הרבה על הכניסה של הצבא והצבא צריך להיכנס והצבא צריך לעשות. היום כשאתה מסתכל אחורה אתה אומר "תראו זה היה חכם". לעשות את זה לבד בכוחות עצמינו, לא היינו יכולים לעשות את זה. אבל השאלה היא איך עושים את זה? איך משלבים את הצבא? אם מכניסים את הצבא ואומרים לו עכשיו הצבא מפקד. והצבא כמו שהצבא יודע זה לקחת פיקוד ולהגיד אני המפקד ואחרי למלחמה. או לבוא ולהגיד- הצבא הוא כרגע כוח עזר של משרד הבריאות"*

אשת בריאות בכירה נוספת סיכמה במידת מה את תופעת הלואי של המפגש:

*"היא (כניסת הצבא) קטעה את המבנה הארגוני שלנו, היא קטעה, היא שיבשה אותו"*

### **3. הסביבה המדינית בה פעלו הארגונים**

המתחים בין הצבא לבין מערכת הבריאות, ככל הנראה, אינם רק תוצר ישיר של יחסי הגומלין בין שני הארגונים, אלא תולדה של מערכת יחסים ארוכת שנים, טרום הקורונה, בינם לבין ממשלות ישראל, המקפחות באופן מתמשך ארגון אחד, מערכת הבריאות, ומטפחות ארגון אחר, צה"ל. מדינת ישראל מעניקה גב כלכלי חזק ותמיכה מתמשכת במערכת הבטחון משחר הימים, כל זאת בתמיכת החברה הישראלית המעניקה למהלכים אלה לגיטימציה רבה. כך נוצרים פערי מעמדות בין שני הארגונים, באופן שיוצר יחסי כח לא-סימטריים, שלא מאפשרים למערכת הבריאות להעניק מענה הולם ומתמשך בשעת משבר בריאותי, שהוא בתחומה המקצועי.

בכירה במערכת הבריאות, מבטאת את כוחו של הצבא מעבר לגבולות הפנים ארגוניים שלו. את ההון הסימבולי והחברתי הרחבים שלו, והיותו משמעותי, משפיע ומגובה על ידי ממשלות ישראל:

*"בגלל זה אני אומרת לך, עם כל העלבונות שספגת...אני יכולה להגיד לך שהבעיה לא הייתה פיקוד העורף. הבעיה הייתה האגינדה הפוליטית והבעיה הייתה בכירים במערכת הבריאות ובדרך המדיני, זה נשמע נורא אבל פשוט ראו את הדרגות והתקפלו.."*

איש צבא, המשמש מתווך בין פיקוד העורף והנהלת משרד הבריאות לבין לשכות הבריאות, תיאר זאת באופן פשוט:

*"בסוף אני חושב שמשרד הבריאות כאנשי מקצוע הם אנשים מקצועיים שקיבלו החלטות נכונות וטובות, אבל הם (הדרג המדיני) לא אפשרו להם לנהל את המשבר הזה ולא קיבלו את ההחלטות שלהם"*

אם כן, היעדר הגיבוי למשרד הבריאות והעדפת הצבא על פעולותיו והחלטותיו היו בולטות בקרב הדרג המדיני ושני הארגונים ביטאו זאת. דבר זה היה חלק מנקודות התורפה של מערכת הבריאות בהתמודדותה עם המגיפה עד לכדי היחלשות יכולת הפעולה העצמאית שלה הן בשטח והן באופן פורמלי על ידי מקבלי ההחלטות. כפי שהטיב לתאר זאת איש צבא מדרג השטח שפעל בלשכות:

*"הפכנו ממטמיעים למחליטים"*.

## דיון

המחקר הנוכחי בחן את השלכות האינטראקציה בין מערכת הבריאות לבין פיקוד העורף במהלך ההתמודדות עם מגפת הקורונה בישראל. ממצאי המחקר מלמדים על הבדלים במשאבים וביחסים בין הארגונים. הבדלים אלה מאפשרים לפיקוד העורף גמישות בהובלת שינויים, והסתגלות מהירה למציאות משתנה, נוכח היותו מיומן בניהול משברים. לעומתו, מערכת הבריאות מאופיינת בנוקשות, בירוקרטיה והיעדר אפשרויות של התמודדות עם המשבר. למרות שהמשאב האנושי המרכיב אותה עשוי ואמור להתמודד עם משבר בריאותי, נראה שפערים ביכולות החומריות, בקשרים הבין-ארגוניים ובמוניטין, גוברים ומכתיבים את יכולות הביצוע.

**הבדלים מבניים** אלה, יחד עם הבדלי השפה מסייעים למערכת הצבאית לרתום את הציבור. בעוד, שאנשי הבריאות עשו שימוש בז'רגון המקצועי, תוך שימוש במונחים אפידמיולוגיים הרווחים בקהילה המקצועית בעיקר, הז'רגון הצבאי, כלל מונחים מיליטנטיים המוכרים בקרב הציבור הישראלי. Elbe (2006) מדגיש כי כאשר משבר בריאות ממוסגר במונחים של מטפורות מלחמה, התפקיד של השותפים האזרחיים והחברה האזרחית עלול להתבטל בקלות, כפי שאכן קרה למערכת הבריאות. על פי Bourdieu (1989), שפה מהווה הון סימבולי חשוב והיא חלק מרכזי בזיהוי תרבות ובעיצוב תרבות מובחנת. ייתכן שהבדלי שפה אלו היוו את הבסיס ליכולת השונה של הגיוס, הרתימה והשפעה על שותפים חיצוניים בין שני הארגונים. כפועל יוצא, לפיקוד העורף הייתה יכולת גבוהה יותר של הפעלת סמכות על העוסקים מחוץ לקוי המתאר הארגוניים הצבאיים ויכולת יישומית גבוהה גם בשטח האזרחי. השירות הצבאי בישראל הוא חלק חשוב בהשתלבות הפרט והקהילות השונות בתוך החברה הישראלית. הצבא מעצב נורמות התנהגות המשותפות לאזרחים רבים, ומהווה מכנה משותף רחב. השתתפות או היעדר השתתפות של קהילה בהוויה הצבאית משליכה על קבלתה או הדרתה ממרכז השיח והחברה הישראלית כאשר צה"ל הוא "קרש קפיצה" מרכזי אל תפקידי מפתח בה (ברק-ארז, 2002).

גם **במשאבים החומריים** ניכרו הבדלים משמעותיים. הצבא עתיר משאבים, עתיר תקנים ובעל מיומנות פריסה בשטח, לעומת מערכת הבריאות דלת המשאבים. דבר שמבסס עוד יותר את כוחו של שדה הביטחון בשטח ואל מול הציבור.

פער דומיננטי נוסף נעוץ **במשאב האנושי**, בהרכב כוח האדם, המבחין באופן בולט בין שני הארגונים. מערכת אזרחית המורכבת ממועסקים בשכר, ומערכת צבאית המורכבת ברובה מחיילי סדיר, אנשי קבע ואנשי מילואים, הן בעלות יכולות גיוס והכשרה שונות. אלו העניקו יתרון גדול למערכת הצבאית ומיצבו את הצבא כעליון ומוערך הן בעיני הציבור הרחב והן בעיניהם של מקבלי ההחלטות. חבירה בין תחומית מעין זו, בו נפגש תחום הבריאות עם תחום הבטחון, מעלה צורך בגישור בין השפות המקצועיות המושגות בתהליך הלמידה וההשפעה ההדדית. נקודת המוצא ליצירת מפגש בינתחומי היא הכרה במומחיות של אנשי מקצוע אחרים (Rosenthal & Mizrahi, 2004), דבר שלא נעשה במפגש בין הפרופסיות השונות. בנוסף לכך מרכזיות הצבא בחברה הישראלית, היווה קרקע פוריה לתהליך השתלבות המשאב האנושי הצבאי עד לכדי שליטה דומיננטית ודחיקת המשאב האנושי הרפואי במידה מסויימת לשוליים.

הלכה למעשה, לאורך התקופה, ההערכה הציבורית לפועלה של מערכת הבריאות הלכה והתמעטה עד לכדי קריסה ותחושה של רמיסה. הביטחוניזציה של המערכת הרפואית נעשתה בצורה מהירה ונתפסה כטבעית. **המוניטין** הצבאי וההערכה לפעולות הצבא הלכו וצברו תאוצה לאורך הזמן. השדה הצבאי היה ונשאר בתדמית איתנה של מציל, מושיע שהלך והתעצם עד לכדי דורסני. תהליך זה, של מיליטריזציה של מגיפת COVID-19 אינו חסר תקדים. התפרצויות מחלות קודמות לוו גם הן בהשתלטות צבאית. זה קרה במהלך התפרצויות האבולה (Walsh & Johnson, 2018; Roemer-Mahler & Elbe, 2016), התפרצות השפעת באסיה (Curley & Herington, 2011), ובתגובה להתפשטות HIV/איידס (Sjöstedt, 2008).

לאור הבדלים אלו, ניכר כי יחסי הגומלין בין שני הארגונים היו מראש מוטי כוחות. אנשי הצבא "למדו את השטח" ולאחר מכן השתלטו על ניהול המשבר כולו, כאשר הם מיייתרים, במידה רבה, את הפונקציות שמילאו אנשי הבריאות. אנשי הבריאות ראו בכך השתלטות הדרגתית של אנשי הצבא על הניהול מרגע התאקלמותם. כך שבהתחלה הכוח המקצועי היה בידיים של משרד הבריאות, אך ככל שהצבא התערה ולמד את השטח, הוא החל לא רק כמבצע - אופרטור, כפי שהוגדר שיתוף הפעולה במפגש הראשוני, אלא גם כמקבל החלטות, כרגולטור. כל ארגון מקיים יחסי חליפין עם הסביבה בשני מישורים עיקריים: משאבים ומידע (סמואל, 1996). בעוד שהמשאבים מלכתחילה היו בידי פיקוד העורף, המידע היה יתרון של אנשי מערכת הבריאות, שבהמשך עבר לידי פיקוד העורף. ברגע שגם משאב זה, המידע, היה בידי פיקוד העורף, השליטה על ניהול המשבר עברה לידיו. ממצאים אלו דומים לממצאי מחקרים קודמים, לפיהם כוחות צבאיים הפגינו בעבר, בטיפול במקרים דומים, נטייה למצב את עצמם כמפקדים על המשבר, זאת גם במחיר של לקויות וכשלים בתיאום ושיתוף פעולה עם השותפים לניהול המשבר (Walsh & Johnson, 2018). משאבים אלה העמידו את שני הארגונים ביחסים לא מאוזנים המסבירים את השתלטות כוחו של הצבא על מערכת הבריאות. היתרון היחסי והעליונות של הצבא נעוצים בתפיסה התרבותית-צבאית ועל מרכזיות הצבא בחברה הישראלית המעניקה לגיטימציה ל"ביטחוניזציה" של תחומים שאינם באחריותו הטבעית של הצבא. במקרה של ההתמודדות עם מגפת הקורונה תפיסה זו הובילה להעדפה של הצבא על מערכת הבריאות, חרף העובדה שמדובר במגפה בריאותית, בהנחיות ובגיבוי שניתן לכל אחד מהארגונים בקרב הדרג המדיני ומקבלי ההחלטות וגם בקרב הציבור הרחב.

## מסקנות

יחסים הם הדרך בה אנשים וארגונים מקיימים את הדינאמיקה זה עם זה. יחסים מעצם הווייתם אינם סטטיים אלא דינאמיים. האופן שבו יחסים מתעצבים הוא תוצר של פרשנות ומשמעות שהמשתתפים



מעניקים למרכיבי הסביבה (Scott, 1992). אכן, תוצאות המחקר מדגישות את חשיבות הצורך בהגדרה ברורה ומתפתחת של יחסי העבודה בין הארגונים. תיאום ציפיות וחלוקת עבודה, אחריות וסמכות מעשית היו עשויות לצמצם משמעותית קונפליקטים שעלו תדיר וליצור שיתוף פעולה לאורך הדרך לשם עמידה ביעדים הלאומיים, ולא רק בשלב הראשוני של התהליך. צורך זה עולה בקנה אחד עם מחקרים נוספים מהעולם, שהראו ששיתוף פעולה מעין זה, בו גוף ציבורי אחד נתרם ומתגבר על ידי גוף ציבורי אחר, היה עשוי להועיל בעמידה ביעדי החקירות בטווח הקצר, ובטווח הארוך להותיר מערכת בריאות איתנה ומחוזקת מורלית, שממשיכה לתת שירות טוב יותר לציבור הרחב (Dutton et al., 2021; Kwaja et al., 2021; Pasquier et al., 2020).

על מנת שארגונים ציבוריים יוכלו לתפקד כהלכה בתחום אחריותם, במקרה הזה מערכת בריאות, על המדינה להכשיר את הקרקע לכך הן בתקציבים והן בהכרה ובלגיטימציה, שכן במחקר זה היינו עדות לקריסת מערכת הבריאות לתוך משימה שהיתה גדולה עליה למרות שהיתה באחריותה המקצועית. קריסה זו אינה משום שאין באמתחתה של מערכת הבריאות את ההון האנושי לטובת עמידה במשימה, אלא משום שהנתונים האובייקטיביים שבשליטת המדינה לחלק מהמשאבים היו שונים, והעדיפו לטובה, לאורך שנים, את המערכת הצבאית. מסקנות המחקר הן שלא ניתן לכפות שיתוף פעולה משום שזהו דיסוננס מובנה. נחוצה חשיבה אסטרטגית שלוקחת בחשבון את תכלית התוצאות, אך גם את התהליך הרצוי, כזה שמסייע למערכת הבריאות, ולא כזה שמשאיר אותה מדממת.

### מגבלות המחקר

המחקר הנוכחי כלל מרכיב איכותני בלבד, כך שבמידה מסוימת עשוי לייצג את עמדותיהם הסובייקטיביות של המרואיינים בלבד. עם זאת, לאור כמות הראיונות שנערכו, הייצוג המאוזן של שני השדות הארגוניים בבחירת המרואיינים והרבייה הטבעית של התימות שעלו בראיונות הן בקרב המרואיינים השונים מאותו השדה והן בהשוואה בין המרואיינים משני השדות, ניתן לומר כי לממצאי המחקר תוקף בשיקוף המצב האותנטי.

### רשימת מקורות

ברק-ארז, ד. (2002). הקדמה: צבא, חברה ומשפט. בתוך: ד. ברק - ארז (עורכת), *צבא חברה ומשפט* (עמ' 5 - 6). תל אביב: רמות – אוניברסיטת תל אביב.

בר-עוז, א., בן-נון, ג. ושוורץ, ש. (2019). מערכת הבריאות על שולחן הניתוחים: 25 שנה לחוק ביטוח בריאות ממלכתי. המכון הלאומי לחקר שירותי בריאות ומדיניות בריאות (ע"ר).

כהן, ע., ופרן-גיטלמן, ע. (2020). בטחוניזציה של הקורונה. המכון הישראלי לדמוקרטיה. "חקירות אפידמיולוגיות לקטיעת שרשראות הדבקה בנגיף הקורונה – ממצאי ביניים".

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

סמואל, י. (2002). המשחק הפוליטי עוצמה והשפעה בארגונים, חיפה: אוניברסיטת חיפה / זמורה ביתן.

צבא ההגנה לישראל (27 לאוקטובר 2020). [www.idf.il](http://www.idf.il)

שקדי, א. (2003). מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום. אוניברסיטת תל אביב: הוצאת רמות.

Bourdieu, P. (1989). Social space and symbolic power. *Sociological theory*, 7(1), 14-25.

Buzan, B., Waeber, O., & De Wilde, J. (1998). *Security*. Lynne Rienner.

Curley, M. G., & Herington, J. (2011). The securitisation of avian influenza: international discourses and domestic politics in Asia. *Review of International Studies*, 37(1), 141-166.

- Dutton, L. K., Rhee, P. C., Shin, A. Y., Ehrlichman, R. J., & Shemin, R. J. (2021). Combating an invisible enemy: The American military response to global pandemics. *Military Medical Research*, 8(8). <https://doi.org/10.1186/s40779-021-00299-3>
- Elbe, S. (2006). Should HIV/AIDS be securitized? The ethical dilemmas of linking HIV/AIDS and security. *International Studies Quarterly*, 50(1), 119–144.
- Kwaja, C. M., Olivieri, D. J., Boland, S., Henwood, P. C., Card, B., Polatty, D. P., & Levine, A. C. (2021). Civilian perception of the role of the military in Nigeria's 2014 Ebola outbreak and health-related responses in the North East region. *BMJ Military Health*, 169(1), 9-14. <https://doi.org/10.1136/bmjmilitary-2020-001696>
- Pasquier, P., Luft, A., Gillard, J., Boutonnet, M., Vallet, C., Pontier, J.M., Duron-Martinaud, S., et al. (2020). How do we fight COVID-19? Military medical actions in the war against the COVID-19 pandemic in France. *BMJ Mil Health*, 167(4), 269-274. doi: 10.1136/bmjmilitary-2020-001569. Epub 2020 Aug 5. PMID: 32759228
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Roemer-Mahler, A., & Elbe, S. (2016). The race for Ebola drugs: Pharmaceuticals, security and global health governance. *Third World Quarterly*, 37(3), 487-506.
- Rosenthal, B. R. & Mizrahi, T. (2004). Coalition: Essential tools for organizing. In Staple, L. (Ed), *Roots for power, A Manual for Grassroots Organizing* (pp. 316-330). London: Praeger.
- Scott, W.R. (1992). *Organizations: rational, nature, and open systems*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, N.J.
- Sjöstedt, R. (2008). Exploring the construction of threats: The securitization of HIV/AIDS in Russia. *Security Dialogue*, 39(1), 7-29.
- State Comptroller (2021). *Special report: The state of Israel's coping with the Covid-19 pandemic*. Retrieved from: <https://www.mevaker.gov.il/sites/DigitalLibrary/Documents/2021/COVID-19/COVID-19-Abstracts-EN.pdf>
- Walsh, S., & Johnson, O. (2018). *Getting to zero: A doctor and a diplomat on the Ebola frontline*. Bloomsbury.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## כשהארגון עובד מהבית - אסטרטגיות חלוקת עבודה של זוגות עובדים מהבית בזמן הקורונה

אורית שמיר בלדרמן<sup>1</sup> ורונית ויסמל - מנור<sup>2</sup>

### תקציר

הסגר הראשון אילץ זוגות רבים לעבוד מהבית ולטפל בילדים ובבית בו-זמנית. המצב החריג זימן קשיים רבים, אבל גם סיפק לזוגות הזדמנות ייחודית לבחון מחדש את חלוקת העבודה ביניהם. מטרת המחקר הנוכחי הינה לבחון מה היו האסטרטגיות הזוגיות של חלוקת העבודה אותן יישמו זוגות עובדים מהבית על מנת להתמודד עם הלחצים מהעבודה ומהבית ומה היו השלכותיהן, והאם הן סייעו להתמודד עם קונפליקט בית-עבודה. ניתוח מגדרי של האסטרטגיות המשפחתיות של 15 זוגות הטרוסקסואליים, עובדים פרופסיונליים במשרה מלאה, העלה שהחלוקה מחדש בין בני הזוג התמקדה בחלוקת הזמן המוקדש לעבודה בשכר ובניסיון ליצירת גבולות בין העבודה בשכר לטיפול בילדים ובבית, ולא בחלוקה מחדש של המשימות שאינן בשכר. בני-הזוג העובדים מהבית יישמו שלוש אסטרטגיות זוגיות ממוגדרות מרכזיות: חלוקה למשמרות, שילוב משימות הבית עם משימות העבודה של הנשים, וחלוקת משימות התכנון והביצוע ביניהם. האסטרטגיות לא הפחיתו את תחושת העומס וקונפליקט עבודה-בית שהנשים חוו בזמן הסגר בעוד תחושת העומס והקונפליקט של הגברים התמתנה.

### מבוא

בעקבות התפשטות מגפת הקורונה וההחלטה על סגר נוצר מצב חסר תקדים עבור עובדים רבים של שילוב הדוק בין תפקידי העבודה ותפקידי המשפחה. בישראל, כמיליון איש, כ- 30% מהשכירים, נאלצו בהנחיית משרד הבריאות לעבור לעבוד מהבית (אבירס-ניצן, 8.6.2020), ובכך הפכו, ללא כל הכנה מראש, את הבית גם למשרד. זוגות עובדים, בהם שני בני-הזוג עברו לעבוד מהבית, נאלצו להתמודד עם הדרישה להמשיך לעבוד באופן מלא, למרות שהילדים שהו איתם בבית, ללא עזרה חיצונית. עבודה מהבית היא צורת עבודה נפוצה יחסית, ונחשבת לכזו המסייעת בשילוב בין דרישות העבודה והבית (Lapierre et al., 2016), אולם בני-הזוג נאלצו לבנות במהירות שגרת-חיים שונה מזו שהיו רגילים אליה. למרות הדיווחים הרבים על כך שנשים נשאו בתקופה זו ברוב נטל הטיפול במשפחה (ר' למשל, Shackle, et al., 2021; Waismel-Manor, 2021; Wasserman, & Shamir-Balderman, 2021) אף יותר מאשר בשגרה, עדיין, לאור הקשיים וריבוי המטלות המשפחתיות, נוצרה הזדמנות לחלק מחדש את העבודה הביתית והטיפול בילדים בצורה שווה והוגנת יותר. בהתבסס על מחקר איכותני שנערך בתקופת סגר הקורונה הראשון בישראל וכלל ראיונות עם שני בני-הזוג, המחקר הנוכחי בוחן את הסוגיה של שילוב חיי העבודה וחיי המשפחה דרך בחינת אסטרטגיות חלוקת-העבודה בהן נקטו הזוגות כאשר שניהם המשיכו לעבוד במשרה מלאה מהבית כשילדיהם נמצאים אף הם בבית, וכיצד הללו סייעו או הקשו עליהם להתמודד עם העומסים שנוצרו במצב החדש. המחקר חושף את נקודת המבט הן של הגבר והן של האישה, ומנסה לפענח האם כניסתם של הגברים לתוך הספירה הביתית

<sup>1</sup> ד"ר אורית שמיר בלדרמן, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה והחוג למדעי ההתנהגות, המכללה האקדמית עמק יזרעאל ע"ש מקס שטרן, [orits@yvc.ac.il](mailto:orits@yvc.ac.il)

<sup>2</sup> ד"ר רונית ויסמל-מנור, המחלקה לניהול וכלכלה, האוניברסיטה הפתוחה, [ronitwm@open.ac.il](mailto:ronitwm@open.ac.il)

בתקופה זו הביאה לחלוקה מחדש של נטל משימות הבית והמשפחה או שמא חוסר השוויון המגדרי שועתק ובאילו אופנים.

תרומת המחקר היא משולשת. ראשית, המחקר קושר בין אסטרטגיות עבודה-משפחה זוגיות לבין חווית עומס המתגלה כממוגדר. הזוגות יישמו שלוש אסטרטגיות: חלוקת משימות התכנון והביצוע, חלוקה למשמרות, ושילוב מקביל של משימות הבית עם משימות העבודה, אך לא שינו באופן מהותי את חלוקת-העבודה המגדרית ויצרו עומסים חדשים על הנשים.

שנית, את התרומה השניה ניתן לחלק לשתיים- תיאורטית ומתודולוגית. תיאורטית, ניתוח אסטרטגיות עבודה-משפחה זוגיות, בשילוב תובנות לגבי ההבניה החברתית של מגדר, מאפשרים הבנה מעמיקה של יחסי העבודה בקרב בני-הזוג, כיחידה משפחתית, ושל היחסים הממוגדרים ביניהם. רוב המחקרים אינם ניגשים לסוגייה התיאורטית של שילוב עבודה-משפחה מנקודת מבט של הזוג, אלא רק מנקודת המבט של העובד או העובדת גם כאשר הוא/היא בזוגיות (Goldscheider et al., 2015). מנגד, מבט תיאורטי על היחידה המשפחתית כיחידת הניתוח בוחנת כיצד זוגות משלבים בין עבודה למשפחה והאינטראקציות וההשפעות של בני/בנות-הזוג העובדים האחד על השנייה (Shockley et al., 2021; Waismel-Manor, et al., 2021). המחקר הנוכחי מציג נקודת מבט זו שמציפה את תהליך קבלת ההחלטות המשותפת לגבי אסטרטגיות זוגיות של עבודה-משפחה ודרכה אנו עומדים על השלכותיהן המגדריות של האסטרטגיות על שני בני-הזוג. כך העלה ניתוח מגדרי-זוגי זה של מחקרנו, שכל אחד מבני-הזוג שבוי בתפיסות מגדריות של חלוקת-עבודה, שביחד מחזקים את חלוקת-העבודה המגדרית ביניהם, גם כאשר השגרה מתערערת. מתודולוגית, המחקר הנוכחי נוקט במתודולוגיה איכותנית ייחודית שבוחנת את הנושא של חלוקת העבודה המגדרית במשפחה והשלכותיה על-פי תיאורם של שני בני-הזוג באותה יחידה משפחתית. הניתוח הזוגי מאפשר שאלות ותובנות לגבי חלוקת העבודה המגדרית שאליהם אין לנו גישה ללא בחינה בו-זמנית של שני בני-הזוג. במחקר זה, הבחינה של עבודה מהבית באופן זה שופכת אור על דפוסי ההתנהגות בתוך המערכת הבין-אישית ומאפשרת הבנה רב-ממדית ומעמיקה של הגורמים לקונפליקט עבודה-משפחה של עובדים מהבית.

שלישית, בעידן שבו העבודה חודרת לבית באופן חסר תקדים יש חשיבות להבנת הדרכים החדשות והסמויות שבהן היא מייצרת חלוקת עבודה לא שוויונית בין בני-הזוג העובדים. מחקרים על עבודה מהבית מתייחסים לרוב לחוויות של יחידים (שמיר-בלדרמן ושמיר, 2022; קוליק ועמיתיה, 2022) או לחוויות של זוגות שרק אחד מהם עובד מהבית (למשל: Sullivan & Lewis, 2001; Sullivan, 2000). רק מחקרים בודדים בחנו את המקרה שבו שני בני הזוג עובדים מהבית (למשל: Nansen et al., 2018) או מקרים דומים כאשר לבני הזוג יש עסק משותף (Li et al., 2013) או מקום עבודה משותף (Halbesleben et al., 2010; Halbesleben et al., 2012). מצב שבו שני בני-זוג עובדים מהבית, כל אחד מהם בעבודה אחרת, היה כנראה נדיר מכדי לעורר עניין רחב, אך הוא הפך בן-לילה לתופעה גלובלית רווחת, בעקבות מגפת הקורונה שאילצה אנשים רבים לעבוד מהבית תקופות ממושכות. ייחודו של דפוס העבודה-משפחה החדש נעוץ לא רק בכך שהוא כולל עבודה מהבית של שני בני-הזוג, אלא גם בכך שהוא משאיר בבית לאורך כל שעות היממה (והעבודה) גם את ילדיהם. סיטואציה חדשה זו עוררה עניין במדיה ובמחקר, ונתגבשה תובנה ראשונית שלפיה העבודה מהבית, בחסות המגפה, משעתקת ואף מעצימה את חלוקת העבודה המגדרית במשפחה (למשל: Chamorro-Premuzic & Ibarra, 2020; Hank & Steinbach, 2020).

המגמה הכללית של אימוץ מדיניות של עבודה מהבית צפויה להימשך גם לאחר סיומו של משבר הקורונה ולכן יש להרחיב את ההבנה של השלכותיה של העבודה מהבית, כששני בני-הזוג עובדים מהבית, על יחסי-הכוח המגדריים במשפחה.

### אסטרטגיות עבודה-משפחה

השתלבות הנשים בשוק העבודה יצרה משפחה טיפוסית, המורכבת מזוג מפרנסים, ומערערת על חלוקת התפקידים המגדרית של גברים כמפרנסים ושל נשים כאמונות על הבית. "המהפכה המגדרית" – שעיקרה השתלבותן של נשים בספירה הציבורית (בעבודה מחוץ לבית) – לא לוותה בהשתלבות דומה בהיקפה של גברים בספרה הפרטית (המשפחה), ועל-כן נשים נושאות בנטל הכפול של עבודה ומשפחה יותר מאשר הגברים, והן חשופות יותר מהם לדרישות הסותרות בין שני תחומי-חיים אלו (Goldscheider et al., 2015) שמובילות לעומסים קוגניטיביים, רגשים ופיזיים. עומסים אלה חמורים במיוחד בקרב נשים עובדות שהן אימהות, שהציפייה התרבותית מהן היא להיות אימהות מעורבות בחיי ילדיהן (Blair-Loy, 2003) ובמקביל עובדות במשרה מלאה, ובמיוחד בתפקידים פרופסיונאליים ו/או תפקידים בכירים. נשים וגברים מתמודדים עם משטרי עבודה ממוגדרים, שמזהים את העובד האידיאלי כעובד שאין לו מחויבויות מחוץ לעבודה, כלומר כגבר שחייו מרכזים בעבודה, בעוד שבת-הזוג שלו דואגת לצרכיו האישיים ולילדיו (Cahusac & Kanki, 2014), בעוד מציאות חייהם של שני בני-הזוג שונה לגמרי. על-מנת להתמודד עם העומס והלחצים משני תחומי החיים, נשים וגברים נוקטות ונוקטים במגוון פעולות שמזוהות בספרות כאסטרטגיות עבודה-משפחה. אסטרטגיות ההתמודדות כוללות ניהול זמן, תיעדוף (של זמן-משפחה על פני זמן-עבודה), חסימת זמנים (לטובת משימות מסוימות בעבודה), שילוב של העבודה בזמן הפעילויות המשפחתיות, מיקור-חוץ של העבודה המשפחתית (Moen et al., 2013) ופיתוח של קריירה ידעית-למשפחה (המאפיין בעיקר נשים, של עבודה במשרה חלקית) (Jackson & Scharman, 2002). אולם מאחר והעומס נוצר לעיתים קרובות במשפחות עם שני מפרנסים, ההתמודדות איתו משתקפת פעמים רבות באסטרטגיות של התאמה/הסתגלות ברמת המשפחה (Moen & Wethington, 1992), בהן: חלוקה-מחדש של המטלות הביתיות, העסקת עוזר/ת בית, שימוש ברשתות חברתיות תומכות, דחייה של הבאת ילדים (Wiersma, 1994), תכנון (O'Ryan & McFarland, 2010) ואימוץ של הסדרים זוגיים ניאו-מסורתיים, שבהם הגבר נשאר מסור לעבודה שלו, בעוד שהאישה מפחיתה את היקף אושעות העבודה כדי לפנות זמן למשימות המשפחתיות, ועוד (Pixley, 2008; Moen & Yu 2000; Waismel-Manor & Levanon, 2017). ספרות זו מכירה בכך שזוגות עשויים לבחור באסטרטגיות-הסתגלות משפחתיות באופן מפורש, או הן עשויות להיות תוצאה של נורמות תרבותיות מופנמות לגבי תפקידי מגדר, או מגבלות המבניות של מקומות-עבודה ושוק-עבודה (e.g., Moen & Yu, 2000). עם זאת, זוגות עושים בחירות במסגרת האילוצים הללו ומיישמים הסדרים ופשרות כדי לאפשר לשני בני-הזוג לנהל את מחויבויות העבודה והמשפחה שלהם ביעילות. על-אף המגוון העשיר של האסטרטגיות שמציעה הספרות המחקרית, הסדרים ואסטרטגיות זוגיות הקשורות בעבודה מהבית של שני בני-הזוג נחקרו מעט מאוד (ר' למשל 2021; Waismel-Manor et al., 2021; Shockley et al., 2021).

מחקרים עכשוויים שהחלו לעסוק בשאלות אלו (למשל, Hank & Steinbach, 2020) התמקדו בעיקר ביתרונות ובחסרונות של העבודה מהבית הן מבחינת פרודוקטיביות העבודה והן מבחינת האיזון בין עבודה ומשפחה. גם המחקרים הקיימים בתחום איזון עבודה ומשפחה לא בחנו את האסטרטגיות שנוקטים שני בני-הזוג בתוך המרחב הביתי בניסיון לאזן בין העבודה למשפחה והם לא התייחסו לאופנים שבהם חלוקת העבודה הממוגדרת מתגלמת בחלוקה בלתי שוויונית במרחב הביתי. חיבור בין שתי ספרויות אלו הינו חשוב במיוחד לטענתנו, משום שהוא עשוי ללמד על האופנים הסמויים יותר שבהם חלוקת עבודה הממוגדרת בבית מובנית ומשתמרת. לכן כדי להבין את ההשלכות של העבודה מהבית בתקופת משבר הקורונה, יש לבחון את האופן בו שני בני הזוג התמודדו עם העברת מקום העבודה שלהם לתוך הבית ומה היו האסטרטגיות שהם בחרו כדי להתמודד עם המצב החדש. יתרה מכך, לעבודה מהבית יש גם היבטים מגדריים משמעותיים שמשפיעים הן על האסטרטגיות שהם בחרו בניסיונם להתמודד עם המצב והן על חלוקת העבודה ביניהם.

מכאן, מחקר זה מאפשר לבחון כיצד בני-הזוג ניסו לאמץ פתרונות התמודדות במהלך משבר בריאותי חסר תקדים במטרה למתן את תחושת העומס אותה חוו.

### עבודה מהבית

בעקבות ההשתלטות של הטלפונים והמחשבים הניידים על כל תחומי-החיים, כמו גם ההתפתחות של מקצועות רבים המשוחררים לחלוטין ממגבלות של זמן ומקום, טשטוש הגבולות בין הבית לעבודה הגיע לממדים חסרי תקדים (Allen et al., 2021; Gadeyne et al., 2018). העבודה מהבית היא אחד הביטויים המובהקים ביותר ל"טשטוש הגבולות" בין עבודה למשפחה, מושג שנטוע בשתי תיאוריות מרכזיות – Boundary Theory and Border Theory – המספקות מסגרות דומות להבנת הדרכים שבאמצעותן אנשים מנהלים את הגבולות בין העבודה למשפחה במישור הקוגניטיבי, ההתנהגותי והפיזי, ובפרט במישור של הזמן והמקום (Allen et al., 2021). באמצעות "עבודת גבולות" או "ניהול גבולות", אנשים מסמנים גבולות, שומרים עליהם, מנהלים משא-ומתן סביבם וחוצים אותם. ניהול הגבולות ממוקם על-גבי הרצף שבין סגמנטציה לאינטגרציה. ככל שהגבולות חדירים וגמישים יותר, כך גובר הערבוב והטשטוש בין התחומים, ועבודת הגבולות הופכת למאתגרת יותר (Allen et al., 2021; Ashforth et al., 2000; Clark, 2000; Olson, 2006). מחקרים מראים שהאינטגרציה בין עבודה-משפחה כרוכה לרוב בחלק-עודף של העבודה על-פני המשפחה (positive work-to-family spillover) ובהגברת הקונפליקט בין התפקידים (Allen et al., 2021).

הספרות המחקרית שעוסקת בעבודה מרחוק/מהבית מצביעה הן על היתרונות והן על החסרונות שלה. מבחינת העובדים, העבודה מרחוק עשויה להפחית לחצי-עבודה ועומסים ולהגביר את תחושת האוטונומיה ואת שביעות הרצון שלהם, אך היא עשויה מנגד להגביר את הבדידות של עובדים ולהחליש את הקשרים החברתיים במקום העבודה (Spreitzer et al., 2017). עבודה מהבית של אחד מבני-הזוג עשויה להשפיע לרעה גם על היחסים המשפחתיים ועל החוויות של האחרים בבית (co-residents), בפרט בני-בנות-הזוג והילדים (Fitzgerald & Winter, 2001; Moreno-Colom, 2017; Vittersø et al., 2003). הממצאים שנוגעים למערכת היחסים בין העבודה מהבית ותחושת העומס אינם חד-משמעיים. עבודה מהבית מוצגת לעתים כחלק ממדיניות או תרבות ארגונית תומכת משפחה וכאמצעי שמאפשר לעובדים להשיג יתר עצמאות וחופש תמרון בין תפקידי העבודה והמשפחה ולהגיע ליתר איזון ביניהם (ראו למשל: Hill et al., 2010; Jurik 1998; Voydanoff, 2004). יחד עם זאת, מחקרים רבים מראים שהעבודה מרחוק מגדילה את שעות-העבודה ויוצרת טשטוש של הגבולות בין עבודה למשפחה ובכך מגבירה את העומס שנוצר בכדי לעמוד במחויבות משני תחומי החיים (Allen et al., 2015; Spreitzer et al., 2017; Tietze et al., 2009).

ההשפעות הסותרות של העבודה מהבית על חווית העומס נעוצות בכך שמדובר בפרקטיקה שמתבצעת בהקשרים ובתנאים תעסוקתיים שונים ומגוונים, ואלה קובעים את מידת היכולת של עובדים להפיק ממנה יתרונות משפחתיים. מחקרים מראים שהעבודה מהבית נוטה להפחית את תחושת לחצי התפקיד כשהיא מערבת כמה תנאים נוספים: כאשר העבודה מהבית נובעת מהעדפה של העובד (Kreiner et al., 2009); כאשר העבודה מהבית מעורבת בדרישות תעסוקתיות נמוכות יחסית ואינה כרוכה בעומס ולחצים (Allen et al., 2018; Gadeyne et al., 2015); כאשר הנורמות הארגוניות לא כוללות ציפיות לשלב את העבודה בחיים האישיים, למשל להישאר מחובר וזמין גם מחוץ לשעות העבודה (Gadeyne et al., 2018); וכאשר יש שליטה יחסית על הגבולות בין עבודה למשפחה (Kossek et al., 2012). יש לציין, שעבודה מהבית מאפשרת שילוב מיטבי יותר בין עבודה למשפחה כשמדובר בעובדי צווארון לבן מיומנים מאחר ועובדים אלה יכולים לבחור לעבוד מהבית (Ammons & Markham, 2004; Spreitzer et al., 2017). אולם, מחקרים אלו מתייחסים

בעיקר למצבים שבהם רק אחד מבני-הזוג עובד מהבית ומתוך בחירה חופשית ולא כאשר שניהם נאלצים, שלא מבחירה, לעבוד מהבית.

הספרות המחקרית מצביעה על-כך שהעבודה מהבית לא מערערת על חלוקת העבודה המסורתית בין גברים ונשים, אלא היא אף מעצימה את קונפליקט עבודה-משפחה בקרב נשים (Jurik, 1998; Lewis et al., 2007), ובמיוחד בקרב אימהות לילדים קטנים (Ammons & Markham, 2004). הטייה מגדרית זו נעוצה בכך שנשים נוטות, או מצופות, להשתמש בעבודה מהבית כדי להיות מעורבות במשימות משפחתיות-ביתיות (Ammons & Markham, 2004; Chung & van derLippe, 2018), ובכך שהעבודה שלהן מהבית משולבת במשימות משפחתיות באותו זמן, בעוד שגברים שעובדים מהבית נוטים, בתמיכת הרעיות שלהם, להקדיש לעבודה זמנים נפרדים (Sullivan & Lewis, 2001). הבדלים בין גברים לנשים שעובדים מהבית מתגלים לא רק בממדי הקושי לעמוד במחויבות משני תחומי החיים, אלא גם באופיו. אצל גברים הקושי משתקף בעיקר בהשתלטות של מחויבויות העבודה על הזמן הביתי, ואילו אצל נשים הוא משתקף בעיקר בהשתלטות של מחויבויות הבית והמשפחה על זמן העבודה (Ammons & Markham, 2004). מחקרים בודדים בחנו את המקרה שבו שני בני-הזוג עובדים מהבית (למשל Nansen et al., 2018; Waismel-Manor et al., 2021) או מקרים דומים כאשר לבני-הזוג יש עסק/מקום עבודה משותף (Halbesleben et al., 2012; Li et al., 2013). מצב שבו שני בני-זוג עובדים מהבית, כל אחד מהם בעבודה אחרת, היה כנראה נדיר מכדי לעורר עניין רחב, אך הוא הפך בן-לילה לתופעה גלובלית רווחת, בעקבות מגפת הקורונה שאלצה אנשים רבים לעבוד מהבית תקופות ממושכות. ייחודו של דפוס העבודה-משפחה החדש נעוץ לא רק בכך שהוא כולל עבודה מהבית של שני בני-הזוג, אלא גם בכך שהוא משאיר בבית לאורך כל שעות היממה (והעבודה) גם את ילדיהם. סיטואציה חדשה זו עוררה עניין במדיה ובמחקר, ונתגבשה תובנה ראשונית שלפיה העבודה מהבית, בחסות המגפה, משעתקת ואף מעצימה את חלוקת-העבודה המגדרית במשפחה (למשל: Chamorro-Premuzic & Ibarra, 2020; Hank & Steinbach, 2020). כך למשל באמצעות מחקר המבוסס על תיעוד ביומני-שדה של זוגות נשואים שעבדו מהבית בזמן משבר הקורונה נמצא שזוגות שעבדו מהבית השקיעו זמן רב יותר בטיפול בילדים בהשוואה לעמיתיהם שעבדו במקום העבודה (Pabilonia, & Vernon, 2023). מחקרים עדכניים מראים שחלוקת העבודה ברובה אינה שוויונית, הן מבחינת אופי המטלות שכל אחד מבני-הזוג מבצע והן מבחינת היקפן, מה שבתורו גורם לעומס רב יותר בקרב הנשים. נמצא שאימהות, בממוצע, עדיין מבצעות יותר עבודת בית מאשר אבות, מקדישות מספר גבוה יותר של שעות בחינוך ביתי ובאחריות לטיפול בילדים (Chauhan, 2022; Hu et al., 2023; Ruppanner et al., 2021). כמון כן נמצא שבני-זוג, במיוחד אימהות, שעבדו מהבית נענו לדרישות לטיפול בילדים באמצעות ריבוי משימות ושינויי לוח זמני העבודה, שבתורו הוביל להשפעות שליליות על איכות העבודה ולרמות הלחץ אותן הן חוו (Lytelton, et al., 2022). אם כך, לטענת החוקרים המגיפה החריפה את אי השוויון בין המינים. זאת ועוד נמצא שהמגיפה החריפה את ההבדלים המגדריים בין גברים ונשים לגבי הדרכים שבהן הם מנהלים משא-ומתן על חלוקת התפקידים ביניהם כאשר ידם של הגברים נמצאת על העליונה. הממצאים מצביעים על כך שהנטל של נשים בעבודה ללא שכר גדל באופן לא פרופורציונלי בהשוואה לגברים. האחריות של נשים לעבודה ללא שכר משתלבת עם הבחירות שלהן בהחלטה היכן ומתי לעבוד. עבודה בתשלום וגם ללא שכר העלתה טענות של "תחרות" על זמנן של נשים תוך שהן מנסות לנווט במסגרת הסדרי זמן-מרחב מגדרי כדי לבצע עבודה ללא שכר ובשכר. מכאן שמשבר הקורונה איפשר הזדמנות מחקרית נדירה לבחון את החלוקה בין בני הזוג ואת אופי הקונפליקט במצב שבו שני בני-הזוג מצויים בבית עם הילדים, והוא אפשר לבחון האם ובאיזו מידה עבודה של גברים מהבית עשויה לתרום למעורבות שלהם בעבודות הטיפול בבית ובילדים ו/או לספק להם מרחב להבניית אסטרטגיות עבודה-משפחה שמזוהות מסורתית עם נשים (Marsh & Musson, 2008). מחקרים עדכניים נוספים שבחנו את ההתמודדות הזוגיות בזמן העבודה המשותפת מהבית מצאו שבני-הזוג חילקו

את מרחב הזמן (הנשים עבדו לרוב בשעות הערב המאוחרות ואילו הגברים עבדו במהלך שעות היום) (רי' למשל Shockley et al., 2021) והן את מרחב העבודה (הנשים עבדו מהחללים הפתוחים ואילו הגברים עבדו מחדר העבודה) (Waismel-Manor et al., 2021). מחקר זה מבקש להמשיך ולפתח תובנות אלה על סמך מידע אמפירי אודות זוגות שעובדים מהבית בימי המגפה על-ידי בחינת ההתמודדות הזוגיות והפתרונות אותם אימצו במטרה להתמודד עם מצב מיוחד זה. מכאן מטרת המחקר הנוכחי הינה לבחון מה היו האסטרטגיות הזוגיות של חלוקת העבודה אותן יישמו זוגות עובדים מהבית על מנת להתמודד עם הלחצים מהעבודה ומהבית ומה היו השלכותיהן, והאם הן סייעו להתמודד עם קונפליקט בית-עבודה.

## שיטה

המחקר הנוכחי מאמץ גישה איכותנית ואינדוקטיבית בהסתמך על עקרונות "תיאוריה מעוגנת בשדה" (grounded theory), שהיא מתודולוגיה שיטתית המתאימה במיוחד לבחון את נקודת המבט של פרטים הפועלים בתוך מסגרת של משמעות ולהמחיש באמצעות זאת תופעות חברתיות רחבות יותר (שקדי, 2003; Age, 2011; Glaser & Strauss, 1967; Martin & Turner, 1986). למעשה, מתודולוגיה זו היא אחת הדרכים המקובלות לבחינת יחסים חברתיים תוך התבססות על מידע אישי הנובע מהחוויית האישיות והתהליכים החברתיים של הנחקרים. גישה זו מתאימה במיוחד כאשר נדרשת נקודת מבט חדשה על תופעה יומיומית, כמו במקרה הנוכחי שבחן עבודה מהבית של שני בני-הזוג בצל משבר הקורונה. ההנחה העומדת בבסיס גישה איכותנית זו היא שהתיאוריה צריכה לצמוח על-סמך הממצאים או הקולות העולים מהשטח כאשר תפקידם של החוקרות והחוקרים הוא לפתח מנגנונים המבטיחים שהממצאים תואמים את ההגדרות והמושגים ולאחר מכן לאתר תמות שחוזרות על עצמן (Strauss & Corbin, 1994).

## משתתפי המחקר ומערך המחקר

15 זוגות (15 נשים ו-15 גברים), בגילאי 30-57 (ראו טבלה 1). רואיינו בסוף תקופת הסגר הראשון (מאי, 2020). רובם לא עבדו כלל מהבית קודם לכן. הזוגות הם עובדים פרופסיונליים ממעמד בינוני-גבוה, העובדים במשרה מלאה, רובם בתפקידים ניהוליים בכירים, הורים לילדים מתחת לגיל 18 החיים איתם בבית. כל המשתתפים היו בעלי תואר שני ומעלה והיו במקצועות צווארון לבן בתעשיית ההיי-טק, באקדמיה או בסוכנויות ממשלתיות, אותם אנשים הנוטים להחזיק בעמדות שוויוניות מגדריות ושואפים למערכות יחסים שוות (Chatillon, et al., 2018).

המרואיניים נדגמו מכל איזורי הארץ. שיטת הדגימה הינה שיטת "כדור שלג" שבה הוזמנו זוגות לקחת חלק במחקר זה. תחילה פנה צוות המחקר למכרים שנתבקשו להשתתף במחקר וכן להציע משתתפים פוטנציאליים אחרים. כדי להגן על זכויות המשתתפים וכן לעמוד בעקרונות האתיקה המחקרית<sup>1</sup>, כל המידע המזהה של המשתתפים הפך לקודים (שמות בדויים) וכל הנתונים נשמרו אך ורק ברשומות צוות המחקר. בסיום ניתוח הנתונים המשתתפים יכלו לקבל את סיכום הממצאים.

<sup>1</sup> המחקר קיבל את אישור וועדת האתיקה של המכללה האקדמית עמק יזרעאל (2020-82).



**טבלה 1: מאפייני המשתתפים במחקר**

מספר ילדים	עיסוק	גיל	מין	שמות <sup>1</sup>
3	עורכת דין מנהל קבוצה בחברת סטארט-אפ	41	F	עינב
		40	M	מיכאל
2	מהנדסת מנהל בכיר בחברת היי-טק	44	F	גילה
		43	M	רובין
3	מטפלת בדרמה-טרפטיה מנהל בחברה לפתרון בעיות מים	43	F	הדס
		45	M	יובל
2	מנחת נתונים בחברה ביו-טכנולוגית מהנדס	44	F	לינדה
		44	M	אסף
3	יועצת פיננסית בבנק מהנדס	43	F	לימור
		45	M	איתי
2	עורכת דין מהנדס	43	F	מלי
		43	M	בארי
3	מנהלת לשכת פניות הציבור במשרד ממשלתי מנהל משאבי אנוש	44	F	מורן
		45	M	אלון
3	מורה מהנדס בחברה בטחונית	35	F	נאדין
		44	M	ערן
3	מנהלת משאבי אנוש מהנדס	39	F	נופר
		40	M	עופר
2	חברת סגל אקדמי מנהל-מהנדס בחברת סטארט-אפ	47	F	אורלי
		46	M	עומר
3	שרות לקוחות טלפוני בבנק רואה חשבון	30	F	רוית
		34	M	יוסי
2	חברת סגל אקדמי חבר סגל אקדמי	48	F	ריטה
		50	M	יואב
2	חברת סגל אקדמי יועץ ארגוני/מרצה	55	F	ויויאן
		57	M	אדי
3	מורה עובד סוציאלי	37	F	ורד
		44	M	רועי
4	מנהלת משאבי אנוש סמנכ"ל כספים	42	F	זוהר
		44	M	רום

### כלי המחקר

כלי המחקר היה ראיון פרטני מעמיק מובנה-למחצה (ראו נספח 1- מדריך ראיון), שנערך עם כל משתתף/ת באמצעות שיחת זום. כל אחד מבני-הזוג רואיין בנפרד על מנת לאפשר דיאלוג חופשי ופתוח בין המראיינת למרואיינים. המרואיינים נשאלו שאלות זהות על החוויה של עבודה מהבית בתקופת הקורונה תוך שהם מתבקשים להתייחס לסיטואציות זהות, וזאת על-מנת לראות את קווי הדימיון והשוני בנקודת מבטם. מדריך הראיונות כלל חמישה חלקים: (א) שאלות דמוגרפיות, כגון גיל, מספר וגיל הילדים, (ב) שאלות הקשורות לעבודה, כגון עיסוק, כהונה בעבודה, זמן נסיעה, ושאלות לפני ובמהלך נעילה (למשל, שעות עבודה ותפוקה נתפסת), (ג) ניסיון בעבודת בית לפני ובמהלך הסגר, כגון שגרה, מיקום בתוך הבית ועיצוב חלל העבודה, (ד) חלוקת עבודה בין בני-זוג לפני ובמהלכו, כולל שאלות לגבי שגרת יומיום לטיפול בילדים ומטלות בית, וכן (ה) שאלות בנוגע לחלוקת החלל עם בן/בת הזוג, כגון "איך אתה תופס את חווית העבודה המשותפת מהבית?" (ראה נספח למדריך ראיונות). הראיונות נמשכו במוצע כארבעים דקות (הן בקרב הגברים והן בקרב הנשים) ולאחר כן שוקלטו ותומללו.

<sup>1</sup> כל השמות המוצגים הינם שמות בדויים על מנת שלמור על אנונימיות

## ניתוח הממצאים

ניתוח הממצאים מתבסס על גישה פרשנית וקריאה הרמנויטית שמציעה חיפוש של דפוסים חוזרים במטרה לפענח משמעויות (Age, 2011), ומתאפיין כ"תהליך אנליטי, בדרך כלל לא סטטיסטי, עם יסודות או מאפיינים אינטואיטיביים, שמטרתו מתן משמעות, פרשנות והכללה לתופעה הנחקרת" (גבתון, 2001: 195). הנתונים שנאספו בראיונות נותחו על-ידי קידוד פתוח, שהוא תהליך של בחינה, השוואה והמשגה של הנתונים (Strauss & Corbin, 1994), וכל ראיון נותח בנפרד. לאחר מכן נערך ניתוח דיאדי. מחקר דיאדי מתמקד בפעולה ההדדית או תכונות של שני אנשים הנמצאים במערכת בין-אישית. כלומר, במחקר דיאדי יחידת הניתוח היא מערכת היחסים והקשר בתוכה. התרומה של שיטת ניתוח דיאדית היא בכך שהיא שופכת אור על דפוסי התנהגות בתוך המערכת הבין-אישית (Lyons & Sayer, 2005; Thompson & Walker, 1982). החוקרות קיבצו מושגים דומים שהוצגו על-ידי מספר מרואיינים במטרה לערוך ניתוח השוואתי של התופעה, ואולם התמות לא נקבעו מראש, אלא היו תוצר של תהליך מתפתח ומתמשך שהתבצע תוך כדי הליך הניתוח (Charmaz, 2006).

ניתוח התמות התייחס לשני מדדי ניתוח: ניתוח emic המתייחס לנקודת המבט של המרואיינות והמרואיינים—שעל בסיסן נבנו התמות המרכזיות במחקר—וניתוח etic המתייחס לנקודת מבטן של החוקרות ונשען על ההקשר התיאורטי (תיאוריה פמיניסטית ביקורתית במקרה זה - Reinharz & Davidson, 1992). תהליך זה אפשר לנו למסגר את האסטרטגיות השונות שנקטו הזוגות השונים לצורך איזון עבודה-משפחה, כמו גם חלוקת העבודה ביניהם, ובכך להרחיב את את הספרות על עבודה-משפחה להיבטים דיאדיים.

## ממצאים

ניתוח ממצאי המחקר העלה כי הניסיון של בני-הזוג להתמודד עם קונפליקט בית-עבודה השתקף באסטרטגיות שונות שהציפו שאלות יסוד ביחס לחלוקת העבודה בין בני הזוג. פרק הממצאים שלהלן שוטח שלוש תמות מרכזיות שעלו במהלך הראיונות: חלוקת התפקידים בין בני-הזוג, שילוב מקביל של משימות הבית עם משימות העבודה, וחלוקת משימות התכנון והביצוע. ממצאי המחקר העלו שהזוגות, שלעיתים כרעו תחת ריבוי המשימות, נאלצו למצוא פתרונות יצירתיים, לעיתים אף קיצוניים, על-מנת לנסות ולעמוד בציפיות הכפולות מהם - הן להיות הורים טובים לילדיהם והן עובדים טובים למעסיקיהם. על-כן, עם תחילת הסגר, בני-הזוג יזמו אסטרטגיות של יצירת גבולות ושל חלוקת זמן ומשימות ביניהם כדי לאפשר לשניהם לעבוד כשילדיהם איתם בבית ובכך להקל על העומסים שנוצרו כתוצאה מדרישות העבודה והמשפחה. הניתוח הזוגי העלה שהזוגות הרגישו שהבעיה העיקרית שעליהם לפתור היא את טשטוש הגבולות בין העבודה לבית ואת אי-יכולתם לעמוד במשימות העבודה, בגלל דרישות הבית וטיפול בילדים. כלומר, האסטרטגיות הושפעו מכך שבני-הזוג רצו להתחשב האחד בשני בכל הקשור לעבודתם בשכר, כדי ששניהם יוכלו להמשיך ולהיות "עובדים טובים" במקומות עבודתם, אך בפועל בקרב מרבית הזוגות, הנשים ויתרו יותר, הן בהיקף שעות העבודה והן בהתגמשות הכללית. קרי, על-אף שניתן היה לצפות בקרב זוגות אלו לחלוקה שוויונית יותר בתקופה בה שני בני-הזוג חווים את העומס והלחצים בעוצמה רבה, במיוחד כששניהם תלויים זה בזה יותר מתמיד כדי למלא את מחויבויות העבודה בשכר שלהם, נראה שהאסטרטגיות שנבחרו על-ידי הזוגות אינן שוויוניות מבחינה מגדרית ונשים נאלצו לשלם מחיר גבוה יותר מאשר גברים.

### חלוקת תפקידים בין בני-הזוג ("היא הגוגל קלנדר, אני המבצע")

האסטרטגיה הזוגית הראשונה היא של הפרדה בין תכנון לבין ביצוע משימות הנוגעות לספירה הביתית בין בני-הזוג. בעוד רבות מהנשים נושאות במוחן את המשימות השונות שכרוכות בטיפול בילדים ובבית וטרודות בארגון וחלוקת המשימות בינן לבין בני-זוגן, הגבר הוא בעיקר מי שמוציא לפועל את המשימות שניתנות לו על-ידי בת-זוגו. התוצאה הבלתי מכוונת של אסטרטגיה זו היא חלוקת אחריות לא שוויונית. יתר-על-כן, כפי שנראה, רוב המשימות שהגברים ביצעו היו משימות מחוץ לבית, וכך שוכפלה החלוקה המסורתית-מגדרית של פנים וחוץ.

זוהר מתארת את חלוקת-העבודה ביניהם באופן הבא:

"אני תמיד אומרת שאני עושה הכל והוא גר בבית. ככה הוא בדרך כלל... הוא אמון על הכריכים בבוקר, יש לו כל מיני משימות, מדיחים, לזרוק כביסה. נגיד עכשיו שהיינו בתוך הפרויקט הזה של הבניה של הבית וזה, אז הוא אמון על כל הבניה, על כל הזה עם הספקים. הוא מנהל את כל החשבונות, חשבונות בנק, תזרימים כספיים, אוקיי? אז זה אחריות שלו. גינה, רכבים, כל מה שקשור בזה. אני יותר אחראית ביגוד, אה, ביגוד, הנעלה, חוגים, קשר עם בית-הספר. בישול, בישול זה דווקא משותף הוא גם אוהב לבשל אז זה משותף... שצריך לקבוע בייביסיטר-אני. בכלל, כל הקשר עם המטפלת, מי מוציא, כל הסידור עבודה הזה – מי מוציא, מי מכניס, מתי אתה בא, מתי אני באה, אני עושה. למשל קניות בסופר, אם אני מספיקה אני עושה מקוון ואם לא אני מכינה רשימה והוא הולך לסופר"

כאשר היא נשאלת האם היא מרוצה מחלוקת-העבודה ביניהם היא עונה:

"לא. תראי, זה גם אפרופו העניין המגדרי, אז אני לא מרוצה לא בגלל שהחלוקה מבחינת המשימות לא הוגנת... אני אומרת 'אוקיי, אתה ניהלת את הפרויקט של הבית, זה לא משהו שיצא לי ממנו ערך יום יומי, זה דברים עתידיים, אבל סה"כ זו אחריות מאוד גדולה וזו עבודה מאוד קשה וזה דורש המון התעסקות וכל מיני דברים כאלה'. אז בהקשר הזה, אם אני מסתכלת בצורה הוגנת, יש איזושהי חלוקה שווה. אני לא מרוצה כי אני חושבת שבכל מה שקשור לילדים בבית בלי שום קשר לחלוקה, האחריות היא אצלי. במיינד-סט, האחריות היא אצלי... במחשבה אני יותר עסוקה בזה. במשימה, אם אני אניגד לו 'תקשיב, לך תקנה לה רצועות להסרת שיער', אז הוא יקנה, הוא יעשה את זה, זה לא נטל עלי. אבל המחשבה אני מרגישה שהיא הרבה פעמים אצלי יותר"

זוהר מתארת את העומס הנובע מחלוקת האחריות הלא-שוויונית בבית. לטענתה, האחריות הגדולה המוטלת על כתפיה, "במחשבה אני יותר עסוקה", החריף את העומס בו היתה שרויה ממילא. בן-זוגה אכן תורם את חלקו אך רק לאחר שהוא מקבל הנחיות מפורשות לביצוען (ללכת לקנות גומיות לשיער).

תמונה דומה מצטיירת אצל יובל והדס. יובל מתאר איך הדס אחראית כמעט על כל המשימות המצריכות תיווך ותיאום מול גורמים אחרים.

"אז לפני הקורונה החלוקה הייתה די ברורה. אני על הבישולים ואחראי על לילה (הכלבה), להוציא אותה לטיולים למרות שגם הדס מוציאה מדי פעם, אבל בשמונים אחוז זה אני. סנדוויצ'ים בבוקר, לרוב גם אני. אני מקווה שאני בקונסיסטנציה עם מה שהדס אמרה. לגבי כביסות חינוך, בגלל שהיא עם הילדים אחר-הצהריים אז היא יותר כל העניין של קשר עם המורות ועם הגננת. זה המחלקה שלה. גם כל הפעילויות, נגיד לתאם חברים, הילדים הגדולים עושים את זה בטח לבד, אבל הקטנה-זה המחלקה שלה. טיפולים רפואיים וקביעת תורים- מחלקת הדס. אני למעשה קורא לה שרת החוץ,

כל הקשר עם העולם החיצון זה הדס. כאשר יובל נשאל האם הוא מרוצה מהחלוקה הזאת הוא עונה: "אמ... כן.. [מעט מהוסס] זה עובד. אני חושב שגם בזה אין מתחים, אם כל אחד עושה את שלו אז גם בזה אין מתחים"

בראיון עם הדס התקבל תימוכין לחלוקת עבודה זו והיא מוסיפה: "כל מה שקשור לחוגים, טיפולים רפואיים לילדים- זה אני. מפגשים חברתיים לילדים- אני. קשר עם העולם- אני. אני קובעת ומקסימום הוא מבצע. אני יכולה להגיד 'תתקשר לזה, תגיד לזה', 'תעשה את זה אתה' והוא לא עושה. בסוף אני עושה כי זה לא יעשה אם לא.

לעומתם ריטה, חברת סגל באוניברסיטה, בת 48, אמא לשני ילדים, מתארת כיצד חלוקת התפקידים בינה לבין בן- זוגה נוצרה מתוך משא-ומתן:

"זה נושא שאנחנו מדברים עליו הרבה, מה לעשות, זה שאני מתעסקת בנושא, אז זה לא נשאר בדלת של הבית, זה נכנס הביתה ומשפיע. אז תמיד היו לנו שיחות על זה, על מי עושה מה וגם דברים עם השנים השתנו. הילדים גדלו, התחילו לעשות גם כל מיני דברים, אז חלק מהדברים עברו גם לאחריות שלהם. אנחנו בינינו, איך אנחנו נגיד שאנחנו מחלקים...כביסה יואב יודע. אני לא יודעת. מאז שקנינו מכונת כביסה חדשה, גם לפני זה הוא עשה, אני לא יודעת אפילו להפעיל אותה, אז את יכולה להיות בטוחה שלא עשיתי אף-פעם כביסה לפחות בשנה האחרונה. אבל אני כן עוזרת בלקפל ומורידה כביסה וכאלה. אני מתחילה את הבוקר בלסדר את הבית. השערות של הכלבה, וכל הרצפה מטונפת, ולסדר קצת והכל לפני שאני מתחילה לעבוד, זה גם כן חלק מהשגרה שתוך כדי שאני שותה את הקפה אני מארגנת מסדרת. אז ניקיון שוטף כזה של לטאטא כל יום זה אני עושה. בישולים אני עשיתי את רוב הבישולים ויואב גם מבשל. פחות על בסיס יום יומי אבל הוא מבשל לא מעט. קניות- אני לא רציתי לצאת, אני רציתי שנעשה משלוחים בכלל בתקופה הזאת. והוא רצה לצאת, סבבה. בשגרה לדעתי יותר לכיוון שלו"...אז כשמדברים על חלוקת-העבודה אחד הדברים שלא מדברים עליהם בדר"כ זה הניהול המנטלי, מי מנהל את הבית, מי המנכ"ל של הבית. וחד משמעית זו אני. אני זאת שזוכרת את הכל, אני זאת שמזכירה, אני זאת שאומרת מה לעשות. ולא משנה כמה אנחנו מדברים על זה והוא מסכים איתי והוא מנסה ומשתדל, לא יעזור כלום. זה לא רק על הילדים, זה על כל הדברים. אני מחלקת הוראות אז הוא עושה. אבל הוא לא יזום..."

יואב, בן 50, בן-זוגה של ריטה, חבר סגל באוניברסיטה אף הוא, מתאר תמונה זהה לחלוטין לזו שציירה ריטה. לטענתו:

"יחסית לזוגות שאני מכיר, אנחנו יחסית שוויוניים אבל זה לעולם לא שוויוני לחלוטין. תמיד ריטה תעשה יותר. זה לא בהכרח מתבטא באחוזים של היקף-עבודה, נאמר מי עשה יותר כביסות. כביסות זה עליי ולצעוק על הילדים שיעשו את המדיח זה שנינו ולטאטא זה עליה. אז יש לנו כל מיני חלוקות. גינן זה עליה, שיפוצים זה עליי. יש לנו חלוקה מסוימת, אבל, מה שנופל הרבה על הכתפיים של ריטה שאני לא עושה זה האחריות על ההרצה של הדברים. זאת אומרת, לדאוג שזה יעשה. כלומר, היא.. נקרא לזה, כמו גוגל קלנדר. לפעמים צריך רק מילה שהיא תגיד לי "מה עם הכביסה" ואז אני מטפל בכביסה כי זה תפקיד שלי. אבל לעיתים בלי הטריגר שלה הדברים לא מתבצעים. אתן לך דוגמה. למשל, ללכת לרופאת השיניים עם הילדים, אז אני הולך איתם. כנ"ל בבישולים. יותר, פחות... בערך. אבל היא זאת שתתכנן את הארוחה ומקסימום תגיד לי תעשה את המתכון הזה. אני שונא לחפש מתכונים...וברגע שנותנים לי את המתכון אז אני מוכן לעשות את העבודה אבל היא זאת שתזכור, בחשיבה, זה נופל על הכתפיים שלה"

משלושת התיאורים הללו עולה שהגברים, על-אף היותם מודעים לכך שרוב הנטל נופל על כתפיה של האישה, עדיין בוחרים לראות את החלוקה כ"פחות או יותר שוויונית". לעומת שני הציטוטים הראשונים, בציטוט של הזוג השלישי נראה שיואב מודע לכך שהחלוקה אינה שוויונית, בעיקר בשל העובדה שהוא "רק המבצע" כהגדרתו. לטענתו, גם העובדה שריטה צריכה לחשוב על הדברים מבעוד מועד, לתכנן ולבקש - כל אלה גורמים עוד יותר לעומס מטלות על כתפיה ולחלוקה בלתי שוויונית ביניהם.

יתר-על-כן, הציטוטים מעידים על כך שחלוקת-העבודה, הטיפול בילדים כמו גם מטלות הקשורות בתחזוקת- הבית וניקיון נשאים עדין בחזקתה של האישה. על-אף שאנו נמצאים בעידן שבו גברים ונשים שותפים לכלכלת הבית, נראה כי נשים מבצעות יותר מטלות ביתיות. חלוקת התפקידים על-פי-רוב, איננה שוויונית ומתבססת, על תפקידי-מגדר "מסורתיים".

### **אסטרטגיות זוגיות להתמודדות עם עבודה משותפת מהבית ("עכשיו זו משמרת העבודה שלך")**

אחת האסטרטגיות שבלטה בראיונות הינה חלוקה ל"משמרות עבודה-משפחה הפוכות", כלומר, בזמן שהגבר עובד, בת-הזוג אחראית על הטיפול בילדים ולהיפך. חלוקה זו בין בני-הזוג נועדה לאפשר פרק זמן מוגדר מראש המוקדש רק לעבודה, ונתפסה כדרך מתאימה להתמודדות עם הדרישות המקבילות של עבודה-משפחה, באופן המתחשב הן בצרכי העבודה של כל אחד והן בטיפול של שני ההורים בילדיהם. בפועל, פתרון זה הוביל לכך שבעיקר בקרב זוגות עם ילדים צעירים, משמרת העבודה של הנשים התרחשה לרוב בשעות עבודה לא שגרתיות, שעות אחה"צ/הערב/הלילה, ולכן רוב הטיפול האינטנסיבי במטלות הבית והזמינות עבור הילדים במהלך היום נעשתה על-ידן. מכאן שבעוד שעל-פניו ההחלטה המשותפת לתאם עבודה במשמרות הפוכות נועדה להקל על שני בני-הזוג, המשמעות של האסטרטגיה בפועל היתה חלוקת עבודה לא שוויונית שבה הנשים נשאו ברוב הנטל של הטיפול בבית ובילדים ועבודתן בשכר החלה בשעות שהן כבר היו תשושות. השילוב בין אלה הוביל להגברת תחושת עומס שהיתה שונה מאוד מזו של בני-זוגן. כך, למשל, תיארו ורד, בת 40, אמא לשלושה ילדים, מורה במערכת החינוך המיוחד ורועי (41), עובד סוציאלי, את חלוקת המשמרות ביניהם, שכללה גם עבודה מחוץ לבית של הגבר:

*רועי: מבחינת הקליניקה מהר מאוד נכנסתי ללוח"ז שבו ביום ראשון אני בערב עובד מהבית. וזה היה נוח, כי סידרתי את השעות ככה שזה יהיה אחרי שהילדים הולכים לישון. זאת אומרת זה לא דרש יותר מדי... (ואז) הייתי נכנס לחדר עבודה, כן כן, נכנס לחדר עבודה, שם אוזניות. באמת, אין עם זה שום בעיה וכשזה נגמר אני יוצא למטבח, מכין לעצמי כוס קפה. נכנס, עושה עוד שיחה. מאוד נוח... ביום חמישי אני המשכתי להגיע לקליניקה כי קודם כל, ורד אמרה לי "עדיף שתלך לקליניקה, הילדים יהיה להם לא נוח שאתה מסתגר בחדר ולא רואים אותך". זהו, אז הימים [שעבדת] היו די מטורפים, אבל באיזשהו שלב זה התחיל להיכנס לאיזושהי שגרה. ידעתי שיש יום מסוים שאני עושה ככה, יום מסוים שאני עושה משהו כזה... [אני עובד] עד שעה ארבע, חמש משהו כזה. אבל כשאני מאייש את המשמרת הזאת של הקו החם הזה, אז זה עד שעות-הערב. זאת אומרת, אני אומר לאשתי שתיקח בחשבון שאני פשוט נעלם למשפחה... אני בבית אמנם, אבל אני לא..."*

רועי מתאר כיצד על-מנת שיוכל להמשיך בשגרת עבודה שברובה מבוססת על מענה טלפוני למטופלים או קבלת-קהל בקליניקה, הוא ואשתו נאלצו לערוך תיאומים מראש על-מנת שהוא יוכל להתפנות לעבודתו, מחד, והיא לא תקבע פגישות בזמן זה מאידך. לדבריו, כדי שהעבודה תוכל להתבצע ללא הפרעות, הם הקפידו על חלוקת המשאב החשוב ביותר בתקופה זו- הזמן. למעשה, הזוגות העובדים מהבית נאלצו לקבוע משמרות,

דבר שאפשר להם להתנתק מחובות המשפחה על-מנת למלא את דרישות העבודה. רועי מוסיף ומסביר כיצד התבצעה חלוקת המשמרות:

*"הייתה הפרדה מוחלטת, ידענו גם לסדר את זה, כי ידעתי מראש שיש משמרת, הייתי אומר את זה לורד גם הייתי בודק איתה מראש שזה בסדר"*

ורד מתארת תמונה דומה, כביכול. לטענתה, על-מנת לשמור על שגרת עבודה אופטימלית עד כמה שניתן, היה צורך בהתחשבות הדדית והבנת הצרכים והמגבלות של כל אחד מבני-הזוג:

*"תראי, מה שהקשה זה באמת הנושא של ילדים קטנים שהם בבית. אז באמת חיפשתי את השעות או שבעלי נמצא ואז הוא יכול להיות איתם ואני מסתגרת בחדר, או שהבן הגדול לקח על עצמו בצהריים אחריות של להעסיק אותם, לא טלוויזיה, ואני הסתגרתי בחדר... אפשרנו אחד לשני. כמעט לא עבדנו באותו הזמן, אלא אם כן זה היה ממש אחרי שמונה, אחרי תשע אפילו. כן יצא שעבדנו שנינו אם הייתה לי ישיבת-צוות או משהו, זה תמיד אחרי שמונה וחצי (בערב), ואז כן עבדנו באותו הזמן... אז עשינו חלוקת-עבודה מבחינת הזמן"*

מדבריה של ורד עולה שהפתרון אותו בחרו נתפס על-ידה כהוגן ומתחשב בצרכים של שניהם. העובדה שרועי *"בודק איתה מראש שזה בסדר"* נותנת לה את התחושה, שכתוצאה מהתיאום ביניהם, שניהם חווים פחות עומס ולחץ, כי *"אפשרנו אחד לשני"*. אך בפועל, כפי שניתן להבין מדבריה, ההתחשבות אינה לגמרי הדדית והיא מארגנת את יומה סביב לוח-הזמנים של בן-זוגה, כלומר קודם הוא מסדר את המשמרות שלו ואז היא ורד מסדרת את המשמרות שלהם בהתאם. למעשה, רועי *"אומר את זה לורד"* והיא מתארגנת בהתאם. כלומר, ורד משלמת מחיר כבד יותר בכך שהיא צריכה להתפשר בשני מובנים- הן במובן של איכות העבודה שלה והן במובן של השעות בהן היא יכולה לעבוד.

בעוד ורד ורועי מציגים תמונה של מעבר מהיר וקל יחסית לעבודה משותפת מהבית ויצירת הסדר-עבודה המקובל על שניהם, הדס, פסיכותרפיסטית במקצועה (בת 43, אמא לשלשה ילדים, נשואה ליובל, 45, עובד בחברה לפיתוח פתרונות מים) משתמשת במושגים של קטסטרופה בתחילת הסגר.

*"בהתחלה, כשהתחיל כל הבלאגן, ואז בעצם היה לי גם לעבוד בבוקר ולהספיק להגיע לכל המטופלים שלי, לבדוק מה קורה שם והיו שם המון קרייסיסים, אז כל רגע הייתה לי עוד שיחת-טלפון לעשות ועוד זום ועוד זה, ובינתיים הילדים סביבנו. וגם יובל היה צריך לעבוד... אחרי כמה ימים אנחנו הבנו שאנחנו צריכים לעשות איזשהו סדר שמשעה כזאת עד שעה כזאת אני עובדת ואחר-כך יובל, ואנחנו מתחלפים, עושים משמרות. אבל עד שלא הבנו את זה, זה היה קטסטרופה. זה היה מאוד-מאוד מציף ומאוד מעורבב וגם שהילדים היו, כל הלמידה מרחוק והיינו צריכים לעזור לפחות לבן שלנו בזה. הכל ביחד היה too much ועוד הגננת של הקטנה וכל הזה שלה [המטלות שהגננת שלחה] לא הוסיף...."*

לדבריה, הצורך להיות זמינים לילדים כאשר מטלות ודרישות העבודה לא עוצרות, הביאו לגלישה של תפקידי העבודה לתפקידי המשפחה ולתחושה של קריסה תחת עול ריבוי המשימות.

לצד הפתרונות שמציגים הדס ויובל וורד ורועי, נשים רבות טענו שהזמן היחיד שנשאר להן לעבוד מהבית הוא שעות אחר-הצהריים או שעות-הלילה אחרי שהילדים הלכו לישון. אורלי, חברת סגל אקדמי, בת 46, אמא לשני ילדים, ובעלה עומר, מנהל בחברת סטארט-אפ, בן 45, הגיעו לפתרון קיצוני:

"שבועיים אחרי שהתחיל הסגר, אני הייתי בבוקר כל הזמן עם הילדים, עומר עבד מהבית. ואז אחר-הצהריים היינו מנסים קצת להתחלף שאחר-הצהריים הוא יהיה ואני אתחיל לעבוד על המשימות שלי. אבל זה לא כל-כך עבד בגלל ששנינו נכחים בבית וזה שני ילדים קטנים. כל הזמן היו הסחות דעת והפרעות... ועומר הרגיש שהוא לא מספיק שום דבר ואני הרגשתי שאני לא מספיקה שום דבר, ואז אמרנו "אוקיי, אין לנו ברירה", עומר הציע את הפתרון הזה ואמרנו 'טוב, ננסה', אז מה שבאמת קורה עכשיו, האמת כמעט שלושה שבועות, עומר קם בשלוש בלילה, הולך לעבודה עד סביבות אחת-עשרה וחצי-שתיים-עשרה. מגיע הביתה, אוכלים צהריים, נחים טיפה, ואז אחר-הצהריים זה תלוי. אם לו יש שיחה אני לוקחת את הילדים החוצה ואת הכלב לטיול. אם לי יש שיחה, משהו כזה, הפוך. ואז התארגנויות לערב, עומר בדר"כ עושה את המקלחת, אני מכינה בינתיים את ארוחת-הערב וכשהם הולכים לישון בסביבות שמונה וחצי-תשע אני [עובדת] עד שתיים-שלוש לפנות בוקר, זאת אומרת אני הולכת לישון ועומר בעצם קם. ומתחילה את שגרת-היום בשש שלוש בבוקר"

עומר אף הוא מציג תמונה דומה. לטענתו על-מנת שהוא יוכל לעבוד ולהציג את התפוקות הרצויות לארגון, הם החליטו שהוא יעבוד בבקרים ואז המשמרות יתחלפו:

"הילדים פה מתעוררים בשש ואז אין לי סיכוי להמשיך לעבוד. אני לא מאלה שיכולים להגיד "טוב, יש פה תינוקת שבוכה אבל זה זמן של אשת"י ובן החמש נכנס לחדר, זה מאוד קשה. ככה זה עושה איזושהי הפרדה. "עכשיו אני בעבודה", יש שם שקט. גם הבוס שלי מגיע לשם, הוא מגיע בשלוש [בבוקר]. ואז זה עוזר לי לסגור המון דברים. ויש לי את החדר, אין שם אף אחד מן-הסתם, מתחילים להגיע אנשים בסביבות שמונה-תשע. אז יש לי ככה עד עשר-אחת-עשרה, זה נותן לי שש-שבע שעות לעבוד... תראי, זה לא חיים... בוא נאמר היום, שלוש בלילה היא (אורלי) נכנסה למיטה, עשינו כִּף ואני יצאתי והלכתי לעבודה, אחרי שסיימה את העבודה ועוד דברים של ההרצאות וכאלה"

אכן, אורלי ועומר מציגים אסטרטגיה שגם היא על-פניו נבעה מתוך הסכמה והדדיות בין שני הצדדים. המקרה של עומר ואורלי חריג ביחס לזוגות אחרים, שכן תחושת העומס והלחץ נחו במקרה הזה כמעט באופן שוויוני - עומר מצידו ויותר על שעות שינה וקם מוקדם בבוקר על-מנת לחזור עד לשעות הצהריים הביתה לעזור לה עם הילדים. יחד עם זאת, לאורך כל שעות הבוקר, שהן גם לרוב שעות העבודה המקובלות, בהן מתקיימות ישיבות החוג, שבהן הקולגות זמינים יותר להתיעצויות וכדומה, אורלי נמצאת עם הילדים. לשון אחר, בעוד עומר המשיך לעבוד ב"משמרת הבוקר" הרגילה והמקובלת, היא לעומתו השתבצה במשמרת השלישית (שעות אחר-הצהריים/ערב/לילה), שעות שבהן לרוב הפרודוקטיביות יורדת, והיא אינה יכולה לקיים אינטראקציות חברתיות עם הקולגות או להשתתף בישיבות-החוג. מכאן, למרות שעל-פניו מצטיירת כאן חלוקה שוויונית ותחושות דומות של עומס, בפועל נראה שגם במקרה זה נשמרים יחסי-הכוחות המובנים והחלוקה היא בלתי-שוויונית.

#### **עבודות בית תוך כדי העבודה ("לערבב את הפסטה תוך כדי שיחת עבודה")**

אסטרטגית חלוקת המשמרות מתארת כיצד הנשים בחרו (לכאורה) לקחת את המשמרות הפחות טובות, המיועדות לעבודה בשכר, ולכן נפגעה עבודתן והן חשו תשישות מהעומס הרב. בו-זמנית נוצרה אסטרטגיה משפחתית נוספת שהשפיעה בעיקר על הנשים: בשעות שבהן היו אחראיות על הבית והטיפול בילדים (שעות הבוקר והצהריים), הדרישות מהמעסיק ומעמיתיהן לא פסקו. כלומר התווסף לחץ שבא לידי ביטוי בצורך לשלב בין הצורך לטפל בילדים ובמקביל לשדר מקצועיות מול הארגון והמעסיק. ההורים בכלל, והנשים בפרט, נאלצו לבצע את המטלות הביתיות (כמו בישול וניקיון או עזרה לילדים בלימודיהם) באותן השעות בהן התקיימו ישיבות-עבודה או במקביל לביצוע משימות הקשורות לעבודה

ולפעילות השוטפת של הארגון (למשל העברת שיעור בזום). רוב המרואיינים התייחסו לכך שישנו קושי גדול לשלב את דרישות העבודה במקביל לצורך להיות זמין לילדים הנמצאים בבית ודורשים את תשומת ליבם של ההורים. אך מניתוח הממצאים עולה כי העומס שבשילוב שני תחומי- החיים נחוה בצורה משמעותית ובתדירות גבוהה יותר בקרב הנשים. בעוד הגברים המשיכו לעבוד ברצף יחסית במהלך היום, הנשים נאלצו פעמים רבות לבצע בו-זמנית ו/או להפסיק את עבודתן ולטפל בסוגיות הקשורות לבית ולהיפך, להפסיק לטפל בילדים על-מנת להיענות לדרישות מהעבודה. העומס הפך משמעותי עוד יותר מאחר ומדובר בהורים לילדים קטנים, לעיתים אף פעוטים, אשר תלויים בהם לצורך פעולות בסיסיות, כמו הכנת ארוחות, התערבות בריבים בין האחים, עזרה במשימות לימודיות אחרות וכד'. ורד, מתארת את הקושי:

*"זה היה הרבה יותר קשה. היה שבוע שבאמת... באיזה יום התקשרתי למישהי חזרה מהצוות שלנו ואמרתי לה "זה לא נורמלי לשלב בין הבישולים, הניקיונות, הוואטסאפ, הזומים והילדים" זה לא פשוט. מאוד לא פשוט. כי בעצם כולם פונים, גם בגלל שאני מרכזת את הנושא של הטכנולוגיה, פונים אלי עם כל מיני שאלות... ביומיום, במצב הזה אני בעבודה, בטוח. אם היא תתקשר בערב זה משהו אחר, אבל כשהיא בשיעור זה אומר שאני גם בעבודה. אז אם אני בשיעור לא אענה לה ואחזור אליה אחי"כ או שאני באמת בשעות האלה של ההדרכה ויכולה לענות. פה זה היה שהיא מתקשרת ואני בינתיים מערבת רוטב לפסטה. זה היה ממש ככה, שזה היה הכל ביחד. היו ימים שזה ממש היה too much"*

לדבריה של ורד, העובדה שהיא נדרשה לא פעם להכין את ארוחת-הצהריים במקביל לשיחת-עבודה, יצרה אצלה לחץ ועומס גדולים אותם היא התקשתה להכיל או לנטרל. רועי, בן-זוגה של ורד אינו משלב בין המטלות: "אני אומר לאשתי שתיקח בחשבון שאני פשוט נעלם למשפחה... אני בבית אמנם, אבל אני לא...".

זוהר, נשואה לרון (בן 44, עובד בסטארט-אפ כסמנכ"ל כספים), מנהלת משאבי אנוש בחברת סטארט-אפ (בת 42 + 4 ילדים) מתארת אף היא סיטואציה שמטלטלת אותה רגשית, כשהיא נאלצת להיות זמינה עבור צרכי ילדיה ובמקביל לעמוד בציפיות ממנה כחברת הנהלה:

*"השבוע ביום שלישי היתה צריכה להיות לי פגישה עם הסמנכ"ל תפעול באחת וחצי בצהריים. עכשיו אמרתי "טוב", הבנות שלי סיימו באחת את הלימודים, אני אלך לאסוף אותן, הייתי צריכה להוציא כסף לאיזה ספק שמגיע ובאחת וחצי להיות בשיחה. גם אמא שלי הכינה צהריים ולא היה פה אישיו ואמרתי "טוב, אני אוספת אותן והן הולכות לאמא שלי אז אפילו יש לי שקט לדבר". ואז אספתי את הבנות ואיך שהבת שלי השנייה נכנסה לאוטו היא פתאום התחילה כזה "אמא יש לי פיפי יש לי פיפי, התחילה לבכות. אז עצרתי לה באמצע הדרך. אמרתי לה "תתאפקי תתאפקי". כמוכן שלא הלכתי להוציא כסף. עצרתי לה באמצע הדרך והיא עשתה פיפי והיא נרטבה והרטיבה את הנעליים ובבכי ומבוכה מכל הסיטואציה וזה, והיא נכנסה לאוטו והגענו הביתה ואני מנסה תוך כדי להפשיט אותה והנה אחת וחצי וההוא מתקשר אליי ואומר לי "אנחנו מתחילים לדבר?" ואני כאילו הרגשתי שזהו. שאין אני מרוסקת. כאילו שאני לא יודעת מה לעשות עם עצמי עכשיו. גם את יודעת, ברור, מן הסתם, זה לא רק זה שבסדר כאילו הייתי אומרת לו "תקשיב, בוא נדבר בשתיים". זה לא רק זה. זה שהבת שלי לא הלכה לשירותים כי אולי היא בחרדה ואולי היא חוששת ואולי היא מפחדת ואני אפילו לא יכולה להיות שם ולהכיל את זה כי יש לי פגישה עכשיו פקקטה ואני צריכה לעלות לפגישה. ואחרי הפגישה הזאת יש לי עוד פגישה. ובסוף אכלתי צהריים רק בארבע ובחמש כבר הייתה לי ישיבת הנהלה וככה היה נראה היום שלי"*

לעומתה, רון בעלה תיאר מצב שבו בכל הקשור לטיפול בילדים הוא בעיקר "מראה נוכחות" כדבריו:



”... בשמונה הייתי יושב לעבוד עד שאחת הבנות קמה, ואז צריך לעזור לה כמה דקות. ואז מגינגלים און-אוף שיחות. יש שיחות שהן קבועות יחסית, ואז אחר-הצהריים הייתי חצי שעה עם הילדות. מנסה להראות נוכחות. ... אחר-כך מנסה לעשות עוד שעתיים של עבודה משמעותית ואחר-כך קצת עם הילדים. לדחוף אותן לעשות משהו מועיל. אהה. גם הבת שלי בגמילה אז לפעמים הייתי צריך לעצור שיחת עבודה כדי לעזור בענייני פיפי וכאלה. אבל זה היה בקטנה. ויש הרבה טשטוש בין העבודה והמשפחה... לפעמים הבנות באות למשרד, אבל הן מבינות שהן לא יכולות להפריע שאני בשיחה”

התיאור של זוהר מתאר קונפליקט ברור בין דרישות העבודה לדרישות הבית שבאו לידי ביטוי בצורה קיצונית. מדבריה נראה ש”במאבק” ביניהן, העבודה ”ניצחה”. הצורך לא לאכזב את הסמנכ”ל, לעמוד בציפיות ממנה ולהתחבר לשיחת העבודה, הובילו אותה למצב קיצוני של מתח ותסכול בכל הקשור להיותה אמא שילדה קטנה תלויה בה, ולרגשות אשם על כך שביקשה ממנה להתאפק. העובדה שהיא מרגישה שהיא לא נמצאת שם בשביל ביתה ולהכיל את צרכיה הובילה אותה ל”התרסקות” כדבריה.

בעוד לפי זוהר הסיטואציה טלטלה אותה, נראה שאצל רון, הליך הגמילה הוא עוד סוגיה הדורשת את תשומת ליבו הרגעית אך לא מעבר לכך. מבחינתו, עזרה לביתו בהליך הגמילה זהה במשקלה לכל בקשה אחרת של ילדותיו. הפער בתיאור המקרה מנקודות המבט של שני בני-הזוג מעיד שאסטרטגיה זו הובילה ללחץ ועומס בקרב הנשים שהוא לאין ערוך גדול מזה של גברים שהרשו לעצמם להתנתק מהנטל הרגשי כדי להתפנות לעבודה. בעוד ניתן היה לשער שמשבר הקורונה והמעבר של שני בני-הזוג לעבוד מהבית יוביל לחוויות דומות יותר, אם לא זהות, נראה שזה לא המצב. ממצאים דומים עלו גם בניתוח ראיונות עם בני-זוג אחרים, מהם עולה שהנשים חשו קושי נפשי ופיזי רב יותר מאשר הגברים. מהתיאורים השונים עולה שעל-אף ששניהם עובדים במשרות מלאות, חלוקת-העבודה הלא-שוויונית השתמרה על-אף שהגבר נכח יותר בבית, ולמעשה רוב המטלות הביתיות נשארו בחזקת הנשים. מכאן שלמרות שהמעבר לעבודה מהבית של שני בני-הזוג היה עשוי לשנות את חלוקת-העבודה בין בני-הזוג, נראה שהמצב משעתק ומנציח את אי-השוויון בניהם ומגביר את תחושת הלחץ של הנשים.

## דיון

המחקר הנוכחי ביקש לבחון את אופני ההתמודדות של בני-זוג הטרוסקסואלים במצב משבר קיצוני (מגפת הקורונה), שחייבה אותם לעבוד מהבית, כשילדיהם נמצאים אף הם בבית. הזוגות שהשתתפו במחקר עובדים במקצועות פרופסיונליים המאופיינים במידה רבה של גמישות בזמן העבודה, וזו נוצלה כדי להחליט מתי כל אחד יעבוד במהלך היום (Waismel-Manor et al., 2021). ממצאי המחקר העלו שעל-אף שניתן היה לצפות שנוכחותם של שני בני-הזוג בבית תגביר את השוויון ביניהם, בעיקר במשפחות ממעמד בינוני-גבוה שעסוקות ביחסי אי-השוויון היחסי בביתם, בפועל תעסוקת הגבר קיבלה עדיפות ונשים נאלצו להתמודד עם קשיים רבים יותר הכרוכים בעבודה מהבית. בהתאם למחקרים קודמים (למשל Shockley et al., 2021) הממצא המרכזי העולה מהמחקר הינו שאסטרטגיות הזוגיות תרמו לתחושת עומס גדולה יותר בקרב הנשים מאשר בקרב הגברים. אסטרטגיות הזוגיות המובילות אותן מצאנו במחקר נוגעות כאמור בשלושה תחומים. אסטרטגיה הזוגית הראשונה עסקה בחלוקת התפקידים בין בני-הזוג. ממצאי המחקר הנוכחי, המתארים חלוקה לא שוויונית בין בני-הזוג בתפקידים ובמשימות בספירה הביתית, עולים בקנה אחד לממצאים שעולים ממחקרים על חלוקת תפקידים בין גברים ונשים. בנות-הזוג משקיעות הן זמן רב יותר והן לוקחות על עצמן יותר תפקידים מאשר בני-הזוג (Lyttelton, et al., 2022; Robertson et al., 2019) וכך אי-השוויון

משועתק ומונצח. כלומר, מעבר לעומסים והלחצים אותם חוו הנשים כתוצאה מחלוקת-עבודה זו, הנשים תיארו לא רק עומס פיזי (עבודה בשעות המאוחרות של הלילה) ועומס רגשי (לבקש מהבת להתאפק), נשים חוו גם עומס מנטלי. עומס מנטלי מוגדר כעומס הקיים בתכנון וארגון המשימות (כגון, דאגה לענייני הקשורים בבית הספר, חינוך וחוגים Offer, 2014; Nordenmark & Vinberg, Strandh, 2012).

האסטרטגיה הזוגית השנייה נסובה סביב ניסיון ההתמודדות עם עבודה משותפת מהבית. ממצאי המחקר הנוכחי חושפים את הוויתורים שנאלצו הנשים לעשות על-מנת להמשיך להיות אימהות טובות ועובדות טובות. קרי, הנשים לרוב עבדו במשמרות הפחות אטרקטיביות (שעות הערב המאוחרות) בעוד בשעות הבוקר נטל הטיפול נפל בעיקר על כתפיהן. בכך ממצא זה נמצא בהלימה למחקרים קודמים העוסקים בתלות ההדדית בין הבית לעבודה. גם כאן ניתן להבחין שהסגר והעבודה מהבית הביאו לכך שהגבולות בין חלקי המערכת (בית ועבודה) הפכו לחזירים, כך שהתנסויות ורגשות בתפקיד אחד הושפעו והשפיעו על ההתנסויות והרגשות בתחום אחר (Allen et al., 2021; Chesley, 2005). יתרה מכך בני-הזוג הבינו שעל-מנת להיות "הורים טובים מספיק" ו"עובדים טובים מספיק" עליהם לחלק ביניהם את משמרות העבודה ובכך לנסות למתן את המתח והעומס שנוצרו מהתנגשות שני התפקידים. ואולם, כפי שניתן להבין מדברי בני-הזוג כאן, חדירת הגבולות יוצרת מתח-תפקידי מבני ומתמיד הן בעבודה והן בין בני-הזוג. מתח זה השפיע על התייחסותם לעבודה, על ההשקעה בעבודה, ובאופן עקיף עשוי להשפיע על ביצועי העבודה.

האסטרטגיה הזוגית השלישית התמקדה בשילוב עבודות בית תוך כדי העבודה. ממצאי המחקר עולה שחלוקת העבודה הבלתי שוויונית שועתקה והונצחה ושמרבית משימות הבית בוצעו על-ידי הנשים. כך שבעוד שניתן היה לצפות שהעבודה מהבית של שני בני-הזוג תשנה את חלוקת העבודה ביניהם, הרי שבפועל לא רק שהמצב לא השתנה, אלא הנשים חוו תחושת לחץ גבוהה יותר באופן כללי ובהשוואה לגברים בפרט.

ממצאי המחקר חושפים את התהליכים שעברו הזוגות בכדי להתמודד עם העומס הנובע מחלוקת האחריות הבלתי-שוויונית בבית, שהחריף במהלך הסגר, ומראים שהזוגות יישמו אסטרטגיות שנועדו לעזור להם לשלב את דרישות הבית עם דרישות העבודה. הזוגות הבינו שעליהם לחשב מסלול מחדש לגבי חלוקת העבודה ביניהם על-מנת שכל אחד מהם לחוד, ושניהם ביחד, יוכלו להתמודד עם טשטוש הגבולות ודרישות הבית והעבודה. תחת התנאים החריגים של הקורונה, זוגות, במיוחד עם ילדים צעירים, קיבלו החלטות יוצאות-דופן (למשל, לקום בשעות הלילה על-מנת לנסוע לעבודה), כדי לאפשר להם להיות הן עובדים "טובים" והן הורים "טובים". ניכר כי טשטוש הגבולות ותחושות הקונפליקט בקרב נשים תרמו לעומס רב עליהן, פיזי, רגשי ומנטלי. כלומר, האסטרטגיות הזוגיות שאומצו על-ידי בני-הזוג לא היו שונות מבחינה מגדרית מחיי היומיום השגרתיים, והן יצרו עומס (פיזי ומנטלי) בעיקר על הנשים מאחר וחלוקת-העבודה, שציפינו שתהפוך לשוויונית יותר, לא קרתה בפועל משום שהן אפשרו לגבר לעבוד בשעות העבודה הסטנדרטיות, בעוד שהנשים נאלצו לוותר על שעות-עבודה ולעבוד "במשמרת שלישית" אחרי שהילדים הלכו לישון (Hochschild & Lyttelton, et al., 2022; Machung, 2012). אסטרטגיות אלו שיעתקו את המצב הקיים, הנציחו את אי-השוויון המובנה באופן תרבותי ובכך גם שימרו את יחסי-הכוחות הבלתי שוויוניים בין בני-הזוג. נקודה זו מעניינת במיוחד לאור העובדה שכל המשפחות שהשתתפו במחקר שייכות למעמד בינוני-גבוה ובקרב כולן קיימת המודעות (ואף הרצון) לייצר חלוקה שוויונית יותר בין בני-הזוג, חלוקה שלא התרחשה הלכה למעשה.

#### **מגבלות המחקר וכיווני מחקר עתידיים**

ממצאים המחקר מספקים תובנות חשובות לגבי האסטרטגיות הזוגיות שאומצו על-ידי בני-הזוג. עם זאת, לאור המדגם הקטן לא ניתן להכליל את הממצאים הללו על כלל המשפחות בהן שני בני הזוג עובדים מהבית, בכל ההקשרים החברתיים ובכל הארגונים. מאחר שנראה כי מגמת חדירת מקום העבודה לבית יימשכו מעבר

למגיפה הנוכחית, המחקר הנוכחי מצביע על כמה כיווני מחקר עתידיים ומציע לבחון את החוויות של עבודה מהבית, ועבודה מרחוק באופן כללי, בהקשר למגוון רחב יותר של משפחות, כמו למשל משפחות חד-מיניות, כמו גם למגוון רחב יותר של מקצועות וארגונים. בנוסף, השוואה בין ישראל למדינות אחרות עם מאפיינים תרבותיים שונים עשויה אף היא להעשיר את הידע בנושא. לבסוף, מאחר והמחקר נעשה עם תחילתה של המגפה, בה בני-הזוג נדרשו לקבל החלטות נקודתיות בנוגע לצרכים מסוימים, מעניין יהיה לחזור לאותם הזוגות ולבחון האם לאחר הכניסה לשגרת עבודה משותפת מהבית, נוסחו הסדרי עבודה חדשים, והאם נעשתה רפלקציה ומחשבה על התהליך אותו הם עברו, ומה הם היו משנים (אם בכלל) ביחס לפתרונות אותם הם אימצו.

### השלכות תיאורטיות ומעשיות

מבחינה תיאורטית למחקר זה תרומה לתחום המחקר של עבודה-משפחה וליחסי הגומלין שבין שני סוגי הגלישות (spillover): עבודה-אל-משפחה ומשפחה-אל-עבודה. למרות ההבנה רבת-השנים שתפקידי העבודה עלולים להפריע למילוי תפקידי המשפחה ולהיפך, מרבית המחקרים מתרכזים באופנים בהם לעבודה יש השפעה (שלילית) על המשפחה ועל חלוקת העבודה בתוכה, ורק מעטים בוחנים את השפעת חלוקת העבודה במשפחה על יכולת התפקוד בעבודה בשכר (Keene & Reynolds, 2005; Marsh & Musson, 2008). המחקר הנוכחי מתמקד באופנים אלו של השפעות הדדיות בין העבודה לבית, ובמיוחד במאבק על חלוקת התפקידים והזמן המושקע בטיפול במשימות הבית כחלק מהגלישה של הבית לעבודה וכחלק מהדיון התיאורטי על חלוקת העבודה בין בני-זוג. באופן ספציפי, המחקר מצביע על כך שיחסי הכוח בבית נודדים ממקום העבודה אל הבית, שכן הנשים התקשו—יותר מגברים—לעמוד בציפיות לעבודה אפקטיבית ופרופסיונלית מהבית.

ההשלכות המעשיות של מחקר זה הן הגברת המודעות של שני בני-הזוג לצורך באסטרטגיות זוגיות שוויוניות בעבודה מהבית, וכן להאיר את המשמעויות של אי-השוויון על חלוקת התפקידים המגדרית, כמו גם על תחושת הקונפליקט הנחווית כתוצאה מחלוקה לא הוגנת כלפי נשים. בנוסף, ממצאי המחקר מדגישים את החשיבות של קיום דיאלוג משפחתי ומשא ומתן מתמשך ויצירתי על סוגי הפרקטיקות והאסטרטגיות שיתנו מענה הולם לצרכי כל אחד מבני-הזוג בתפקידיהם כהורים וכעובדים בשכר.

מבחינה ארגונית, ההשלכה המעשית המיידית היא שעל ארגונים להבהיר ולהגביל באופן ברור את דרישותיהם לגבי תפוקות ושעות עבודה, ולספק לעובדיהם פתרונות המתחשבים בקשיים הייחודיים של זוגות עובדים מהבית, כמו גם לתת את הדעת למרחבי עבודה-בית מודעי-מגדר. נראה כי מספר הארגונים המעודדים ותומכים בהסדרי עבודה גמישים, לרבות עבודה מרחוק, צפוי להמשיך לגדול. ארגונים כבר מזמן הכירו בכך שהעובדים הם המשאב היקר ביותר שלהם. מנהלים נדרשים לאמץ שיטות ניהול המאפשרות לעובדים לאזן בין תחומי-החיים השונים (כלומר, בית ועבודה). מנגד, העובדים נדרשים להיות מסוגלים לעבוד באופן עצמאי ולנהל את זמנם ועבודתם ביעילות. על מנת לשמר עובדים יש ליצור אקלים ארגוני המקדם ומעודד ניהול גמיש (Searle et al., 2011). בנוסף, על ארגונים הגביר את המודעות בקיום דיאלוג משפחתי ומשא ומתן מתמשך ויצירתי על סוגי הפרקטיקות והאסטרטגיות שיתנו מענה הולם לצרכי כל אחד מבני-הזוג בתפקידיהם כהורים וכעובדים בשכר. מנקודת מבט חברתית רחבה יותר, הפצה והסברה על שינוי דפוסי העבודה מהבית בקרב משפחות בהן שני בני-הזוג עובדים זוגות ובעלי שכר כפול הן בתקשורת ובאקדמיה והן בחקיקה, עשויה לזרז את ההתאמה בין הציפיות המגדריות למשפחה ולמקום העבודה המעצבות את יחסי הפרט והחתימה לשוויון מגדרי.

לסיכום, ההשלכות הרחבות של מחקר זה הן ההבנה שגברים ונשים לא "נכנסים" למשא-ומתן על הזכות לחלוקת תפקידים שוויונית, אלא "נכנסים" אליו דרך החוזה/המשטר המגדרי המקובל בישראל. משטר זה גורם לכך שנשים מוותרות מראש על זכויותיהן—ובכלל זה זכותן למשאב החשוב ביותר, קרי זמן—ואילו גברים מקבלים זכות זו כמובנת מאליה. לפיכך, המאבק על הזמן ועל חלוקת העבודה השוויונית כלפי חוץ במצבי עבודה מהבית הופכים להיות חלק מהשעתוק של הסדר המגדרי.

## רשימת מקורות

- אבירם-ניצן, ד' (8.6.2020). משבר הקורונה: עבודה מהבית. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה. נדלה מתוך: <https://www.idi.org.il/blogs/special-economic-survey/march-april-2020/31797>
- גבתון, ד' (2001). תיאוריה המעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית תיאוריה במחקר האיכותי. בתוך: נ. צבר-בן יהושע (עורכת), *מסורות וזרמים במחקר האיכותי* (עמ' 195-228). לוד: דביר.
- קוליק, ל' רמון, ד' ו בלקנינהורא, מ' (2022). סומכות רק על עצמן: מתח, התמודדות והערכת יעילות בעבודה בקרב אימהות שעבדו מהבית בגל הראשון של מגפת הקורונה. *סוגיות בחברה הישראלית*, 31(1), 5-38.
- שמיר-בלדרמן, א' ושמיר, מ' (2022). הגורמים המסבירים חרדה מצבית בקרב אימהות יחידניות מבחירה בישראל בתקופת משבר הקורונה. *סוגיות בחברה הישראלית*, 31(1), 39-70.
- שקדי, א' (2003). מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום. תל אביב: הוצאת רמות.
- Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M. (2015). How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of our Scientific Findings. *Psychological Science in Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60-84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Ammons, S.K. & Markham, W.T. (2004). Working at Home: Experiences of Skilled White Collar Workers. *Sociological Spectrum*, 24(2), 191-238. <https://doi.org/10.1080/02732170490271744>
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management*, 25(3), 472-491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Blair-Loy, M. (2003). *Competing Devotions: Career and Family among Women Executives*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.1080/02732170490271744>
- Cahusac, E., & Kanji, S. (2014). Giving Up: How Gendered Organizational Cultures Push Mothers Out. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 57-70. <https://doi.org/10.1111/gwao.12011>
- Chatillon, A., Charles, M., & Bradley, K. (2018). Gender ideologies. In B. J. Risman, C. M. Froyum, & W. J. Scarborough (Eds), *Handbook of the Sociology of Gender*, (pp. 217-226). Springer, Cham.

- Chamorro-Premuzik, T. & Ibarra H. (2020). Why Killing the Office Won't Close the Gender Gap. *Fast Company* (27, June 2020) <https://www.fastcompany.com/90521873/why-killing-the-office-wont-close-the-gender-gap>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. New York: Sage.
- Chauhan, P. (2022). "I Have No Room of My Own": COVID-19 Pandemic and Work-From-Home Through a Gender Lens. *Gender Issues*, 39(4), 507-533. <https://doi.org/10.1007/s12147-022-09302-0>
- Chesley, N. (2005). Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1237-1248. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00213.x>
- Chung, H. & van der Lippe, T. (2018). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Clark, S.C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Fitzgerald, M. A. & Winter, M. (2001). The Intrusiveness of Home-Based Work on Family Life. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(1), 75-92. <https://doi.org/10.1023/A:1009444820906>
- Gadeyne, N., Verbruggen, M., Delanoëije, J., & De Cooman, R. (2018). All Wired, All Tired? Work-Related ICT-Use Outside Work Hours and Work-to-Home Conflict: The Role of Integration Preference, Integration Norms and Work Demands. *Journal of Vocational Behavior*, 107(Aug.), 86-99. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.008>
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Hawthorne, NY: Aldine Publishing Company.
- Goldscheider, F., Bernhardt, E. & Lappegård, T. (2015). The Gender Revolution: A Framework for Understanding Changing Family and Demographic Behavior. *Population and Development Review*, 41(2), 207-239. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2015.00045.x>
- Halbesleben, J.R.B., Wheeler, A.R., & Rossi, A.M. (2012). The Costs and Benefits of Working with One's Spouse: A Two-Sample Examination of Spousal Support, Work-Family Conflict, and Emotional Exhaustion. *Journal of Organizational Behavior* 33(5), 597-615.
- Halbesleben, J.R.B., Zellars, K.L., Carlson, D.S., Perrewe, P.L., & Rotondo, D. (2010). The Moderating Effect of Worklinked Couple Relationships and Work-Family Integration on the Spouse Instrumental Support-Emotional Exhaustion Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 371-387. <https://doi.org/10.1037/a0020521>
- Hank, K. & Steinbach, A. (2020). The Virus Changed Everything, Didn't It? Couples' Division of Housework and Childcare Before and During the Corona Crisis. *Journal of Family Research*. <https://ubp.uni-bamberg.de/jfr/index.php/jfr/article/view/488/438>
- Hill, J.E., Erickson, J.J., Holmes E.K., & Ferris M. (2010). Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two. *Journal of Family Psychology* 24(3), 349-358. <https://doi.org/10.1037/a0019282>

- Hochschild, A., & Machung, A. (2012). *The second shift: Working families and the revolution at home*. Penguin.
- Hu, J., Chiang, J. T. J., Liu, Y., Wang, Z., & Gao, Y. (2023). Double challenges: How working from home affects dual-earner couples' work-family experiences. *Personnel Psychology*, 76(1), 141-179. <https://doi.org/10.1111/peps.12559>
- Jackson, A.P. & Scharman J.S. (2002). Constructing Family-Friendly Careers: Mothers' Experiences. *Journal of Counseling and Development*, 80(2), 180-187. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2002.tb00181.x>
- Jurik, N.C. (1998). Getting Away and Getting By: The Experiences of Self-Employed Homeworkers. *Work and Occupations*, 25(1), 7-35. <https://doi.org/10.1177/0730888498025001002>
- Keene, J. R., & Reynolds, J. R. (2005). The job costs of family demands: Gender differences in negative family-to-work spillover. *Journal of Family Issues*, 26(3), 275-299. <https://doi.org/10.1177/0192513X04270219>
- Kossek E.E., Ruderman M.N., Braddy P.W., & Hannum K.M. (2012). Work-Nonwork Boundary Management Profiles: A Person-Centered Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1): 112-128. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.003>
- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., & Sheep, M.L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>
- Lapierre, L. M., Van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C., & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804-822. <https://doi.org/10.1002/job.2075>
- Lewis, S., Gambles, R. and Rapoport, R. (2007). The Constraints of a "Work-Life Balance" Approach: An International Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>
- Li, Y., Miao, L., Zhao, X., & Lehto, X. (2013). When Family Rooms Become Guest Lounges: Work-Family Balance of B&B Innkeepers. *International Journal of Hospitality Management* 34(Sep.), 138-149. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.002>
- Lyons, K. S., & Sayer, A. G. (2005). Longitudinal dyad models in family research. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 1048-1060. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00193.x>
- Lyttelton, T., Zang, E., & Musick, K. (2022). Parents' work arrangements and gendered time use during the COVID-19 pandemic. *Journal of Marriage and Family*, 85(2), 657-673. <https://doi.org/10.1111/jomf.12897>
- Martin, P.Y., & Turner, B.A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00193.x>

- Marsh, K. and Musson, G. (2008). Men at Work and at Home: Managing Emotion in Telework. *Gender, Work and Organization* 15(1), 31-48. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00353.x>
- Moen, P., Lam, J., Ammons, S., & Kelly E.L. (2013). Time Work by Overworked Professionals: Strategies in Response to the Stress of Higher Status. *Work and Occupations*, 40(2), 79-114. <https://doi.org/10.1177/0730888413481482>
- Moen, P. & Wethington, E. (1992). The Concept of Family Adaptive Strategies. *Annual Review of Sociology*, 18, 233-251. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.18.080192.001313>
- Moen, P., & Yu, Y. (2000). Effective Work/Life Strategies: Working Couples, Work Conditions, Gender, and Life Quality. *Social Problems*, 47(3), 291-326. <https://doi.org/10.2307/3097233>
- Nansen, B., Arnold, M., Gibbs, M., & Davis, H. (2018). Time, Space and Technology in the Working-Home: An Unsettled Nexus. *New Technology, Work and Employment*, 25(2), 136-153. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00244.x>
- Moreno-Colom, S. (2017). The gendered division of housework time: Analysis of time use by type and daily frequency of household tasks. *Time & Society*, 26(1), 3-27. <https://doi.org/10.1177/0961463X15577269>
- Nordenmark, M., Vinberg, S., & Strandh, M. (2012). Job control and demands, work-life balance and wellbeing among self-employed men and women in Europe. *Vulnerable Groups & Inclusion*, 3(1), 18896 <https://doi.org/10.3402/vgi.v3i0.18896>
- Offer, S. (2014). The costs of thinking about work and family: Mental labor, work–family spillover, and gender inequality among parents in dual-earner families. In *Sociological Forum*, 29(4), 916-936.
- Olson-Buchanan, J.B. & Boswell, W.R. (2006). Blurring Boundaries: Correlates of Integration and Segmentation between Work and Nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 432-445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.006>
- O’Ryan, L.W., & McFarland, W.P. (2010). A Phenomenological Exploration of the Experiences of Dual-Career Lesbian and Gay Couples. *Journal of Counseling and Development*, 88(1), 71-79. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2010.tb00153.x>
- Robertson, L. G., Anderson, T. L., Hall, M. E. L., & Kim, C. L. (2019). Mothers and mental labor: A phenomenological focus group study of family-related thinking work. *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 184-200. <https://doi.org/10.1177/0361684319825581>
- Ruppner, L., Tan, X., Scarborough, W., Landivar, L. C., & Collins, C. (2021). Shifting Inequalities? Parents’ Sleep, Anxiety, and Calm during the COVID-19 Pandemic in Australia and the United States. *Men and Masculinities*, 24(1), 181-188. <https://doi.org/10.1177/1097184X21990737>
- Pabilonia, S. W., & Vernon, V. (2023). Who is doing the chores and childcare in dual-earner couples during the COVID-19 era of working from home?. *Review of Economics of the Household*, 1-47. <https://doi.org/10.1007/s11150-022-09642-6>



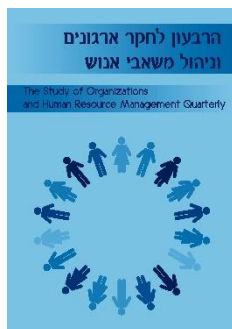
- Pixley, J.E. (2008). Life Course Patterns of Career-Prioritizing Decisions and Occupational Attainment in Dual-Earner Couples. *Work and Occupations*, 35(2), 127-163. <https://doi.org/10.1177/0730888408315543>
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15. <https://doi.org/10.1037/apl0000857>
- Spreitzer, G.M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images if the New World of Work. *The Annual Review of Organizational Psychology*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2nd ed.). Sage.
- Sullivan, C. & Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-Residents. *Gender, Work and Organization*, 8(2), 123-145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>
- Tietze, S., Musson, G., & Scurry, T. (2009). Homebased Work: A Review of Research into Themes, Directions and Implications. *Personnel Review*, 38(6), 585-604. <https://doi.org/10.1108/00483480910992229>
- Thompson, L., & Walker, A. J. (1982). The dyad as the unit of analysis: Conceptual and methodological issues. *Journal of Marriage and the Family*, 889-900. <https://doi.org/10.2307/351453>
- Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T.M., Yttri, B. & Bergvik, S. (2003). Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners. Quantitative and Qualitative Results from a European Survey. *Journal of Happiness Studies*, 4(2), 201-233. <https://doi.org/10.1023/A:1024490621548>
- Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>
- Waismel-Manor, R., & Levanon A. (2017). Time to Reconsider Work: Dual-Earner Couples' Work-Related Adaptive Strategies and Preferences for Reduced Work Hours. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 336-359. <https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1382270>
- Waismel-Manor, R., Wasserman, V., & Shamir-Balderman, O. (2021). No Room of Her Own: Married Couples' Negotiation of Workspace at Home During COVID-19. *Sex Roles*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11199-021-01246-1>
- Wiersma, U.J. (1994). A Taxonomy of Behavioral Strategies for Coping with Work-Home Role Conflict. *Human Relations*, 47(2), 211-221. <https://doi.org/10.1177/001872679404700204>



## נספח 1: מדריך ראיונות

בן כמה אתה?  
כמה ילדים יש לך? מה הגילאים שלהם?  
מהי ההשכלה הגבוהה ביותר שהשלמת?  
כמה זמן אתה נשוי?  
האם אתה או אחד מבני משפחתך הייתם חולים במהלך הסגר?  
איפה את גר?  
מה המקצוע שלך? במה אתה עובד?  
כמה זמן אתה בארגון הנוכחי?  
היכן ממוקם מקום העבודה שלך? כמה זמן הנסיעה שלך?  
כמה שעות אתה עובד בפועל בשבוע לפני ובמהלך הסגר?  
עבדת מהבית לפני הסגר?  
נא לתאר יום עבודה טיפוסי לפני ובמהלך הסגר.  
איפה ומתי בבית אתה עובד? האם אתה מרוצה מההסדר? אנא תאר את סביבתך.  
כמה פרודוקטיבי ויעיל אתה חושב שאתה עובד מהבית?  
מה עוזר ומה לא עוזר לך לעבוד מהבית?  
כמה שעות ביום אתה מבלה ביום עבודה טיפוסי בטיפול בילדים לפני ובמהלכו? ובן הזוג שלך?  
כמה שעות ביום אתה מבלה ביום עבודה טיפוסי בעבודות בית לפני ובמהלך הסגר? ובן הזוג שלך?  
האם אתה מרוצה מחלוקת הטיפול בילדים ומטלות הבית בינך לבין בן או בת הזוג?  
היכן ומתי בן הזוג שלך עובד בדרך כלל מהבית?  
איך אתה תופס את חוויות העבודה המשותפת מהבית?  
האם ניהלתם משא ומתן על השימוש בחללי הבית השונים ואם כן איך?  
האם ניהלתם משא ומתן על חלוקת התפקידים השונים ואם כן איך?  
איך נעשית חלוקת עבודות הבית והטיפול בילדים ביניכם  
כמה שעות בשבוע/ביום/בסופש טיפוסי הקדשת לעבודות הבית? (עבודות הבית מתייחסות לזמן שאתה מקדיש לניקיון, בישול, כביסה, ואינו כולל את הזמן שבו אתה מטפל בילדים) ועכשיו?  
האם היתה לכם עזרה חיצונית עם הבית והילדים? בני משפחה או בתשלום? ועכשיו?  
אסטרטגיות שאמצת כיחיד ושאמצתם כזוג כדי לעבוד בצורה אפקטיבית מהבית?  
האם האסטרטגיות שיצרתם לבד וביחד היו אפקטיביות? נוחות?  
האם הקדשתם לזה הרבה מחשבה או שזה פשוט קרה? האם קיימתם שיחה בנושא חלוקת העבודה?  
האם תרצה להמשיך לעבוד מהבית? למה?

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## כנסים וירטואליים בימי קורונה: ניתוח

### פנומנולוגי של משבר משבש

יניב בלחסן<sup>1</sup> ואריאל כהן<sup>2</sup>

#### תקציר

איסורי ההתקהלות והדממת שוק התעופה העולמי בזמן מגפת הקורונה השביתו את תעשיית הכנסים העולמית. לאחר חודשי הסגר הראשונים, החלו הכנסים הווירטואליים להתפתח כחלופה לכנסים הפיזיים שבוטלו. מתוך רצון ללמוד על חוויותיהם של מי שהשתתפו בכנסים וירטואליים בתקופה ייחודית שבה לא ניתן היה לקיים כנסים פיזיים, המחקר הנוכחי נוקט גישה פנומנולוגית ומבוסס על ראיונות עומק חצי-מובנים עם נוסעים עסקיים ישראלים בעלי ניסיון בהשתתפות בכנסים מקצועיים מעבר לים, אשר נאלצו להשתתף בכנסים וירטואליים בתקופת הסגרים. ניתוח תמטי תלת-שלבי הניב ארבע קטגוריות: (1) פגיעה בטוטאליות של חוויית ההשתתפות בכנס, (2) אתגרים בניהול רושם, יצירת קשרים והיעדר ספונטניות בכנס הווירטואלי, (3) הכנס כפלטפורמה יעילה ללמידה והעברה של ידע, ו-(4) כאב הפנטום התיירותי. מסקנות המחקר ממליצות להתייחס לכנסים הווירטואליים כמוצרים משלימים ולא כתחליף לכנסים הפיזיים, תוך דגש על יתרונם הנתפס בהעברת ידע. כמו כן, מומלץ להציע הכשרה בניהול רושם בכנס בפורמט הווירטואלי, ולהציע תגמול עבור השתתפות לאור אובדנו של התגמול התיירותי העקיף שמציע הכנס הפיזי.

#### מבוא

תעשיית הכנסים הבינלאומיים מהווה אחד ממנועי הצמיחה החשובים ביותר בתיירות העולמית. על פי נתוני האגודה הבינלאומית לכינוסים וקונגרסים (International Congress and Convention Association), בשנת 2019 נרשם שיא חדש של 13,254 כנסים בינלאומיים, אותם פקדו כ-25 מיליון משתתפים ברחבי העולם - 317 כנסים יותר מכפי שדווח בשנת 2018. הערכות האגודה לגבי גודל שוק הכנסים בארצות הברית לבדה באותה שנה, נעו סביב ערך שוק שנתי של כ-446 מיליארד דולר ותמיכה בכ-5.9 מיליון משרות (ICCA, 2020; Scott, Ogbeide & Fenich, 2020).

מגפת הקורונה ואיסורי ההתקהלות שנגזרו ממנה בישראל וברחבי העולם החל ממרץ 2020, הביאו לשינוי מיידי של כללי המשחק בשוק התוסס והצומח של כנסים, כינוסים ואירועים בינלאומיים. האיסור על התקהלות עקב החשש להדבקה המונית לצד הגבלות חמורות על טיסות, השביתו למעשה את תעשיית הכנסים והאירועים המקומית והבינלאומית. סקר שערכה האגודה המקצועית לניהול כינוסים בקרב 1,776 נשאלים, מהם 1,230 שזיהו עצמם ישירות עם תעשיית הכנסים, העלה כי 87% מהמשיבים ביטלו את האירועים הפיזיים שתכננו לפני המגפה, ושבעה מתוך עשרה משיבים העידו כי העבירו את הכינוסים המתוכננים בחלקם או במלואם לפלטפורמה וירטואלית. הסקר מצא גם, כי רוב המשיבים סברו כי

<sup>1</sup> פרופ' יניב בלחסן, המחלקה לניהול תיירות ופנאי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, [yanivbel@bgu.ac.il](mailto:yanivbel@bgu.ac.il)  
<sup>2</sup> גב' אריאל כהן, חברת ההפקות CatchDI, בוגרת תואר שני במחלקה לניהול תיירות ופנאי אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

הווירטואליזציה בתעשייה היא שינוי דרמטי שהולך להישאר גם אחרי המגפה, וכרבע מהם (24%) חששו מקניבליזציה של הפלטפורמה הווירטואלית בתעשיית הכנסים הפיזיים (Russell, 2020).

מחקרים שבחנו את הכנסים הווירטואליים לפני המגפה, הצביעו על מגמות דומות (Airoldi, 2020; Malek, 2018; Tandord & Baloglu, 2018). חינויותם של הכנסים העסקיים בתעשיות שונות, כמו גם הצורך של חברות ההפקה לשרוד את משבר הקורונה, ששיבש לחלוטין את אופן התנהלותה של תעשיית הכנסים, האיץ את אימוצן של פלטפורמות וירטואליות כתחליף. יש לציין, כי מרבית הפלטפורמות הטכנולוגיות היו קיימות גם לפני המשבר, אך השימוש בהן בשוק הכנסים המקצועיים היה זניח בלבד. הנתונים על האימוץ המהיר של פלטפורמות לכנסים וירטואליים על ידי חברות רבות עם פרוץ מגפת הקורונה מלמדים כי המגפה הייתה בבחינת אירוע משבש, שעל מנת לשרוד אותו נאלצו חברות הכנסים לאמץ טכנולוגיות שאותן תפסו לפני המשבר כלא רלוונטיות, או אף כאיום שעלול לחבל ברווחיהן (FMI, 2020). מסיבות אלו, תקופת סגרי הקורונה הייתה חלון הזדמנויות אמפירי לבחינה פנומנולוגית של חוויית ההשתתפות בפורמט הווירטואלי של הכנסים, והזדמנות להבין את השלכותיה האפשריות על עתידו של שוק הכנסים. במלים אחרות, המחקר בוחן את מגפת הקורונה כאירוע אשר שיבש את תעשיית הכנסים והוביל לוירטואליזציה מוחלטת שלה, אשר שינתה את חוויית ההשתתפות בכנסים.

## סקירת ספרות

### תעשיית הכנסים הבינלאומיים

כנסים מוגדרים כאירועים מתוכננים הכוללים בעיקר השתתפות במפגשים לימודיים, בפגישות ובדיונים. תעשיית הכנסים האקדמיים והמקצועיים נחשבת חלק משוק תיירות ה-MICE<sup>1</sup>, הצומח בעקביות בעשורים האחרונים. יעדי תיירות רבים הבינו את חשיבותה של תעשייה זו כמנוע צמיחה אזורי, ובשנים האחרות ניכרת השקעה בתשתיות שנמצאו חשובות לשגשוגה, כגון קיומם של מרכזי כנסים, פיתוח נגישות ואמצעי תחבורה למקום הכינוס, ופיתוח מוצרים נלווים לפנאי ובידור עבור באי הכינוסים (Oppermann & Shon, 2013; Ngamsom & Beck, 2000; Rogers, 1997). בישראל, סך מחזור העסקאות של חברות ועסקים בענף הפקת האירועים בשנת 2019 הסתכם בכ-1.32 מיליארד שקלים, מהם כ-75% מיוחסים להפקת אירועים וכנסים (CofaceBdi, 2020). באותה שנה התקיימו בישראל 51 כנסים בינלאומיים, אותם פקדו מעל 14,000 משתתפים (ICCA, 2020). על פי הערכות משרד התיירות הישראלי, למעלה משליש ממשתתפי הכנסים השתתפו באירועי תרבות, ו-36.3% מהם השתתפו בטיולי יום מודרכים. רק 35.6% ציינו שהם לא השתתפו באף פעילות פנאי. כמו כן, ההוצאה הממוצעת על לינה בישראל עומדת על 226\$ ללילה בקרב תיירי פנאי ונופש, ואילו בקרב תיירי הכנסים והתערוכות היא עומדת על 418\$ ללילה (משרד התיירות, 2020).

המחקר הנוכחי מתמקד בשוק הכנסים המקצועיים שאינם ארגוניים ואינם ממשלתיים, כגון כנסי איגודים רפואיים, כנסי איגודים מדעיים וטכנולוגיים, כנסים אקדמיים, כנסי מסחר בינלאומי וכנסי איגודים חברתיים ואגודות – שהינם החלק הארי בתעשיית הכנסים. לפי ICAA, בין השנים 1963–2017 הוכפל בכל עשור מספר כנסי האיגודים הבינלאומיים. בשנת 2019, כ-17% מהכנסים בקטגוריה זו היו בתחום הרפואה, כ-15% היו בתחומי הטכנולוגיה וההיי-טק וכ-13% היו בתחום המדע. הכנסים המקצועיים שאינם ממשלתיים מאופיינים בקיומו של איגוד מרכזי המפיק מדי שנה לפחות כנס אחד, שמטרתו לאגד את חבריו,

<sup>1</sup> MICE (Meetings, incentives, conferences and exhibitions) הוא קיצור מקובל לנוסעים העסקיים למטרות כנסים ואירועים: פגישות, תמריצים, כנסים ותערוכות.

לחלוק מידע בנוגע לחידושים, להציג פריצות דרך בתחום, לייצר תנועה עסקית ו/או קשרים, ולאפשר למידה הדדית בין הגופים השונים המשתייכים לאותו התחום. מרבית האיגודים מקיימים את הכנסים המקצועיים שלהם על בסיס קבוע וחזרתי במסגרת כנס שנתי, דו-שנתי וכדומה. ישנם איגודים רבים הנוהגים לקיים את כינוסם השנתי ביעד חדש בכל שנה, וזאת כדי לייצר עניין חוזר למבקרי הכנס להשתתף בו.

מחקרים רבים מצאו חפיפה קונספטואלית בין שלושת הגורמים המרכזיים המניעים השתתפות בכנסים – הזדמנויות למידה, הזדמנויות לרישות מקצועי ("נטוורקינג") ודימוי היעד בו מתקיים הכנס – לבין הגורמים שמשפיעים על שביעות הרצון מהכנס (Opperman, 1996; Oppermann & Chon, 1997; Ngamsom & Beck, 2000; Ramirez, Laing & Mair, 2013; Severt et al., 2007; Tanford, Montgomery & Nelson, 2012; Yoo & Chon, 2008; Zhang et al., 2007). בהתייחס למניע האחרון הקשור לפן התיירותי של הנסיעה העסקית, יש לציין כי הוא הומשג גם במונחים אחרים, כמו האפשרויות לחוויות פנאי שהיעד מגלם, דרך מושגים חדשים כמו travelability (Yoo & Chon, 2010). שילוב בין נסיעת הפנאי לעסקים הומשג גם דרך המונח Bleisure – הלחם של המילים עסקים (business) ופנאי (leisure) שמהדהד את המילה הנאה (pleasure) (Lichy & Chung et al., 2020; McLeay, 2018; Unger & Uriely, 2022).

נוסף על תרומתם לשביעות הרצון מהכנס של שלושת הגורמים המרכזיים שהוזכרו לעיל, גוף הידע על תעשיית הכנסים מלמד על גורמים נוספים המעודדים או מעכבים את ההחלטה אם להשתתף בכנס: מימון או השתתפות במימון של הנסיעה מצד המעסיק, קרבה למקום המגורים, אפשרות לליווי משפחתי ואפשרות לנסוע לחו"ל במחירים תחרותיים, או ליזכות בהנחות בנסיעה בזכות ההשתתפות בכנס. בשנים האחרונות עולה גם שיקול אקולוגי, שמבקש לקחת בחשבון את טביעת הרגל הפחמנית שכרוכה בהשתתפות בכנסים בינלאומיים (Spinellis & Louridas, 2013).

### וירטואליזציה של כנסים

אירועים וירטואליים כוללים כנסים, תערוכות, וובינרים, פגישות עסקיות, הופעות ועוד. אירועים היברידיים הם כאלה שמשלבים רכיב וירטואלי באירוע פיזי, תוך ניסיון לייצר סנכרון ואחידות בין המשתתפים שנוכחים בו באופן פיזי ווירטואלי. פיתוחים טכנולוגיים שמאפשרים לקיים אירועים וירטואליים קיימים כבר משנת 1980, אז הושקה הטכנולוגיה הראשונה לועידת וידאו לטובת השוק העסקי (Çakir, 2002; Sox et al., 2017). אך בפועל חדירתן של טכנולוגיות אלה לשוק העבודה בכלל, ולשוק הכנסים בפרט, התעכבה עם השנים, והשימוש בהן החל רק בראשית המאה ה-21 עם פיתוחם של שיפורים טכנולוגיים שהנגישו את העברת התוכן וסייעו להעשיר את חוויית המשתמשים (Sox & Campbell, 2018). האמצעים הטכנולוגיים בהם נעשה לרוב שימוש באירועים וירטואליים בעל אופי עסקי, כוללים שירותי סטרימינג (מדיה זורמת), סביבות וירטואליות דו-ממדיות ותלת-ממדיות, פיתוחי אפליקציות למכשיר הסלולר ושימוש בהולוגרמות.

עם זאת, גם בשני העשורים הראשונים של המאה ה-21 השימוש בחידושים הטכנולוגיים הללו היה עדיין זניח והיווה בעיקר מענה לצרכים נקודתיים, כגון אי-זמינות לנסיעה לפגישה עסקית מסוימת (Davidson, 2015; Stengers, 2015; Sox & Campbell, 2018). הקושי של תעשיית הכנסים לאמץ באופן נרחב את החידושים הטכנולוגיים נבע מהחיסרון היחסי של המפגש הווירטואלי בכל הנוגע לתקשורת שאינה מילולית, שנמצאה קריטית למפגשים עסקיים אשר דורשים רגישות ואמפתיה (Jansen, 2006; Stengers, 2015). בהקשר זה, הוצע לבחון מפגשים וירטואליים דרך הגישה הדרמטורגית של ארווינג גופמן, שכן הפורמט הווירטואלי מהווה במה ייחודית להצגת העצמי עם אפשרות לשלוט במצלמה ובמיקרופון (Hogan, 2010).

(Sepang, Agustin & Fillaili, 2022). על אף החידושים הטכנולוגיים, הכנסים הווירטואליים מתקשים להתגבר על חסרונם בכל הנוגע לספונטניות ולבלתי אמצעיות של המפגש הפרונטלי, בעיקר בהקשרים לא רשמיים כמו הפסקות קפה, פגישות מסדרון וכדומה. במונחים של גישתו הדרמטורגית של גופמן, ניתן לומר כי ההפרדה בין אחורי הקלעים לקדמת הבמה משנה לחלוטין את אופי האינטראקציה הלא רשמית. חיסרון שני שעלה מגוף הידע הצומח על כנסים וירטואליים, היה קשיים לוגיסטיים וטכנולוגיים בניסיון לשלב בין רכיבים וירטואליים בכנסים היברדיים, למשל הפרשי שעות, ביטחון מידע שעובר ברשת ויציבות רשת האינטרנט (Friedman, Karniel & Dinor, 2009; Wreford, Williams & Ferdinand, 2019; Welch et al., 2010; Litvin, 2003; Strengers, 2015; Fraser et al., 2017; Malek et al., 2018; GVR, 2020). חיסרון שלישי, היה הקושי של משתתפים בכנסים הווירטואליים להפנות קשב לכנס ולהתרכז בתכנים, בגלל גירויים שמושכים את תשומת ליבם במציאות הפיזית שמחוץ לו (Bell & Shank, 2006). נוסף על כל אלה, משתתפי הכנסים הווירטואליים ציינו כי חוויית השתתפותם בכנס נפגמה כיוון שהוא לא כלל חוויה תיירותית (Oppermann & Shon, 1997; Ramiraz et al., 2013; Ngamsom & Beck, 2000).

אך על אף שהכנסים הווירטואליים לא הצליחו לחדור לתעשיית הכנסים לפני פרוץ מגפת הקורונה, חוקרים הצביעו על יתרונותיהם – בראשם, חיסכון בהוצאות ויעילות עבור משתתפי הכנס ועבור מעסיקהם (Beaverstock, 2009; Fraser et al., 2017; Lancaster, 2020; Litvin, 2013; Madray, 2020; Scott et al., 2007; Welch, 2020). כמו כן, הכנס הווירטואלי תורם לרווחת המשתתפים שלא נדרשים לנסוע הרחק על מנת להשתתף בו. בהקשר זה מעניין לציין, שנמצא כי שגרה של נסיעות עסקיות תכופות עלולה לגרום למצוקה פיזית ורגשית, והכנס הווירטואלי עשוי למתן קשיים אלה (Beaverstock, 2009; Unger et al., 2016). הכנסים הווירטואליים גם מאפשרים ביתר קלות לקיים פגישות קצרות וממוקדות, ובכך הולמים את העדפותיהם של בני דור המילניאל, שמעדיפים סגנון עבודה מרובה-משימות (Malek et al., 2018; Scott et al., 2020). הכנסים הווירטואליים גם מציעים חלופה אקולוגית לביקורת שעולה נגד הנזקים הסביבתיים הכרוכים בנסיעות ובטיסות לכנסים פיזיים (Lancaster, 2020; Lubbe, 2020; Spinellis & Louridas, 2013). אין זה מפתיע אפוא, שההערכות כיום מעלות ששוק הכנסים הווירטואליים ימשיך לצמוח בקצב של 23.2% בשנה, וכי עד לשנת 2027 שוויו יוערך בכ-404.45 מיליארד דולר (GVR, 2020).

### **הרס יצירתי, חדשנות משבשת ומשבר משבש**

ג'וזף שומפטר טבע בשנת 1942 את המונח "הרס יצירתי" לתיאור הדינמיקה שדרכה מתפתח השוק הקפיטליסטי – שבו המצאות ורעיונות חדשים מחריבים שוק אחד ויוצרים שוק חדש, כפי שהמכונית עשתה לדוגמה לשוק הכרכרות (McCraw, 2007). לטענתו, תהליך ההרס היצירתי הוא המנוע לשגשוג כלכלי והוא שמצמיד את החברה קדימה – ולא היציבות הכלכלית, אליה מייחלים לא פעם קובעי מדיניות והשחקנים בעולם העסקים. שומפטר הציע, כי הפרדוקס המובנה במונח "הרס יצירתי" אשר מכיל קונוטציות שליליות וחוביות כאחד, הוא המאפיין המרכזי של השוק הקפיטליסטי, שפועל ללא רחם אבל גם מביא איתו שגשוג לחברה כולה. הרוח החיה מאחורי אותו "הרס יצירתי" היא היזם, גיבור השוק הקפיטליסטי ולעיתים, גם גיבורו הטראגי. אם לאמץ את עולם המונחים השומפטרי, מגפת הקורונה השפיעה על הווירטואליזציה של שוק הכנסים במונחים של הרס יצירתי. ניתן לבחון השפעה זו דרך התבוננות בחוויותיהם של המשתתפים בכנסים הווירטואליים, שנוצרו בחטף כתחליף לכנסים הפיזיים שהתבטלו.

קלייטון כריסטנסן, שקרא את שומפטר והושפע ממנו, הכניס לשיח הכלכלי את המונח "חדשנות משבשת", שמהדהד את הדואליות של ההרס היצירתי השומפטרי דרך הקונוטציה החיובית של החדשנות מחד גיסא,

והקונטציה השלילית של השיבוש מאידך גיסא. תיאוריית החדשנות המשבשת של כריסטנסן היא אחת המשפיעות והמצוטטות ביותר בחקר החדשנות. התאוריה דנה בתהליך בו שחקן או שחקנים קטנים בשוק מסוים מצליחים לפתח מוצר או שירות שעונים על צרכים לא מסופקים של שוק נישתי אשר הוזנחו על ידי השחקנים הגדולים באותו שוק (Christensen, Raynor & McDonald, 2015). לפי התאוריה, התהליך ממשיך כשהמוצר או השירות הנישתיים שפותחו לא זוכים לתגובה עסקית הולמת מהשחקנים הגדולים, לרוב מסיבות של חוסר כדאיות כלכלית וכיוון שהם אינם רואים בחידוש המשבש איום עליהם. תהליך זה מושלם כשהשוק הנישתי מתחיל לצמוח ופונה לפלחים המרכזיים באותו שוק, ובכך מצליח להעביר אליו לקוחות מהשחקנים הגדולים ולשבש את השוק בו הוא פועל בכללותו.

במילים אחרות, ייחודה של דינמיקת השוק בתהליך החדשנות המשבשת נובע גם מתפיסתו של המוצר המשבש בתחילת חיי השוק שלו כמוצר נישתי שמיועד לשוק קטן; אך במהרה הוא משתפר ומשתכלל, עד שהוא הופך למוצר העיקרי באותו השוק, ודוחק את רגלי מתחריו או יוצר שוק חדש משלו. דוגמה טובה לחדשנות משבשת מעולמות הפנאי, היא שירותי הווידאו של נטפליקס והשפעתם על שוק השכרת הווידאו. בהקשר זה, מעניין להזכיר את רב המכר "הלם העתיד" מאת אלווין טופלר (1974), בו הוא חזה כי עוצמתה של המהפכה הדיגיטלית תתבטא בסופו של דבר גם בצמיחתו של שוק חוויות וירטואליות (עמ' 190–191):

*"מוצרים חוויתיים...[ש]יציעו ללקוח לטעום טעמה של הרפתקה, סכנה, גירוי מיני או כל הנאה אחרת...כך יחברו יחדיו מומחי מחשבים, יוצרי רובוטים, שרטטים, היסטוריונים ואנשי מוזיאונים כדי ליצור מובלעות חוויתיות שישחזרו, ככל שיאפשרו שכלולי הטכנולוגיה, את תפארתה של רומא, את זוהר חצרה של המלכה אליזבת, את האווירה הארוטית של פונדק גיישות יפני...הלקוחות שייכנסו להיכלי תענוגות אלו...יעסיקו עצמם בשורה של תעסוקות מתוכננות המכוונות לספק להם מטעמה הבלתי אמצעי של המציאות המקורית שאותה הם מחקים"*

הווירטואליזציה המהירה שעבר שוק הכנסים הפכה את הפלטפורמות הווירטואליות, שלא אומצו במידה משמעותית על ידי תעשיית הכנסים לפני מגפת הקורונה, למועמדות לבחינתה של המגפה עצמה כאירוע משבש בשוק הכנסים. זאת אם נקבל את ההנחה שהווירטואליזציה של הכנסים פתרה את החסרונות והגורמים המעכבים שמנעו מקהלים מסוימים להשתתף בכנסים טרם פרוץ המגפה, כגון עלויות, אובדן ימי עבודה, טביעת רגל פחמנית ושחיקה מריבוי נסיעות. באמצעות ניתוח חוויותיהם של מי שהשתתפו בכנסים וירטואליים בזמן המגפה, המחקר הנוכחי מבקש להבין את טיבה של חוויית ההשתתפות בכנס הווירטואלי במהלך אירוע משבש זה, בתעשייה שלא מיהרה לפני כן לאמץ את הפתרונות הווירטואליים על אף זמינותם.

## שיטה

המחקר תוכנן ובוצע כמחקר פנומנולוגי שמתמקד בבחינת התופעה של כנסים וירטואליים, דרך ניתוח, פירוק והמשגה של חוויות משתתפי הכנסים הווירטואליים במהלך סגרי הקורונה. כלי איסוף הנתונים המרכזי היה ראיון חצי-מובנה. המדגם היה מדגם נוחות, וכלל 14 מרואיינים ישראלים שבמסגרת עבודתם, נדרשים לטוס לפחות פעם בשנה לכנסים מקצועיים בחו"ל. גיוס המרואיינים הופסק לאחר שהושגה רוויה בממצאים, אשר תמכו בתמות שעלו לאחר ניתוח ביניים שנערך לאחר 10 מרואיינים. טווח הגילים של המרואיינים נע בין 28 ל-55, והם הגיעו מרקע תעסוקתי מגוון (ראו טבלה 1). בשיחה מקדימה שהתקיימה לפני כל ראיון, נבדקה רמת האוריינות הטכנולוגית של המשתתפת, על מנת להבטיח כי הריאיון לא יתמקד יתר על המידה בתיאור

הקשיים הטכניים שחוו המרואיינים בכנסים הווירטואליים בהם השתתפו. למחקר נבחרו אינפורמנטים עם ותק של לפחות שנתיים רצופות במקום העבודה הנוכחי שלהם, כדי לוודא שהכירו את העבודה באותו ארגון והשתתפו מטעמו בכנסים גם בתקופה שקדמה למשבר. הראיונות התקיימו דרך פלטפורמת הווידאו ZOOM, תוך שימוש במצלמות. כל ריאיון ארך כשעה, הוקלט ותומלל. המחקר קיבל את אישור הוועדה לאישור מחקרים בהשתתפות בני אדם של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

### טבלה 1: סיכום נתונים סוציו-דמוגרפיים ומקצועיים של המרואיינים

אינפורמנט	גיל	מין	תחום עיסוק עכשווי	מס' כנסים פיזיים בחו"ל	מס' כנסים וירטואליים	העדפה לכנס פיזי או וירטואלי
1	55	זכר	travel tech	עשרות	4	פיזי
2	28	נקבה	מחקר אקדמי	3	1	פיזי
3	47	זכר	שיווק	כ-200	כ-15	אין העדפה
4	52	זכר	מחקר אקדמי	עשרות	3	פיזי
5	55	זכר	מחקר אקדמי	עשרות	כ-5	פיזי או היברידי
6	42	זכר	תכנות	כ-10	כ-5	אין העדפה
7	37	זכר	מכניקה	עשרות	כ-10	אין העדפה
8	41	זכר	הייטק	עשרות	כ-15	פיזי
9	33	זכר	הייטק	6	2	פיזי
10	32	זכר	הייטק	2	1	אין העדפה
11	34	נקבה	שיווק דיגיטלי	5	1	פיזי
12	36	זכר	הייטק	9	3	אין העדפה
13	51	נקבה	כנסים ותיירות	עשרות	כ-20	פיזי
14	54	זכר	תחבורת רכבות	עשרות	2	פיזי

הראיונות כללו התייחסות לרקע המקצועי של המרואיינים, תוך התמקדות בנסיעות עסקיות לכנסים. לאחר מכן, המרואיינים נשאלו על חוויות ההשתתפות שלהם בכנסים וירטואליים במהלך סגרי הקורונה, בדגש על המניעים, האתגרים והתועלות של הכנס לתפיסתם. הראיונות תומללו, והטקסטים נותחו בגישת ניתוח נושאי תלת-שלבי (שקדי, 2003). בשלב הראשון, קודדו הנתונים לקטגוריות כמו תחושות, דעות, תועלות, חסרונות ודימויים שחזרו על עצמם. בשלב השני, בוצע מיפוי שנועד לייצר קישורים ולאחד בין הקטגוריות השונות שאותרו בשלב הראשון, באופן שמייצר תובנות כוללניות ומעמיקות יותר על תפיסתם של האינפורמנטים את ההשתתפותם בכנסים הווירטואליים. בשלב השלישי, בוצע ניתוח ממוקד שנועד לייצר תובנות תאורטיות ויישומיות, שמבוססות על הקטגוריות שגובשו בשלב השני של הניתוח.

## ממצאים

ממצאי המחקר מאורגנים סביב ארבע תמות מרכזיות שמשקפות יחד את מאפייניה של חוויית ההשתתפות בכנס וירטואלי בזמן מגפת הקורונה. ארבע קטגוריות-העל הן: פגיעה בטוטאליות חוויית ההשתתפות בכנס, אתגרים בניהול רושם, יצירת קשרים והיעדר ספונטניות בכנס הווירטואלי, הכנס כפלטפורמה יעילה להעברת ידע, וכאב הפנטום התיירותי. הממצאים מארבע התמות ממחישים יחד את התועלות והחסרונות של הפן הווירטואלי בכנסים, ומספקים הצצה לאופן בו החלופה הספונטנית של מעבר לכנסים וירטואליים נתפסה על ידי המשתתפים.

### הפגיעה בטוטאליות של חוויית ההשתתפות בכנס

אחד המונחים הפופולריים להמשגת מאפייניה של חוויית הנסיעה העסקית בעשור האחרון הוא כאמור ה-Bleisure, שמשקף את הנטייה של הנוסעים העסקיים לשלב גם חוויות תיירותיות בנסיעתם (Lichy & McLeay, 2018). אף כי הווירטואליזציה של הכנסים מביאה לטשטוש נוסף בין הפנאי לעבודה, חדירת

העבודה לזמנו הפרטי של העובד באופן זה מטשטשת למעשה את הטוטאליות של חוויית ההשתתפות בכנס. הכנס הווירטואלי מאפשר למשתתפים להמשיך לנהל את שגרת חייהם ולהשתתף בו מהמשרד, מהבית, מנסיעה או מבית הקפה – ועל פי האינפורמנטים, מאפיין זה פגם בטוטאליות של החוויה שהכירו מהכנסים הפיזיים וביכולת שלהם להתמסר לכנס. עם זאת, היו מרואיינים שראו במאפיין זה יתרון, בזכות היכולת להמשיך לנהל את שגרת חייהם בלי הטוטאליות המחויבת מעצם ההשתתפות בכנס פיזי.

הטשטוש בין שגרה לעבודה הוזכר בכל הראיונות במגוון דרכים. כך למשל, אינפורמנט 4 ציין כי "כשאתה נמצא וזה במקביל לדברים ביום-יום שלך, אז זה נורא קשה להתנתק. זה לא כמו כשאתה בחו"ל ואתה פשוט שם, אז אתה מנותק, אז אתה הולך לשמוע הרצאות". אינפורמנטים אחרים ציינו, כי דווקא בכנס הפיזי הם יכולים להתנתק מהמכשיר הנייד ביתר קלות ולהתמקד ברכישת ידע וביצירת קשרים, יותר מאשר בכנס הווירטואלי. לדוגמה, אינפורמנט 6 הסביר כי "אם עכשיו הבוס שלי מתקשר אליי ואומר שהוא צריך אותי, אז אני עוזב הכול. לעומת זאת, אם אני יושב בהרצאה ואני משתיק את הפלאפון, אז קשה להוציא אותי". ברוח דומה, אינפורמנט 10 הסביר כי "בכנס וירטואלי אני יכול לברוח לענייני היום-יום שלי ואני יכול מאוד בקלות לא להתרכז בו, בעוד בכנס פיזי אתה כבר מושקע בכנס כי עשית כל מיני הכנות לפני וטסת". דוגמה נוספת ניתן למצוא בציטוט מהריאיון עם אינפורמנטית 11, שצייינה כי "קשה להתמקד כשהילד שלך בבית לידך", או בדבריו של אינפורמנט 12, ששיתף כי "בכנס פיזי אנשים הם לא בעבודה, מקסימום מציקים להם בפלאפון. אבל בוירטואלי? הם ממילא בבית. עם ילד, בלי ילד, עם חתול".

הסחות הדעת הקיימות בכנס הווירטואלי השיבו את המשתתפים לשגרת חייהם ביתר קלות, ופגמו בקשב ובתשומת הלב לכנס ובסופו של דבר, גם בשביעות הרצון מחוויית ההשתתפות בו. חלק מהמרואיינים הדגישו כי הפורמט הווירטואלי לוקה באפשרות להתמסר לכנס ולתוכניו לא רק בגלל הסחות היום-יום, אלא גם בגלל הקלות שבה ניתן להתנתק מאירוע זה. אינפורמנט 7 הסביר: "ברגע שכן אדם עם מצלמה סגורה, אין לו שום בעיה להתעסק עם הפלאפון, לקרוא ספר, ללכת רגע לאן שהוא. הקשב, הריכוז, המעורבות, הכול יורד... אחד האתגרים של האונליין הוא המחויבות של המשתתף לאירוע". אינפורמנט 10 הדגיש גם הוא את חוסר המחויבות שבפן הווירטואלי, אשר מקשה על המיקוד עד כדי תחושה כאילו כלל לא השתתף בכנס:

*"ברגע שאני בכנס פיזי אני יודע שאני מפנה לעצמי כמה ימים מהחיים וטס ומתמקד בכנס. וברגע שזה כנס וירטואלי... אז כבר לא כל כך מתמקדים בכנס... לא באמת השתתפתי בכנס. אני מניח שאם זה היה כנס פיזי אז הייתי מרגיש מחויב להשתתף בכנס כי כבר הייתי שם. בוירטואלי פשוט עבדתי כרגיל, ופשוט כשהייתי צריך להעביר את ההרצאה התחברתי. זה היה הרבה פחות להשתתף בכנס"*

אינפורמנט 9 הדגיש אף הוא את האפשרות לכבות את המצלמה, שפוגמת בטוטאליות של החוויה:

*"אז אפשר להגיד שכמו בכל דבר וירטואלי, גם בפגישה וירטואלית אתה זולג לדברים אחרים, אין מה לעשות. אתה לא באמת מפוקס. זה כמו בלימודים, כשאתה יושב בהרצאה בשורה הראשונה, אפילו לא נעים לך להסתכל בטלפון. כשאתה בא ללימודים וירטואליים, זה אחרת. אתה יכול לשחק אותה מקשיב, יש לך את האופציה לכבות את המצלמה... אין מה לעשות. אותנו דבר בכנסים, יש לך את האופציה בינתיים לעבוד על כל מיני דברים שלחוצים בעבודה"*

עם זאת, בחלק מהראיונות הוצגה חוסר הטוטאליות של חוויית הכנס הווירטואלי גם באור חיובי. היו אינפורמנטים שהדגישו את יכולתם לנצל את הפורמט הווירטואלי ולעסוק בענייני היום-יום הקשורים



לעבודה או לחייהם האישיים עם כיבוי המצלמה. כך למשל, אינפורמנט 1 סיפר כי: "אני גם אוהב מאוד שאני יכול להתעסק בכל מיני דברים נוספים במהלך הכנס, ככה אני שם על מסך אחד את הכנס ועל השני את הדברים שלי". אינפורמנט 8 שמגיע מתחום התכנות, ציין כי "אני הרבה פעמים אקשיב להרצאה ואכתוב קוד תוך כדי, כשבכנס רגיל סביר להניח שהייתי בפלאפון או משהו, אבל הייתי מרגיש מאוד תקוע, ודווקא החופש הזה הוא טוב ליי". ולבסוף, אינפורמנט 12 שיתף כי "אם ההרצאה לא מעניינת בפיזי, אתה יוצא ומחפש עם מי לדבר. אם ההרצאה לא מעניינת בווירטואלי, אתה פשוט חוזר לעבוד".

### **אתגרי ניהול רושם, יצירת קשרים והיעדר הספונטניות בכנס הווירטואלי**

נושא יצירת קשרים וניהול רושם היה אחת הקטגוריות המרכזיות שעלו בניתוח הנתונים. ניתן לומר בהכללה, כי ברוב המקרים הדבר הוצג כחיסרון של הכנס הווירטואלי. האינפורמנטים הדגישו את היעדר הספונטניות במפגש הבין-אישי שמאפיין את הכנס הווירטואלי לעומת הכנס הפיזי, אשר מאפשר גם מפגשים שאינם מתוכננים. האינפורמנטים הדגישו, כי בניגוד למגוון ההזדמנויות ליצירת מפגש ספונטני בכנס הפיזי, בפורמט הווירטואלי המפגש צריך להיות מתוכנן מראש – על ידי קביעת פגישה, יצירת מרחב וירטואלי ייעודי למפגשים, או פנייה אקטיבית מצד אחד הגורמים המעוניין בפגישה. במילים אחרות, אם להשתמש במטאפורת התיאטרון של הגישה הדרמטורגית של גופמן, נראה שהכנס הווירטואלי מהווה במה חדשה שלה חוקים חדשים בכל הקשור להצגת העצמי, לניהול רושם ולאיסוף מידע על הזולת. אינפורמנט 1 היטיב לתאר את הקושי בניהול רושם ויצירת קשרים באופן ספונטני:

*"אין מה לעשות, כשבנאדם פוגש בנאדם, לוחץ לו את היד, נופל לו פה פירור ואתה מזיז לו ... אין, זה מה שעושה את החיים, זה גם מה שעושה את המסחר, את הכול. כמה שהטכנולוגיה תרוץ קדימה, אנחנו בסופו של דבר אנשים, בני אדם ויצורים חברותיים. לדוגמה, לקוח שהייתה לי איתו בעיה ולא היה מוכן למשל לפגוש אותי בלי קשר לכנס, פגשתי אותו שם ופתרתי את זה"*

ברוח זו, אינפורמנטית 2 העידה:

*"בפלטפורמה של הזום אין לך את האופציה להיפגש עם אנשים לקפה וכאלו לא בהכרח לדבר על העבודה, אלא לדבר על החיים... זה לא... ספונטני. כמו למשל, בוא נלך לאכול כנאפה פה ליד. וככה את בעצם מפתחת קשרים בכנסים כאלה"*

נוסף על הדגש של המרואיינים על המילה ספונטניות, חזרו על עצמם בקידוד הראשוני גם המונחים "מינגלינג", "נטוורקינג" ו"בונדינג". המונח "מינגלינג" מתייחס למפגשים שנוצרים באירועים חברתיים במטרה ליצור קשרים והזדמנויות בין המשתתפים ומעניין לציין, כי האקדמיה ללשון העברית בחרה שלא למצוא חלופה עברית למילה זו. המונח "נטוורקינג" מתורגם ל"רישות עסקי", ומתייחס לטיפוח קשרים עסקיים באמצעות מפגשים פיזיים או וירטואליים למטרות כמו שיתופי פעולה, יצירת הזדמנויות עסקיות וחילופי מידע. המונח "בונדינג" מתייחס אף הוא לאפשרות ליצור קשרים, וחזר על עצמו במהלך הראיונות.

אינפורמנט 8 שילב את שניהם כשסיפר:

*"כל עולם הביזנס בתפיסה שלי מושתת על זה. בוא תעבוד איתי... בוא תסדר לי קשר עם מישהו מהחברה ההיא... בשביל לעשות את זה, אתה צריך לקבל איזו עדיפות אצל הבנאדם הזה. וזה שישבת איתו על בירה בסוף יום של כנס, מקנה לך את הנגישות החברתית הזו. אז אני חושב*

*שהמסיבה בערב וכל התוכן שהוא לאו דווקא המקצועי, והיכולת להכניס את כל האנשים האלה למקום אחד ושיתנגלו, זה הכי פרייסלס הבונדינג הזה שנוצר. הרבה לא מבינים את זה בפועל, אבל לומדים להעריך את זה בדיעבד. זה לדעתי הערך האמיתי של רוב הכנסים"*

חלק מהמרואיינים סיפרו על ניסיונות של תעשיית הכנסים לפתור בעיה זו באמצעים טכנולוגיים, אבל לא נמצא מרואיין שהביע שביעות רצון מהפתרון הווירטואלי ליצירת מרחבים להיכרות חברתית או ביצירת אוואטרים.

כך לדוגמה, אמר אינפורמנט 10 :

*"אני לא יודע איך אפשר לשחזר חוויה כזו בכנס וירטואלי קצר או מיט-אפ. אולי להשתמש ב"עיר הווירטואלית" הזו שעושים עכשיו בכנסים, עם דמויות שמטיילות בתערוכה או בעולם הווירטואלי של הכנס. אבל גם שמעתי על כנסים שהכניסו את זה, ועדיין אנשים לא התחברו"*

התפיסה הרווחת שעולה מקריאת קטעי הראיונות שמתייחסים לסוגיות של ניהול רושם, היא שחווית הכנס הווירטואלי לא מתאימה ליצירת קשרים בין-אישיים, כמו במקרים של חיפוש עבודה, חיפוש שותפים עסקיים, חיפוש שותפים למחקר, קידום מכירות בקרב קניינים וכדומה.

היטיבה לתאר זאת אינפורמנטית 11, שעוסקת בשיווק דיגיטלי :

*"כשהוא יהיה בטוח שאתם בארבע עיניים הוא יגיד לך דברים שהוא בחיים לא יגיד לך בכנס וירטואלי. ברגע שאת נפגשת עם הבנאדם פיזית הוא זוכר אותך. הוא אומר 'אני יכול לבטוח בבן אדם הזה', הוא הפך להיות חבר טוב מבחינתי, לא רק קשר עסקי... קונים ממני לא רק כי המוצר שלי הכי טוב, אלא גם כי מישוהו שמח לקנות ממני בגלל שזה אני... זה שחתמתי איתו חוזה, בהתחלה הוא לא רצה לעבוד איתי, עד שאמרתי לו: 'אתה לא זוכר שנפגשנו בכנס בניו יורק?', והראיתי לו את כרטיס הביקור שלו ששמרתי, ואז הוא הסכים"*

חלק מהמרואיינים גם הדגישו את האתגרים בכל הנוגע להבעה אישית וניהול רושם בפרומט הווירטואלי. כך למשל, אינפורמנטית 2 ציינה כי "הרגשתי שאני לא מבטאת את עצמי כמו שהייתי רוצה לבטא", ואינפורמנטית 11 ציינה בריאיון את החשש ש"את נעלמת שם, אף אחד לא יזכור אותך". הדבר אולי בולט לאור העובדה כי המרואיינים כולם היו בעלי ניסיון בהשתתפות בכנסים ואולי מיומנים בפיתוח קשרים בין-אישיים בכנס הפיזי, ולכן חשו כי משהו נגזל מהם בכנס הווירטואלי. ברוח זו, אינפורמנט 10 ציין לגבי הכנס הווירטואלי כי "בגלל שהרבה פעמים התקשורת היא יותר טקסטואלית, אז יותר קשה לי לבטא את עצמי, כי אני טיפוס יותר ורבלי ואני אוהב לראות את מי שאני מדבר איתו."

#### **הכנס הווירטואלי כפלטפורמה יעילה ללמידה ולהעברת ידע**

מהראיונות עולה, כי הכנס הווירטואלי נחוה כפורמט יעיל בעבור אלו שהמוטיבציה העיקרית שלהם היא למידה ורכישת ידע. אינפורמנט 6, למשל, הדגיש את יתרונות הפורמט הווירטואלי בכך שהשווה אותם להרצאת TED :

*"זה מאוד תלוי בעבודה שלך ובמה שאתה מנסה להשיג. נגיד, אם זה פרויקט וצריך להגיע למטרה מסוימת, אז היברידי עובד נהדר. אבל הרצאות שהן יותר כמו באוניברסיטה, שאתה*

*יושב וממש שומע הרצאה ופחות שילוב של פגישות וכאלה, אז לא יודע מה יותר טוב. זה כמו לראות TED. זה כיף לראות את זה גם בטלוויזיה"*

אינפורמנט 7 הדגיש את יתרון הכנס הווירטואלי על פני הכנס הפיזי בכל הנוגע להעברת ידע דרך שיתוף מסך, שמאפשר תשומת לב לפרטים שהממד הפיזי לעיתים לוקה בה:

*"ינגיד בתחום שלי, של יעוצים טכנולוגיים, זה אחלה האונליין, יתרון ענק. כי שיתוף המסך זה לא כמו שמסתירים לך את מסך ההקרנה, ויש אפשרויות טכנולוגיות של שיתוף קבצים... אני חושב שלאונליין יש המון יתרונות בהדרכות ובייעוץ. אני לא רואה סיבה לנסוע. בכנסים, הקטע הוא המינגלינג וההתכנסות של הקהילה. בהדרכה, זאת העברה של ידע טכני, וכאן האונליין הרבה יותר טוב כי הוא נותן יותר כלים"*

הרבה מן המרואיינים הדגישו את הנוחות היחסית של הפורמט הווירטואלי בכל הנוגע לתשומת הלב ולקשב שהוא מאפשר. כך אמר אינפורמנט 10:

*"האתגר הגדול הוא להבין מה יכול ללכת לפיזי ומה לוויירטואלי, למפות את זה. איפה היתרונות בולטים ואיפה החסרונות...וצריך להשאיר פיזי...[היתרון של] האונליין בהעברת ידע הוא מעולה. אם אנחנו רוצים את האינטראקציה ואת הדברים הלא מתוכננים, שהם אגב הערך המוסף הכי גבוה בכנס, אין לזה עדיין תחליף הולם...[הכנס הווירטואלי] עונה על הצרכים המקצועיים של לשמוע רעיונות חדשים ולהבין מה אחרים בתחום עושים, זה נותן חשיפה. ההרצאות הן עדיין הרצאות, ואפשר לעבור על פוסטרים, וזה אפילו יותר נוח, כי אם בכנס פיזי אני צריך להבין איפה כל חדר נמצא ולקוח לי רבע שעה להגיע לחדר, אז כאן זה בלחיצת כפתור. גם אחד היתרונות הנוספים בכנס וירטואלי זה שיש הרבה יותר מידע דיגיטלי. בכנס פיזי לא תמיד טורחים להקליט את ההרצאות או לתת תקציר בוידאו, ובוירטואלי זה כן קורה. אני אוהב לצפות בהקלטות אחר כך, גם אם לא הייתי בכנס עצמו"*

ממצאים אלה חזרו על עצמם בכל הראיונות, בעיקר כאשר המרואיינים התבקשו לתאר את יתרונות הפורמט הווירטואלי. בהקשר זה עלו ציטוטים כגון "בסופו של דבר, הווירטואלי יותר יתמקד בלהקשיב להרצאות מאשר מינגלינג, כי אין מה לעשות, זה לא אותו דבר" (אינפורמנט 4), או "אם אני בא אלמוד את התוכן המקצועי בלבד, אני חושב שכנסים וירטואליים זה להיט. אם אני בא להשתתף בכנס מכל המובנים, להכיר את האנשים ולהשתתף בדיונים, הייתי מעדיף פיזית להיות...יש לזה [לכנס הווירטואלי] המון יתרונות. פחות בנטוורקינג ויותר בלהשמיע ידע והרצאות".

אחד היתרונות המפתיעים שעלו לגבי היתרון של הכנס הווירטואלי בהעברת ידע ולמידה, הוא נושא השאלות בסוף ההרצאה. למשל, אינפורמנט 9 תיאר:

*"יש כאלו שירגישו הרבה יותר נוח בוויירטואלי מאשר בפיזי בקטע הזה, כי בפיזי אתה יושב באולם גדול, הרבה אנשים מסביבך, מגישים לך את המיקרופון ואתה שואל שאלות. זה יכול להיות טיפה מפחד, כי כולם קשובים אלייך. כשאתה בוויירטואלי, אז אתה לא רואה אותם, את האנשים שסביבך, אולי רק במסך כריבועים, אז קצת מרגיש שיותר נוח לשאול את השאלות"*

אינפורמנט 6 הדהד ממצא זה, כשהציע כי "אני חושב שזה יותר יעיל מהבחינה שאין לנו את הפחד, אנחנו יכולים ללכת להכין קפה, או ללכת לשירותים, או לשאול שאלה בצי'אט אם אנחנו מתביישים. אז יש לזה

המון יתרונות, במיוחד לאנשים שפחות אוהבים להיפגש עם אנשים אחרים". אינפורמנט 10 אמר בהקשר זה: "[בווירטואלי] אין את הפורום הזה של 'הביישנים' אני קורא להם, שלא שואלים שאלות, ואז ניגשים למרצה בסוף ההרצאה ושואל אותו [באופן] פרטי[ת] דברים". הוא המשיך והדגיש, כי שאלות פרטיות בכנס הפיזי הן פחות אפקטיביות לטעמו, כי אז לא כולם שומעים את הדיאלוג בין המרצה לאותם ביישנים.

### כאב הפנטום התיירותי

ממצאי המחקר מהדהדים את המשמעות הרבה שניתנת במחקר האקדמי לחוויה התיירותית של ההשתתפות בכנס פיזי. כאמור, לא רק שיעד הכנס הפך לגורם מכריע בהחלטה לנסוע אליו, אלא שגם ההשתתפות בכנס עצמה נתפסת לא פעם כתגמול תיירותי. הקישור האסוציאטיבי בין השתתפות בכנס לבין חוויה תיירותית ניכר בדברי המרואיינים כלקונה של הכנס הווירטואלי. ייתכן, שהדבר נבע בין השאר גם מהעובדה כי המחקר בוצע בתקופה שבה מגזר התיירות וענף התעופה הודממו לחלוטין. זו הסיבה שבחרנו לכנות תמה זו ככאב פנטום, אותו כאב מדומה באיבר שכבר איננו פיזית, אבל עדיין מטריד את האדם שאיבד אותו.

כשנשאלה על יתרונות הכנס הפיזי, התחילה אינפורמנטית 11 את תשובתה דווקא באזכור היעדים שבהם ביקרה בכנסים בעבר:

*"אני הייתי בכנסים באמסטרדם, דבלין, ניו יורק. כל ההתארגנות, הרכישה של כרטיסי הטיסה, זה להתארגן... וזה פשוט כיף! זה חלק מההנאה. אני לא חושבת שיש משהו וירטואלי שאי פעם יוכל להחליף את זה. את מתרגשת בהכנות, להכין כרטיסי ביקור וכל דבר בעצם, ובכנס וירטואלי אין לך את כל ההכנה הזאת, ואת לא יכולה להרגיש את אותה ההרגשה כשאת יושבת בבית"*

ברוח זו, אינפורמנט 12 סיפר כי עברו עצם ההגעה לכנס הפיזי היא חוויה מרעננת הדומה לחוויה תיירותית שוברת שגרה: "הטקס הוא יותר טקס, לנסוע, התגים בכניסה... אתה מרגיש שזה חגיגי. זה שינוי אווירה, שכנראה משפיע עלינו איכשהו, שינוי אווירה שלהתחבר מהמחשב לא יוצר כי אתה הולך לעבודה רגיל בבוקר". אינפורמנט 6 הוסיף: "הכנס הפיזי קצת מפנק אותך ומוציא אותך מהמשרד, וכנס וירטואלי דווקא יכול להיות מעמסה ולהקריס אנשים, לעומת כנס פיזי שהוא הקלה".

ברוח זו, אינפורמנטית 2 הציגה את הכנס הפיזי כתגמול:

*"אני לא אשקר, כשהולכים לכנס פיזי את הולכת גם בשביל הכיף, כי בדרך כלל זה מלווה במלון וארוחות ולילה איפשהו, שזה אין לך בזום, זה באסה. גם יש לך יום חופש מהעבודה השגרתית... כנס פיזי זה כמו חופש שמשלמים לי עליו...אני מקווה שיעברו כבר לפיזי, מגיע לי את זה"*

המחקרים על הנוסעים העסקיים מלמדים, כי הנסיעה ליעד אחר, בעיקר השהות בטרקליני האחמ"ים בשדות התעופה ו/או הטיסה במחלקת עסקים, נתפסים כחלק מרכזי בחופשה, אולי אף יותר מהשהות ביעד עצמו, בו בדרך כלל מוקדש רוב הזמן לענייני הנסיעה (Unger, Uriely & Fuchs, 2016). לכן, אין זה מפתיע שגם חוויית הנסיעה אל הכנס הורגשה כמעין כאב פנטום שהשתתפות בכנס הווירטואלי עוררה. נקודה חשובה הקשורה לאסוציאציה התיירותית המתלווה לכנס הפיזי, ושלא קיימת בכנס הווירטואלי, היא תפיסת הכנס הפיזי כתגמול ממקום העבודה.

אינפורמנט 9 הדגיש הבדלים כשסיפר על הכנס הפיזי שבו השתתף בעבר :

*"היה כיף להיות בכנס הזה, כי אתה גם סוג של מקבל ציופר, טס לחו"ל. ברצלונה זה יעד מאוד מגניב... על כנס וירטואלי אי אפשר להגיד שהוא ציופר. זה כבר נטו עבודה. אתה כן לא צריך לעבוד באותו יום או להתעסק במשימות יום-יומיות, אבל אתה עדיין מרגיש שאתה עובד כי זה עדיין אותה סביבת עבודה, אז ההרגשה היא פחות הרגשה של ציופר"*

ברוח זו סיכם אינפורמנט 12, כי הכנס הפיזי הוא "גם ציופר וגם עבודה. כי כששולחים אותך, אתה צריך לבוא עם סיכומים, עם מי נפגשת... זה כן עבודה. זה גם קצת קאדר במובן מסוים. זה כן כיף וכן שובר שגרה". ובעיניו של אינפורמנט 9, הכנס הפיזי "זה כמעט 100% ציופר. למה זה לא 100%? כי אתה עדיין לא יכול לבוא ולהנות מכל הדברים שנותנים לך, המשחקים, אתה לא מגיע בשביל זה". המשותף לכל המרואיינים היה, אם כן, ההתייחסות להיעדרה של חוויה תיירותית בכנסים הווירטואליים, שפגמה בחוויית ההשתתפות שלהם בכנס.

## דיון

המסקנה היישומית הבולטת ביותר שעולה מן הממצאים, היא שהכנס הווירטואלי אינו מהווה תחליף לכנס הפיזי. ההשלכות של מסקנה זו רבות ומתחילות כבר משלב התכנון, בו מומלץ לבחור בחוכמה את הפורמט הווירטואלי באופן שיהלום את מטרות האירוע ואת התועלות שמשתתפיו מבקשים להשיג ממנו. כך למשל, הממצאים מלמדים שהכנס הווירטואלי הוא מדיום טוב להעברת ידע ולמידה, אך פחות טוב ליצירת קשרים ובניית אמון שחיוני לעסקים. בהתאם לכך, יש לאפיין כנסים לפי התועלות שמושגות בכל אחד מאפיקי ההשתתפות בהם, ולדאוג להתאימם לעובדים בהתאם לצורך. כך עולה מהממצאים, כי לכנסים הווירטואליים יש יתרון בולט בכל הקשור להעברת ידע ורכישת מיומנויות מקצועיות, וחסרון בכל מה שקשור למפגש הבין-אישי. ניתן לנתח כיצד עונה הכנס הווירטואלי על הצרכים של כל אחד מהקהלים שלהם הוא מיועד, ואולי להתאים לצורך כך כנסים היברידיים - למשל, הפן הלימודי יינתן בפורמט הווירטואלי, והפן העסקי שדורש אמון הדדי יתקיים במפגש פיזי. ניתן להניח, כי בעתיד הקרוב יוצעו כלים טכנולוגיים, כמו תיקוף רמות האמינות של כל משתתף באמצעות ניהול אבטחה דיגיטלי של מארגני הכנס, שישפרו את מידת האמון ההדדי של המשתתפים גם בפורמט הווירטואלי.

ממצאים מלמדים, כי ניתן לראות במגפת הקורונה אירוע ששיבש את תעשיית הכנסים באופן קיצוני. חידושים טכנולוגיים שהיו קיימים לפני המגפה אומצו במהירות, וימים יגידו עד כמה הם נטמעו בתעשייה. הממצאים הראשוניים שעולים במחקר הנוכחי, מצביעים על הפוטנציאל של הכנס הווירטואלי לשבש את תעשיית הכנסים שמתרכזים בהעברת ידע. עם זאת, התועלות המרכזיות של כנסים שקשורים לרישות עסקי מלמדות, כי התעשייה צריכה לעבור עוד כברת דרך עד שהכנסים הווירטואליים יחליפו את הכנסים הפיזיים. בהקשר זה יש לציין, כי החיסרון הבולט ביותר של הכנסים הווירטואליים נסוב סביב התקשורת הלא מילולית והיעדר הספונטניות ביצירת קשרים. פעולות כמו לחיצת יד, מבט בעיניים, או אפילו התבוננות במימיקה ותנועות הגוף, לא מתווכות בפלטפורמה הווירטואלית באופן מספק, והדבר מאתגר את ניהול הרושם ופוגם בחוויית ההשתתפות של המרואיינים ובשביעות רצונם בכל הנוגע לתועלת זו – שהיא מרכזית בכנסים פיזיים. ייתכן, כי סדנאות לפיתוח מיומנויות תקשורת וירטואליות יכולות לסייע בשיפור התחושה והביצועים, ולכן מומלץ לשקוד על פיתוח עבור משתתפי כנסים וירטואליים. ניתן ליצר הכשרות שכאלה על הבסיס התיאורטי והתובנות היישומיות שעולות מהמחקרים על דרמטורגיה דיגיטלית.

חיסרון נוסף של הכנסים הווירטואליים הוא שבניגוד לכנסים הפיזיים, הם אינם נתפסים כתגמול תיירותי ונחווים באופן טבעי כדלים יחסית ברמה החווייתית. סקירת הספרות העלתה, כי דימוי היעד שבו הכנס מתקיים מהווה מניע מרכזי בהחלטה אם לנסוע אליו. בפורמט הווירטואלי, מניע דומיננטי זה להשתתפות בכנס לא רק שאינו רלוונטי, דבר שמפחית כשלעצמו את המוטיבציה להשתתפות – אלא שהוא אף משפיע לרעה על חוויית הכנס הכוללת, אשר לוקה במה שכינונו כאן "כאב פנטום תיירותי". ייתכן, שהחיבור בין ההשתתפות בכנס לחוויה התיירותית יגבר במהלך השנים עם פיתוחן ושכלולן של החוויות הווירטואליות; אך נכון להיום, מנהלי משאבי אנוש צריכים לקחת בחשבון חיסרון זה, ולראות בכנס הווירטואלי מטלה שמצריכה תגמול – או למסגר אותו כהשתלמות וירטואלית, באופן שלא מבליט חיסרון נתפס זה.

לסיום, יש לציין את מגבלות המחקר. המחקר מבוסס על מדגם קטן ונוקט גישה איכותנית-פרשנית, שאינה מתיימרת לספק תובנות של הקשה סיבתית. כמון כן, קיימת במדגם הטיה מגדרית של גברים, והטיה גילית בשל היעדרם היחסי של נציגי הדור הצעיר בקרב האינפורמנטים. ייתכן, כי צעירים שגדלו במרחבים הדיגיטליים תופסים באופן שונה את ההשתתפות בכנס וירטואלי בעקבות ההטמעה של הפן הווירטואלי והדיגיטלי גם בשאר תחומי חייהם. מגבלה נוספת קשורה לפרק הזמן הייחודי בו נערך המחקר, אז ההשוואה לכנס הפיזי בכל הנוגע לתועלות ולחסרונות הפורמט הווירטואלי הייתה בלתי נמנעת. ייתכן כי מחקר דומה שיתקיים בתקופה שונה, עשוי להעלות מסקנות שונות לגבי חוויות המשתתפים בכנס וירטואלי. מחקרי המשך גם יכולים להתמקד בסוגי כנסים שונים לפי תחומי עיסוק, או להתמקד בכנסים היברידיים שהספרות מצביעה עליהם ככיוון אפשרי שאליו צועדת תעשיית הכנסים; אך ממצאי המחקר הנוכחי אינם תומכים עדיין בטענה זו.

## רשימת מקורות

- טופלר, א. (1974). *הלם העתיד*. מאנגלית יורם שדה. עם עובד.
- משרד התיירות (2020). *סקר תיירות נכנסת דוח שנתי 2019 משרד התיירות*. מרטנס הופמן.
- שקדי, א. (2003). *מילים המנסות לגעת, מחקר איכותני תאוריות ויישום*. רמות, אוניברסיטת תל אביב.
- CofaceBDI (2020). צניחה של עד 90% בהכנסות של ענף הפקת האירועים בשנת 2020, נלקח בתאריך 12 בפברואר 2021 מהאתר: <https://www.bdicoface.co.il>.
- Aktas G., & Demirel, B. (2019). The genuine needs of conference attendees: an analysis by the modern quality function deployment. *International Journal for Quality Research* 13, 13–32.
- Beaverstock, J. V., Derudder, B., Faulconbridge, J. R., & Witlox, F. (2009). International business travel: some explorations. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 91(3), 193-202.
- Bell, S. & Shank, J.D. (2006). Conferencing @ your computer: the ins and outs of virtual conferences. *Library Journal*, 131,50–52.
- Çakir, A. E. (2002). Virtual communities: A virtual session on virtual conferences. *Behaviour & Information Technology*, 21, 365-371
- Campbell, A. (2018). A phenomenological study of business graduates' employment experiences in the changing economy. *Journal for Labour Market Research*, 52(4), <https://doi.org/10.1186/s12651-018-0238-8>

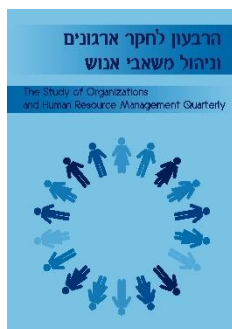
- Chung, J., Choi, Y., Yoo, B. & Kim, S. (2020). Bleisure tourism experience chain: implications for destination marketing. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(3), 300–310.
- Christensen, C.M., Raynor, M. & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- Davidson, T. (2016). 2016 meetings today trends survey. MeetingsToday. Retrieved on February 25 2021 from <http://www.meetingstoday.com>
- Fraser, H., Soanes, K., Jones, S., Jones, C. & Malishev, M. (2017). The value of virtual conferencing for ecology and conservation. *Conservation Biology*, 31(3), 540–546.
- FMI, (2020). Virtual Event Platforms Market, 2020 Analysis and Review: Virtual Event Platform Market by Solution – Software and Services for 2020-2030. Retrieved on February 02 2021 from: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/virtual-event-platforms-market>.
- Friedman, D., Karniel, Y., & Dinur, A. (2009). Comparing group discussion in virtual and physical environments. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 18, 286-293.
- GVR, Grand View Research (2020), “Virtual Events Market Size, Share & Trends Analysis Report by Event Type (Internal, External, Extended), By Service, By Establishment Size, By End Use, By Region, And Segment Forecasts, 2020 – 2027.” Retrieved on February 19, 2021 from: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/virtual-events-market/>
- Hogan, B. (2010). The presentation of self in the age of social media: Distinguishing performances and exhibitions online. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30(6), 377-386.
- ICCA (2020) The International Association Meetings Market 2019 - ICCA Statistics Report, June 2020. Retrieved on February 19 2021 from: <https://www.iccaworld.org/>
- Jung, S., & Tanford, S. (2017). What contributes to convention attendee satisfaction and loyalty? A meta-analysis. *Journal of Convention & Event Tourism*, 18(2), 118–134.
- Lancaster, J. (2020). Closer to home: how Covid-19 is reshaping the future of meetings. Retrieved on February 19 2021 from: <https://amimagazine.global/editors-blog/shrinking-horizons-why-covid-19-is-making-us-think-local/>.
- Lichy, J. & McLeay, F. (2018). Bleisure: motivations and typologies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(4), 517-530.
- Litvin, S.W. (2003). The Cyber-Conference: Vision or illusion? *Journal of Convention & Exhibition Management*, 5(1), 1-11.
- Lubbe, B. (2020). Business travel: a perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 113-116.
- Ngamsom, B. & Beck, J. (2000). A pilot study of motivations, inhibitors, and facilitators of association members in attending international conferences, *Journal of Convention & Exhibition Management*, 2(2/3), 97-111.
- Madray, J.S. (2020), The impact of Covid-19 on event management industry. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 5(3), 533-535.
- Malek, K. Tandord, S. & Baloglu, S. (2018). Evaluating events effectiveness across alternate platforms. *Event Management*, 22, 135–151
- Oppermann, M. & Chon, K. (1997). Convention participation decision making progress. *Annals of Tourism Research*, 24(1), 178-191.

- Oppermann, M. (1996). Convention destination images: analysis of association meeting planners' perceptions. *Tourism Management*, 17(3), 75–182.
- Russell, M. (2020). COVID-19 Impact on Events Research: Top-line Results for Planners. Retrieved on April 7 2020, from <<https://www.pcma.org/covid-19-impact-events-industry-planners-survey-results>>
- Ramirez, D. Laing, J. & Mair, J. (2013). Exploring Intentions to Attend a Convention: A Gender Perspective. *Event Management*, 17, 165-178.
- Rogers, T. (2013). *Conferences and conventions – a global industry*. Routledge.
- Russell, M. (2020), COVID-19 Impact on Events Research: Top-line Results for Planners. Retrieved from: (February 19 2021) <https://www.pcma.org/>.
- Sepang, N. R., Agustin, S.M & Fillaili, R. (2022). Digital dramaturgy: Performance on Simultaneous video conferences in classroom context during the COVID-19 pandemic. *Aspiration*, 3(1), 74–92.
- Scott S., Ogbeide G.C., & Fenich G.G. (2020). Millennial subgroups' attendance and participation in events. *Event Management*, 24, 361–373.
- Severt, D., Wang, Y., Chen, P., & Breiter, D. (2007). Examining the motivation, perceived performance, and behavioural intentions of convention attendees: Evidence from a regional conference. *Tourism Management*, 28, 399–408.
- Sox C., Kline, S., Crews, T., Strick S., Campbell, J. (2017). Virtual and Hybrid Meetings: A Mixed Research Synthesis of 2002-2012 Research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(8), 945–984.
- Sox C. & Campbell, J. (2018), Virtually impossible? assessing factors for technology acceptance within the meeting environment. *Event Management*, 22, 655–670.
- Spinellis, D. & Louridas, P. (2013). The carbon footprint of conference papers. PLoS ONE 8(6): e66508. Retrieved on February 26 2021 from: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0066508>.
- Strengers, Y. (2015). Meeting in the global workplace: air travel, telepresence and the body. *Mobilities*, 10(4), 592-608
- Tanford, S., Montgomery, R., & Nelson, K. (2012). Factors that influence attendance, satisfaction and loyalty for conventions. *Journal of Convention & Event Tourism*, 13(4), 290–318.
- Unger, O., Uriely, N. & Fuchs, G. (2016). The business travel experience. *Annals of Tourism Research*, 61, 142-156.
- Unger, O. & Uriely, N. (2022) The bleisure memories of business travelers, *Annals of Tourism Research*, 97, 103497.
- Welch, C.J., Ray, S., Melendez, J., Fare T. & Leach, M. (2010). Virtual conferences becoming a reality. *Nature Chemistry*, 2, 148–152.
- Wreford, O., Williams, N. & Ferdinand, N. (2019). Together Alone: An Exploration of the Virtual Event Experience. *Event Management*, 23, 721–732.
- Yoo, J. J.-E., & Chon, K. (2010). Temporal changes in factors affecting convention participation decision. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(1), 103-120.
- Yoo, J. J.-E., & Chon, K. (2008). Factors affecting convention participation decision-making: Developing a measurement scale. *Journal of Travel Research*, 47(1), 113-122.



Zhang, H., Leung, V., & Qu, H. (2007). A refined model of factors affecting convention participation decision-making. *Tourism Management*, 28(4), 1123–1127.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



# אתגרים והזדמנויות בהשכלה הגבוהה בישראל

## פוסט-קורונה

ענת אבן זהב<sup>1</sup> ואורית חזן<sup>2</sup>

### תקציר

בעשורים האחרונים מתקיים שיח ער בנושא עתיד ההשכלה הגבוהה בהקשר למגוון נושאים, כמו למשל, גלובליזציה והשלכות מגפת הקורונה. החל מינואר 2023, מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל חשופה גם להשלכותיה העתידיות של מחאה חברתית-פוליטית. התמודדות עם אתגרי ההשכלה הגבוהה בעת הזו תוך מיצוי ההזדמנויות העומדות לפתחה, ניצבות במרכז המחקר המוצג במאמר זה.

סקר דלפי אשר בוצע בשלושה סבבים – סבב ראשון טרום המחאה וסבבים שני ושלישי במהלכה – מציג את נקודת מבטם של בעלי עניין באקדמיה בישראל על האופן בו מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל יכולה לנצל הזדמנויות כדי להתמודד עם האתגרים הניצבים בפניה.

על פי ניתוח הנתונים, האתגרים המרכזיים הניצבים בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל כוללים את הירידה באיכות ההכשרה האקדמית והחשש מפוליטיזציה של ההשכלה הגבוהה. לצד האתגרים זהו הזדמנויות, שניצולן עשוי להוביל לשינוי ארגוני שיביא לפריחה מחודשת של ההשכלה הגבוהה בישראל, תוך חיזוק הקשר בין האקדמיה לחברה ושיפור ההוראה והלמידה. מיצוי ההזדמנויות מותנה בין השאר, באופן בו יעצבו האירועים הפוליטיים והחברתיים את האקדמיה בישראל.

### מבוא

בעשורים האחרונים מתקיים דיון ער סביב עתיד ההשכלה הגבוהה, המתמקד בעיקר בהשפעות הגלובליזציה על עתידה ובהתאם, בצורך בביצוע התאמות מבניות במוסדותיה (Chan, 2018). התפשטות מגפת הקורונה טרפה את הקלפים, עימתה את מערכת ההשכלה הגבוהה עם אתגריה וחייבה נקיטת פעולות מיידיות להתמודדות עימם. בשיא משבר הקורונה, המעבר ללמידה והוראה היברידית ומקוונת חשף את מוסדות ההשכלה הגבוהה לאיומי סייבר ולהשלכות הכספיות של סגירת הקמפוסים. הפגיעה הפוטנציאלית במוניטין מוסדות ההשכלה הגבוהה הייתה גבוהה, והייתה תלויה במידה רבה ביכולת לתת מענה ראוי למתח ולחרדה של הסטודנטים, ובעלות הגבוהה של שכר הלימוד ביחס לשירות הניתן לסטודנטים.

עת פוסט-קורונה, גורמים אלו ונוספים הביאו לירידת קרנה של ההשכלה הגבוהה בעיני הציבור ולהצפת שאלות הקשורות לערך ההשכלה הגבוהה, העשויות בעתיד הקרוב להוביל לירידה בביקוש להשכלה גבוהה (Delloite, 2021). ואכן, עידן הפוסט-קורונה מחייב שינויים ארגוניים במערכות ההשכלה הגבוהה בארץ ובעולם, ובספרות קיימות עדויות לאתגרים העומדים בפניהן בעת הזו (de Wit, & Altbach, 2021; Delloite, 2021; Ewing, 2021).

<sup>1</sup> ד"ר ענת אבן זהב, אקדמיית אלקאסמי וסמינר הקיבוצים המכללה לחינוך, לטכנולוגיה ולאמנויות, [anatez@gmail.com](mailto:anatez@gmail.com)  
<sup>2</sup> פרופ' אורית חזן, הפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה, הטכניון, [oritha@technion.ac.il](mailto:oritha@technion.ac.il)

המחקר המוצג במאמר זה, מתמקד בנקודת מבטם של אנשי ונשות סגל באוניברסיטאות ובמכללות ביחס לאתגרים ולהזדמנויות המאפיינים את ההשכלה הגבוהה בישראל בתקופת הפוסט-קורונה, כמו גם בהשוואתם למערכות השכלה גבוהה בעולם. בהתאם, מטרת המחקר היא לאפיין את ההזדמנויות והאתגרים של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל בעת הזו, פוסט-קורונה, מנקודת מבטם של אנשי ונשות סגל באוניברסיטאות ובמכללות. ביתר פירוט, מטרת המחקר הן: א. לזהות אתגרים (הן אתגרי טרום-קורונה והן אתגרי פוסט-קורונה) העומדים לפתחה של ההשכלה הגבוהה בישראל, ו-ב. לבחון באיזה אופן ניתן לנצל הזדמנויות שנפתחו בתקופת הפוסט-קורונה להתמודדות עם האתגרים שזוהו במטרת המחקר הראשונה (א). המחקר התבצע במהלך ספטמבר-אוקטובר 2022 כסבב ראשון של סקר דלפי (Helmer, 1966). שאלון חצי-מובנה שכלל שאלות פתוחות בנוגע לאתגרים ולהזדמנויות, הופץ בקרב בעלי עניין באקדמיה הישראלית, ועליו ענו 228 חברי וחברות סגל בישראל.

ממצאי המחקר מצביעים על חמישה אתגרים מרכזיים עימם מתמודדת ההשכלה הגבוהה בישראל. לצידם של אתגרים אלו זוהו חמש הזדמנויות, שניצולן בעת הזו של פוסט-קורונה עשוי לסייע למערכת ההשכלה הגבוהה להתמודד עם האתגרים שזוהו ולהוביל לשינוי מסדר שלישי (Bartunek & Moch, 1987) במערכת ההשכלה הגבוהה, כזה שלא התאפשר טרום-קורונה, באמצעות מיצוי האצתם של תהליכי גלובליזציה המתרחשים כעת מחד, ומאפייניה הייחודיים של ישראל מנגד.

התרומה התיאורטית של מחקר זה, היא הצגת מסגרת מארגנת לאתגרים ולהזדמנויות העומדים בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל, בהתבסס על קולם של בעלי עניין בהשכלה הגבוהה בנושאי ניהול וארגון המערכת. לאור חוסר הוודאות הקיים כיום ביחס לעתיד ההשכלה הגבוהה, תרומתו המעשית של המחקר עשויה לבוא לידי ביטוי בהיותו מצפן-מנחה בתהליכי קבלת החלטות ברמה המוסדית וברמה הלאומית.

למחקר מספר מגבלות. ראשית, המחקר מציג ממצאים מסבב דלפי שהתבצע טרם פרוץ המחאה הפוליטית-חברתית בינואר 2023. כמובן שהמאורעות הפוליטיים והחברתיים המתרחשים במהלך 2023, יבואו גם הם לידי ביטוי בעיצוב עתיד ההשכלה הגבוהה בישראל, ונתייחס אליהם בהמשך המחקר. מגבלה שנייה - השאלון הופץ לבעלי עניין המשתייכים לשלוש קהילות של אקדמאים בישראל (רמה-רשת מדעי החברה; Academia-II ; PostDoc-II), אך היות והתשובות התקבלו מהמעוניינים בלבד הן עלולות להיות מוטות.

בהמשך המאמר מוצג רקע תיאורטי העוסק בתהליכי גלובליזציה, במגמות בהשכלה הגבוהה ובשינויים מסדר ראשון, שני ושלישי במערכות חינוך. לאחר תיאור שיטת המחקר, מוצגים ממצאי המחקר ודיון בממצאיו.

## רקע תיאורטי

כרקע למחקר, נסקור מגמות שינוי במערכת ההשכלה הגבוהה בעשורים האחרונים בארץ ובעולם, ונציג את המושגים 'שינויים ארגוניים מסדר ראשון', שני ושלישי' בהקשרם למוסדות להשכלה גבוהה.

### גלובליזציה כמובילה לבנאום של ההשכלה הגבוהה

בנאום כתפיסה וכאגינדה אסטרטגית היא תופעה חדשה, רחבה ומגוונת בהשכלה הגבוהה. במהלך חצי המאה האחרונה, הבנאום הפך מפעילות שולית להיבט מרכזי בסדר היום של ההשכלה הגבוהה. קיימות שתי גישות לבנאום: (1) הגישה הניאו-ליברלית קצרת הטווח לבנאום מתייחסת בעיקר לניידות סגל בין אוניברסיטאות, הבאה לידי ביטוי למשל, בשנת שבתון, ביקור כמרצה אורח/ת וביצוע מחקר משותף על ידי חברי/ות סגל מאוניברסיטאות שונות בעולם; (2) הגישה ארוכת הטווח לבנאום ממליצה להתמקד בגלובליות. הגישה ארוכת הטווח מוגדרת כך: 'יתהליך מכוון של שילוב ממד בינלאומי, בין-תרבותי או גלובלי

לתוך מטרת ההשכלה הגבוהה, על מנת לשפר את איכות החינוך והמחקר לכל התלמידים והצוות ולתרום תרומה משמעותית לחברה". (De Wit et al., 2015, 29). למרות שאוניברסיטאות עשויות לתפוס את עצמן כמוסדות בינלאומיים, בפועל הן פועלות במסגרת הרגולציה הלאומית. על פי הגישה ארוכת הטווח, יש להתייחס לבנאום בהקשר הרחב יותר של תפקיד ההשכלה הגבוהה בעולם, הנטוע ברצון לשפר את איכות החינוך, המחקר והשירות לחברה.

הנציבות האירופית, ארגונים בינלאומיים כמו OECD, אונסק"ו והבנק העולמי, ממשלות, כמו גם ארגוני השכלה גבוהה ואיגוד האוניברסיטאות האירופיות (EUA), הציבו בהדרגה את הבנאום בראש סדר היום של רפורמת ההשכלה הגבוהה (de Wit & Altbach, 2021). במקביל, מדינות דוברות אנגלית ביבשת אמריקה (ארה"ב וקנדה) צועדות לעבר בנאום, כיוון שהן פועלות על פי מודל עסקי לגיוס ולקבלה של סטודנטים בינלאומיים. על פי דה-ויט ואלטבאך (de Wit & Altbach, 2021), ארבעה גורמים הובילו להתפתחות הבנאום: גידול בקהל היעד של ההשכלה הגבוהה, כלכלת הידע העולמית, אוטונומיה וחופש אקדמי, ומוניטין, דירוגים ומצוינות.

גם ההשכלה הגבוהה בישראל פועלת במרחב הבינלאומי, ועל כן עליה להכיר בחשיבות הבנאום עבורה. דוח של מוסד שמואל נאמן למחקרי מדיניות לאומית בנושא מנהיגות וניהול אקדמי (גץ ושותפיה, 2021), מציין את אתגרי הגיאוגרפיות המרובות (ברמה מקומית, אזורית, לאומית וגלובלית) ואת החשיבות שיש לייחס להידוק שיתופי פעולה בינלאומיים.

נראה כי הממד הבינלאומי של אוניברסיטאות חשוב כיום יותר מאי פעם. מגפת הקורונה המחישה באופן ברור את השפעת המתרחש בעולם על ההשכלה הגבוהה, כאשר ברור כי גם בעידן פוסט-קורונה אסונות טבע וסכנות בריאותיות עלולים להתרחש. בהתאם, הכיוונים בהם מומלץ להתמקד בתקופת הפוסט-קורונה הם: העדפת בנאום בבית (כדוגמת בינלאומיות בבית על ידי שילוב של ממדים בינלאומיים בתוכניות לימודים פורמליות קיימות), לצד בנאום בחו"ל (כדוגמת פתיחת סניפי אוניברסיטה בחו"ל ותוכניות לתלמידים מחו"ל); תהליכים פרו-אקטיביים, אסטרטגיים, מקיפים ומאורגנים יותר מאשר תכנון אד-הוק, מקוטע ושולי שאפיין את תקופת טרום הקורונה; בנאום כמדיניות ממשלות, ולא רק של אוניברסיטאות מקומיות; בנאום שנועד להפיק תועלת ותוצאות גלובליות ובין-תרבותיות, ולא רק לקבוצות מסוימות (קבוצות מובחרות של סטודנטים או סגל); והחלפת מטרת הבנאום מהשגת כוח, מוניטין ו/או הכנסות למדינות ואזורים (כדוגמת האיחוד האירופי ואיגוד דרום מזרח אסיה ומדינות ASEAN ולחברות מסחריות) למטרות רווח) עם סדר יום של בינלאומיות לשיפור איכות החינוך בהשכלה הגבוהה (Brandenburg et al., 2020).

### **מגמות עתידיות ואתגרי ההשכלה הגבוהה בעידן פוסט הקורונה**

ההשפעה הבלתי צפויה האחרונה של המגפה העולמית על ההשכלה הגבוהה גרמה לאוניברסיטאות וממשלות לבחון מחדש את כל מרכיבי המערכת הקיימת, ובפרט את יעילות ההוראה והלמידה (למשל, שימוש בטכנולוגיות למידה והוראת שיעורים היברידיים או מקוונים), כמו גם סוגיות ניהול המוסדות.

אלעזר (El-Azar, 2022) מציין ארבע מגמות עתידיות בהוראה ולמידה בהשכלה הגבוהה הנראות אפשריות ליישום בעידן הפוסט-קורונה: 1. למידה מכל מקום: יכולת שהתפתחה בעת מגפת הקורונה ללימוד בעזרת פלטפורמות מקוונות המאפשרות למידה מרחוק; 2. החלפת הרצאות בלמידה פעילה: שילוב אסטרטגיות הוראה כדוגמת חקר, כיתה הפוכה, ולמידה א-סינכרונית, המחליפות את המורה כמוביל ההרצאה (Mor et al., 2022); 3. מיומנויות הוראה רלוונטיות לעולם משתנה: מיומנויות הנשארות רלוונטיות לאורך זמן, החוצות את גבולות הדיסציפלינות, המקנות כישורי למידה המתאימים לחוקרים ולעורכי דין כאחד, כמו למשל חשיבה ביקורתית או חשיבה יצירתית הנלמדות תוך כדי ביצוע פרויקטים ומיזמים שסטודנטים

מפתחים במהלך התואר הראשון; 4. שימוש בהערכה מעצבת במקום בחינות: כך למשל, אוניברסיטאות רבות בארה"ב החלו לבטל את המבחנים הסטנדרטיים (SAT) כתנאי קבלה לתואר ראשון. אוניברסיטת הרווארד מובילה מהלך זה על ידי החלפת המבחנים באמצעי הערכה המנבאים הצלחה טוב יותר, כמו למשל הישגים ותרומה לחברה בתקופת הלימודים בתיכון. להערכתם של מוסדות אלה, מהלך כזה ימשוך מועמדים עם כישורים אקדמיים טובים יותר ממגוון רקעים. גם בישראל מגמה זו מתרחבת, לאו דווקא מאותן סיבות, וחוגים רבים לתארים ראשונים מאפשרים קבלה על סמך תעודת בגרות בלבד (ללא בחינה פסיכומטרית).

לצד שילוב טכנולוגיות מתקדמות בהוראה בהשכלה הגבוהה, שהוצאה עם פרץ מגפת הקורונה והרחיבה את מגמת הלמידה מרחוק שהחלה בעשור הקודם, ניצבים בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בעקבות המגפה מספר אתגרים.

אווינג (Ewing, 2021) מתאר ממצאי מחקר אודות השפעות הקורונה על ההשכלה הגבוהה במדינות מזרח אסיה (בנגלדש, הונג קונג, הודו, מקאו, סינגפור, סרי לנקה ותאילנד), כולל אוסטרליה וניו זילנד. במחקר בוצעו ראיונות עם מנהיגים אקדמיים בכירים שביב שאלה מרכזית אחת: "כיצד מגפת הקורונה תשפיע על עתיד ההשכלה הגבוהה?" האתגרים שצוינו, כללו: **אתגרים בלמידה מקוונת**: לדעתם, אף שאוניברסיטאות רבות אימצו למידה מקוונת למגוון תארים ויתרונותיה ברורים, הוראה בכיתה זוכה להערכה מחודשת על ידי סגל ההוראה והסטודנטים; **אתגרים בניהול סטודנטים**: עקב המשבר שעצר את הלמידה והמפגשים החברתיים פנים אל פנים, מנהיגים אקדמיים מזהים את השיבוש ברווחת התלמידים ורואים חשיבות בקידום תפיסה של 'לומד חדש' שתגלן (adaptable) וחסיין (resilient); **אתגרי מימון בניהול האוניברסיטאות**: במידה שהסטודנטים יבחרו להישאר ללמוד במדינותיהם, החינוך עשוי להפוך למקומי יותר, במיוחד במקרים בהן האוניברסיטאות המקומיות הן ברמה עולמית. מגמת הלמידה מרחוק גם תאלץ אוניברסיטאות להצדיק את עלות הלימוד טרום-קורונה, כאשר כעת חלק מהלמידה מתבצע מרחוק; **שינוי סדרי עדיפות בניהול המוסדות**: לקחים מרכזיים שנלמדו במהלך המשבר ידרשו גמישות ניהולית, הובלה בתנאי אי ודאות, יכולת לזהות סיכונים מראש, ניהול פרואקטיבי, וביקורות אסטרטגיות תקופתיות לעדכון תוכניות שאושרו. הדגש יושם על תפוקה והשפעה, ולא על תשומות. תידרש העצמה של הסגל האקדמי והמקצועי, שיצפה למנהיגות המתמקדת ברווחתו ובפיתוח המקצועי שלו, תוך שמירה על כנות ותקשורת פתוחה ושקופה; **ניהול משאבים**: המגפה הציבה זרקור על המשאב העיקרי של האוניברסיטאות-סטודנטים, סגל, וצוות מנהלי. עובדי ההשכלה הגבוהה יידרשו לשפר את כישוריהם כדי לעמוד בדרישות חדשות, ותחדר השקעה משמעותית בפיתוח צוות עובדים. כמו כן, מוצע להתייחס גם לבריאות הנפשית ולרווחת הסגל והסטודנטים, ולאמץ גישה זו כפרקטיקה יומיומית בחיי האוניברסיטה. הציפייה היא, שהאוניברסיטאות יציעו תמיכה הוליסטית באיכות החיים של השוהים בהן (Ewing, 2021).

דוח של דלויט (Deloitte, 2021) סוקר סיכונים מהותיים הניצבים בפני ההשכלה הגבוהה בעקבות משבר הקורונה. שלושה מהם צוינו גם על ידי משתתפי מחקר זה: **רישום סטודנטים בינלאומיים**: ארה"ב כמארחת את המספר הגדול ביותר של סטודנטים בינלאומיים ברחבי העולם, חווה ירידה של 43% במספרם (נכון לסתיו 2020). סטודנטים עשויים להישאר בארץ מולדתם עקב הגבלות על נסיעות, ולהפחית את עלות שכר הלימוד שלהם; **למידה מרחוק של תוכניות אקדמיות**: המגפה האיצה את מגמת הלמידה מרחוק. כך למשל, 27% מהסטודנטים בארה"ב דיווחו שקיים סיכוי גבוה שישקלו ללמוד בעתיד בתוכנית מקוונת. מוסדות אקדמיים מפתחים בהתאם יכולות להוראה לא מסורתית, היות והוראה של שיעורים מרחוק באיכות נמוכה עשויה לפגוע במוניטין שלהן; **אקטיביזם בקרב סטודנטים ומלחמות תרבות**: פעילות הסטודנטים גברה בעשור האחרון, כאשר סטודנטים קראו למנהיגות, הן בקמפוס והן מחוצה לו, לטפל באי שוויון מבני, בשינויי אקלים ובגזענות מערכתית. ניהול המוסדות במהלך המגפה בשילוב עם תסיסה חברתית, הביאו לעלייה בדרישות הסטודנטים להגדיל את השפעתם בסוגיות ניהול (למשל, דרישה לשינוי שמות מבנים הנקראים על

שם דמויות היסטוריות הנתפסות כגזעניות). ככל שהמוסדות הופכים למקום המאפשר מלחמות תרבות, יהיה עליהם להמשיך ולהתמודד עם לחץ מצד סטודנטים לטפל גם בסוגיות של צדק חברתי. על המוסדות להיות מוכנים לשיח זה, לפעול בשקיפות ולתקשר באופן יזום עם הסטודנטים.

המעבר המהיר להוראת שיעורים משולבים (היברידיים) או מקוונים לגמרי בא לידי ביטוי במספר היבטים. גוארדיה ועמיתיו (Guàrdia et. al, 2021) בחנו אתגרים טכנולוגיים, ארגוניים ופדגוגיים שהתפתחו עת פרצה מגפת הקורונה, ומתארים מפת דרכים לדור הבא של הפדגוגיה, המכונה בשם IDEAS (Intelligent, Distributed, Engagement, Agile, Situated) ואשר תביא, ככל הנראה, לשינוי מערכת ההשכלה הגבוהה, כמפורט להלן: **אינטליגנציה (I-intelligent)**: קבלת החלטות חינוכיות באמצעות ניתוח תהליכי למידה ושימוש בטכנולוגיות מתקדמות; **מבוזרות (D-distributed)**: ניצול מירבי של שותפויות עם מוסדות אחרים או גופים מקצועיים, מעורבות קהילה רחבה בפעילויות מחקר והוראה, ושינוי ההשכלה הגבוהה תוך התבוננות משותפת על מגמות ואתגרים מתמשכים; **מגויסות (E-engaging)**: למידה פעילה ועידוד פתרון בעיות תוך בניית ידע של הלומדים, התמקדות בתהליכי למידה והפחתה של התמקדות בתוכן; **גמישות (A-agile)**: התאמה אישית וגמישות של מסלולי למידה, הרחבת האפשרויות להכרה בלמידה קודמת וטיפול בינלאומיות וניידות תלמידים; **מיצוב (S-situated)**: פעילויות למידה והערכה הממוקמות בעולם האמיתי, תוך הרחבת הזדמנויות ללמידה הממוקדות בסוגיות מרכזיות של החברה.

#### שינויים ארגוניים מסדר ראשון, שני ושלישי

שינויים מסדר ראשון, מסדר שני ומסדר שלישי משקפים את היקף השפעת השינוי שמבצעים ארגונים (Cuban, 1989; Bartunek & Moch, 1987), כמתואר להלן:

**'שינוי מסדר ראשון'** מתייחס לשיפור הנעשה במערכת מבלי לשנות את מאפייניה הבסיסיים ואת תפקידי בעלי העניין בה. שינוי מסדר ראשון בא לידי ביטוי בדרך כלל באחד מרכיבי המוסד, כמו למשל, מעבר להוראה מרוחק בחלק מהקורסים. פוקס (1995) הגדירה שינוי מסדר ראשון כשינוי שמעטים שותפים לו, שאינו מתאפיין ברעיון מרכזי מנחה או בתכנון לטווח ארוך, אלא בציפייה שתוצאותיו תהיינה מיידיות.

**'שינוי מסדר שני'** מוגדר כשינוי הדפוסים הבסיסיים של הארגון, כולל מטרות, מבנים ותפקידים, והוא מקיף את כל מרכיבי הארגון. שינוי מסדר שני מחייב מאמץ אנושי וארגוני גדול מזה הנדרש לשינוי מסדר ראשון. מעצם היותו מערכת, שינוי מסדר שני מאפשר הגדרת מטרות ועדיפויות משותפות לכל הארגון, זאת בניגוד לשינוי מסדר ראשון המתייחס רק לחלק מהמערכת (למשל, תוכנית מסוימת בתוך מוסד). פוקס (1995) מגדירה שינוי מסדר שני כשינוי בדרגת ביניים – שינוי המתרחש במוסד המתחיל לפתח תפיסה חינוכית מוסדית שונה, ומתכנן לבצע שינויים מהותיים. בדרך כלל, מספר המעורבים לטובת השינוי גדול, הנכונות וההתלהבות לשינוי רחבה ומוקדי ההתנגדות קטנים (זליג, 2014).

**'שינוי מסדר שלישי'** הוגדר מאוחר יותר, ומתייחס לשינוי מערכתי שמטרתו לשנות מערכת שלמה ברמת היישוב, המחוז או המדינה. פוקס (1995) הרחיבה והגדירה שינוי מסדר שלישי כשינוי פרדיגמה המתחולל בארבעה ממדים: **החזון החינוכי**: נקבע חזון חינוכי חדש המתייחס לניתוח המצב הקיים, המצב הרצוי והקשר ביניהם; **ייעוד המוסד**: מטרות תפקידי המוסד מוגדרות מחדש לאור החזון החינוכי; **שינויים ארגוניים**: שינויים הנגזרים מהעדכונים בייעוד ובחזון; **שינויים אופרטיביים**: שינויים הנגזרים מהשינויים בממדים האחרים ומתייחסים לעשייה החינוכית היומיומית, מרמת המוסד המסוים ועד לרמה המערכתית. קונלי (Conley, 1993) טען, כי רוב הפרויקטים המתנהלים במערכות החינוך מחוללים שינויים מסדר ראשון, על אף שבעלי העניין שלהם מציינים אותם כמחוללים שינוי מסדר שני. בו בזמן, שיעורי התפוצה של שינויים מסדר שלישי, שהם שינויים מערכתיים ברמת היישוב, המחוז או המדינה, נמוכים (חן, 2005). קונלי (1993)

הבחין בין המושגים חידוש (Renewal), רפורמה (Reform) והבנייה מחדש (Restructuring). להבנתו, חידוש ורפורמה מהווים שינויים מסדר ראשון, כיוון שאינם משנים את מאפייני הארגון ואת תפקידי העובדים בו, ואילו הבניה מחדש נתפסת כשינוי מסדר שני. זליג (2014) סיכמה את מאפייניהם של שלושת סוגי השינוי וציינה שקיימים מצבים בהם כל פרט וכל קבוצה של בעלי עניין חווים את השינוי ותופסים אותו כשינוי מסדר אחר. כלומר, ייתכן כי שינוי מסוים יהווה שינוי מסדר ראשון עבור אדם או קבוצת אנשים מסוימת, ובו בזמן תהיינה לו השלכות מסדר שני עבור אדם אחר או קבוצה אחרת (אבני ראשה, 2009; כהן ולכנר, 2011).

מטבלה 1, המתארת את מאפייני השינויים מסדר ראשון, שני ושלישי, ניתן ללמוד כי השינויים נבדלים זה מזה בהיקפם, במורכבותם וברמת הסיכון הנלקחת ביישומם.

בהקשר למחקר המתואר כאן, בתקופת טרום-קורונה אתגרי ההשכלה הגבוהה שאופיינו על ידי משתתפי המחקר (כדוגמת, תקציבי מחקר מצומצמים או אי אטרקטיביות הקריירה האקדמית – ראו פירוט בפרק הממצאים) טופלו על ידי יישום שינויים מסדר ראשון ושני בהשכלה הגבוהה (זליג, 2014; פוקס, 1995). נדמה כי מגפת הקורונה האיצה תהליכים ופתחה הזדמנויות המאפשרות כעת, בעידן הפוסט-קורונה, התמודדות העשויה להוביל לשינויים מסדר שלישי בהשכלה הגבוהה בישראל (Bartunek & Moch, 1987), עליהם נרחיב בפרק הממצאים.

**טבלה 1: מאפייני שינויים מסדר ראשון, שני ושלישי (זליג, 2014; Mulgan & Albury, 2003)**

מאפייני השינוי	שינוי מסדר ראשון	שינוי מסדר שני	שינוי מסדר שלישי
מטרה	מוכוון לפתרון בעיה לוקלית	מוכוון לפתרון בעיה מערכתית	מוכוון התאמה למציאות חברתית חדשה
מקור השינוי	מומחים או 'משוגעים' לדבר	בעלי עניין	בעלי עניין ומנהיגים
היקף	אינקרמנטלי - אימוץ שינויים קטנים ו/או תהליכים קיימים	רדיקלי - פיתוח שירות או שיטה חדשה	סיסטמי - פיתוח טכנולוגיות חדשות או צורות ארגוניות הדורשים שינויים יסודיים בארגון
המשכיות	המשכיות עם העבר	שינוי העבר	קוטע את העבר, אין המשכיות
משך היישום	קצר וממוקד	מתהווה ומתמשך	מתמשך
מורכבות	פשוט	מורכב	מורכב ורחב
ידע נדרש	ידע קיים ומיומנויות קיימות	ידע חדש ומיומנויות חדשות	ידע חדש ומיומנויות חדשות
אופן היישום	מלמטה למעלה	מלמעלה למטה	מלמעלה למטה
פרדיגמות	בתוך פרדיגמות קיימות	מחוץ לפרדיגמות קיימות	מחוץ לפרדיגמות קיימות
נורמות וערכים	במסגרת הנורמות והערכים הקיימים	בקונפליקט עם נורמות וערכים קיימים	בקונפליקט עם נורמות וערכים קיימים
מוקד ההשפעה	שולי	מספר רכיבים במערכת	כל המערכת
רמת סיכון	נמוכה	בינונית	גבוהה

## שיטה

איסוף הנתונים במחקר המתואר במאמר זה בוצע בעזרת סקר דלפי. סקר דלפי הוא שיטת מחקר המבוססת על מספר סבבים של שאלות למומחים. בנוהל המקורי (Helmer, 1966) בו בוצע סקר דלפי, מכנסים מומחים שונים בתחום הנידון, מציגים בפניהם שאלות לגבי מגמה עתידית, כאשר המומחים עונים על השאלות באופן חשאי ותוך הימנעות מקשר ישיר ביניהם. בסבב השני, מוצגות לכל מומחה תשובות המומחים מהסבב הראשון, והוא מחווה דעה לגבי אמירות שאר המומחים. לאחר מכן, נערכים סבבים נוספים באותו אופן עד שמגיעים להסכמה. ההנחה היא, שבכל סבב תפחת אי ההסכמה ביחס לתשובות, ותתאפשר גיבושה של אסטרטגיה המוסכמת על כל המומחים. השיטה מנסה למנוע חשיבה המתבצעת בקבוצה, בה מומחה אחד עשוי להשפיע בעת סיעור מוחות משותף על דעתם של מומחים אחרים (Linstone & Turoff, 1975).

מקובל ליישם סקר דלפי במחקרים במגוון תחומים, כמודגם להלן: מחקרים העוסקים בתהליכי עיצוב מדיניות, למשל, במדע (Butts et al., 1978), בהוראה ולמידה (Mor et al., 2022); מחקרים העוסקים בתחזיות עתידיות, כדוגמת תחזיות טכנולוגיות (גץ, 2013); מחקרים העוסקים בזיהוי וזירוג סיכונים, כמו למשל, מחקר המדרג סיכונים בפיתוח פרויקטי תוכנה (Nakatsu & Iacovou, 2009), או מחקר אודות סיכוני מזון בתהליכי יבוא-יצוא בינלאומיים (Wentholt et al., 2010). כותבות מאמר זה התנסו בביצוע מחקר מקיף מבוסס סקר דלפי במסגרת מחקר הדוקטורט של הכותבת הראשונה בהנחיית הכותבת השנייה, בנושא ניהול סיכונים של החינוך למדע וטכנולוגיה בישראל, בו בוצע ניתוח אסטרטגי של מערכת החינוך בישראל (אבן-זהב, 2016).

המחקר המוצג במאמר זה יישם סקר דלפי במטרה לזהות ולנתח אתגרים והזדמנויות של ההשכלה הגבוהה בעת הזו, העשויים לסייע בתהליכי עיצוב מדיניות בתחום. במאמר אנו מתארות ממצאים מניתוח נתונים, שנאספו בסבב ראשון של סקר דלפי במהלך החודשים ספטמבר-אוקטובר 2022 (15.9-19.10); סבבים נוספים מתוכננים להתבצע בשלבי המחקר הבאים. הסקר כלל שאלות פתוחות ביחס להזדמנויות ולא אתגרים הניצבים בפני ההשכלה הגבוהה. לפי מתודולוגיית דלפי, שאלון פתוח המציג שאלות בנושא הנבחן, הנו כלי המחקר המתאים ביותר לסבב ראשון בסקר דלפי, שכן מטרתו להביא לחשיבה עצמאית בנושא הנדון. שלב זה מדגיש את אנונימיות המומחים, המביאה למגוון נושאים המועלים בשלב זה (Wentholt et al., 2010).

המומחים התבקשו לענות באופן מפורט על מגמות בהשכלה הגבוהה כפי שהם תופסים אותן בנקודת הזמן בה נשאלו עליהן (תקופת פוסט-קורונה). השאלון הופץ לאנשי ונשות סגל במכללות ובאוניברסיטאות בישראל, בשלוש רשימות תפוצה/אתרי אינטרנט הפונים לבעלי עניין בהשכלה הגבוהה. על השאלון ענו 228 משתתפים, 182 מהם (80%) אנשי ונשות סגל אקדמי באוניברסיטאות ובמכללות בישראל, והאחרים פוסט-דוקטורנטים בישראל או בחו"ל, אנשי ונשות סגל מנהלי וסטודנטים הלומדים לתארים שונים (ראו פירוט בטבלה 2).

ניתוח הנתונים בוצע בגישה האיכותנית באמצעות ניתוח תמתי של התשובות לסקר דלפי (סבב ראשון), לשם איתור האתגרים וההזדמנויות (Creswell, 2013) הניצבים בפני ההשכלה הגבוהה בישראל בעת הזו של פוסט-קורונה. נתונים אישיים שנמסרו על ידי משתתפי המחקר נשמרים אצל החוקרות, כמו גם שמירת פרטיות המשתתפים בהצגת הממצאים.

בשלב ראשון, הנתונים סווגו לארבע קטגוריות על פי שאלות הסקר: 1. ההזדמנויות הפתוחות בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל; 2. האתגרים הניצבים בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל; 3. ההזדמנויות הפתוחות בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל, בהשוואה לאלו הפתוחות בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בעולם; 4. האתגרים הניצבים בפתחה של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל, בהשוואה לאלו העומדים



בפתחה של מערכת ההשכלה הגבוהה בעולם. ביחס לכל קטגוריה זיהינו תמות מרכזיות המשקפות את תשובות משתתפי הסקר.

בשלב שני, התמות שזוהו ביחס לאתגרים מוינו על פי סדר השינוי הארגוני (ראשון, שני או שלישי) שהן ייצגו טרום-קורונה, כאשר מיון זה התבסס על טבלת מאפייני השינוי (טבלה 1). חמש התמות המייצגות הזדמנויות מוינו לפי סדר השינוי הארגוני (ראשון, שני או שלישי) שאותן הן עשויות לחולל בעידן הפוסט-קורונה. ניתוח זה אפשר בניית מסגרת מארגנת, המתוארת בפרק הממצאים (ראו טבלה 3).

**טבלה 2: משתתפי המחקר, בעלי עניין בהשכלה הגבוהה בישראל**

מוסד/תחום דעת	מדעי הרוח והחברה	מדעים מדויקים, הנדסה, רפואה	אחר	
חברי סגל אקדמי באוניברסיטאות	67	73	10	150
חברי סגל אקדמי במכללות	27	4	1	32
פוסט-דוק ועמיתי מחקר	8	3		11
אחר (סגל זוטרי/מרצה מן החוץ/סגל נלווה/סטודנטים לתארים מתקדמים/אמריטוס)			35	35
סה"כ	102	80	46	228
אחוזים (ממדעי הרוח והחברה והמדעים המדויקים, ההנדסה ורפואה)	56%	44%		

### ממצאים

ממצאי הסבב הראשון של סקר דלפי הובילו לזיהוי אתגרים והזדמנויות הניצבים בפני ההשכלה הגבוהה בישראל בעידן הפוסט-קורונה מנקודת מבטם של משתתפי המחקר - בעלי עניין בהשכלה הגבוהה בישראל. בפרט, זיהינו התאמה בין האתגרים להזדמנויות שתוארו על ידי משתתפי המחקר באופן המאפשר לשייך אתגר הניצב מול ההשכלה הגבוהה בישראל בעידן טרום-קורונה להזדמנות שהתפתחה בעקבות הקורונה העשויה לסייע להתמודד עם האתגר בעת הזו של פוסט-קורונה. בנוסף, נשייך אתגרים לשינויים מסדר ראשון או שני בתקופת הטרם-קורונה, והזדמנויות לשינויים מסדר שלישי בעת הזו של פוסט-קורונה.

משתתפי המחקר אפיינו חמישה אתגרים עימם מתמודדת ההשכלה הגבוהה בישראל: תקציבי מחקר מצומצמים; אי אטרקטיביות הקריירה האקדמית; היעדר ייצוג לכל האוכלוסיות המרכיבות את החברה בישראל; ירידה באיכות ההכשרה האקדמית; וירידה בביקוש להשכלה גבוהה.

בנוסף, זוהו חמש הזדמנויות הניצבות לפתחה של ההשכלה הגבוהה בישראל: קידום שיתופי פעולה מחקריים במרחב גיאוגרפי-חברתי מתחדש; שיפור מעמד האקדמיה; חיזוק הקשר בין האקדמיה לחברה; שיפור מתכונת ההוראה והלמידה; התווית תוכניות לימודים מותאמות לשוק העבודה.

את הממצא על פיו ניתן לשייך אתגר הניצב מול ההשכלה הגבוהה בישראל בעידן טרום-קורונה להזדמנות שהתפתחה בעקבות הקורונה, העשויה לסייע להתמודד עם האתגר בעת הזו של פוסט-קורונה, נדגים באופן הבא: הצגת האתגר, סדר השינוי שבאמצעותו התמודדו עם האתגר בתקופת הטרם-קורונה – שינוי מסדר ראשון או שני, הצגת הזדמנות שמיצויה כעת בעידן הפוסט-קורונה עשוי לסייע בהתמודדות עם האתגר, וסדר השינוי הארגוני שיישומה עשוי להוביל – שינוי מסדר שלישי (ראו טבלה 3). דבריהם של בעלי העניין באקדמיה בישראל שנאמרו בסקר דלפי, יוצגו ויבססו את הניתוח המובא.

**טבלה 3: אתגרים והזדמנויות של ההשכלה הגבוהה בישראל בעידן טרום-קורונה ובעידן פוסט-קורונה וסדר השינוי המתאים המיוחס להתמודדות עם האתגרים ולמימוש ההזדמנויות**

הזדמנויות	אתגרים	
פוסט-קורונה	טרום-קורונה	
סדר שינוי 3	סדר שינוי 2	סדר שינוי 1
הזדמנות 1: קידום תהליכי הפרטה ושיתופי פעולה מחקריים במרחב גיאוגרפי-חברתי מתחדש		אתגר 1: תקציבי מחקר מצומצמים
הזדמנות 2: שיפור מעמד האקדמיה הישראלית		אתגר 2: אי אטרקטיביות הקריירה האקדמית
הזדמנות 3: חיזוק הקשר בין האקדמיה לחברה	אתגר 3: היעדר ייצוג לכלל האוכלוסיות המרכיבות את החברה בישראל	
הזדמנות 4: שיפור מתכונת ההוראה והלמידה	אתגר 4: ירידה באיכות ההכשרה האקדמית	
הזדמנות 5: תוכניות לימודים מותאמות לשוק העבודה		אתגר 5: ירידה בביקוש להשכלה גבוהה

**אתגר 1: תקציבי מחקר מצומצמים**

התקציב המוקדש למחקר באקדמיה הישראלית, המחסור במימון ציבורי והיעדר היכולת למימון פרטי עלו באופן בולט כאתגר מרכזי נוכחי וככזה המלווה את האקדמיה בישראל מתחילת דרכה. הנושאים העיקריים בהם מתבטא המחסור התקציבי הם: מעבדות מחקר שאינן מתוקצבות כראוי ומורגש בהן מחסור בתשתיות; מלגמחקר המושגות בקושי רב; והיעדר גיוס הון פרטי.

בעלי העניין מציעים לאמץ שיטת תקצוב חדשות:

"בארה"ב מימון פרטי ומימון ציבורי משמעותיים מאוד במערכת ההשכלה הגבוהה. בישראל... הון פרטי כמעט לא קיים בתוך המערכת".

בנוסף, הופנה זרקור לירידה במודעות הציבורית לחשיבות תקצוב המדע בישראל:

"המדע בישראל לא נמצא בלב התודעה הציבורית. לדוגמה, הנשיא בידן הגדיל כעת את תקציב המחקר המדעי בהיקף חסר תקדים. בישראל עדיין לא..."

"החשיבות של מחקר בסיסי והרחבת דעת מוערכים הרבה יותר בעולם, וזה מתבטא בהקצאת כספים בהתאם".

ניכר, כי ההתמודדות עם אתגר זה טרום-קורונה התאפיינה בהתאמות המאפיינות **שינויים מסדר ראשון** (פוקס, 1995). בפרט, בוצעו שינויים מינוריים ומהלכים נקודתיים שהובילו לתוצאות מיידיות ומקומיות, אך אלו לא באו לידי ביטוי במהלך מאורגן או בתכנון לטווח ארוך במטרה להתמודד עם הבעיה. כך למשל, גידול במספר שיתופי הפעולה המחקריים הבינלאומיים המתקצבים ממספר מקורות, אינו מצביע על מהלך מערכתי המשקף שינוי תפיסה ביחס לגיוס תקציבי מחקר.

כעת, בעידן הפוסט-קורונה קיימת **הזדמנות לשיתופי פעולה מחקריים** כאלו, העשויים לסייע בהתמודדות עם האתגר התקציבי. בעלי העניין ציינו הזדמנויות חדשות במרחב הגיאוגרפי שנוצרו לאחרונה עבור ישראל בעקבות הסכמי אברהם, זאת בשילוב מאפיינים תרבותיים הטבועים בחברה הישראלית, כמו נועזות ומקוריות. ככאלו הם עשויים, בשילוב עם התגברות הגלובליזציה, להוביל לקידום המחקר הישראלי. כך למשל, התפשטות תקשורת הזום במהלך הקורונה, אשר ביססה את היכולת לקיים מפגשים מרחוק, כנסים מרחוק ושיתופי פעולה לימודיים ומחקריים בינלאומיים הן עם אוניברסיטאות מובילות בעולם והן במזרח התיכון, עשויה להוביל להרחבת ידע בתחומים מסוימים, לחדשנות בבחירת כיווני מחקר, כמו גם לרב-תחומיות מחקרית שעשויה להביא להגדלת תקציבי המחקר. ההזדמנויות לשיפור בתקציבי המחקר על ידי הרחבה לתחומי מחקר חדשים ושיתוף פעולה עם מדינות האזור, עשויים להוביל לשינוי ארגוני מערכתי שהוא **שינוי מסדר שלישי** (זליג, 2014).

## **אתגר 2: אי אטרקטיביות הקריירה האקדמית**

צמצום תקנים באקדמיה בישראל, הזדמנויות לתקציבי מחקר גבוהים בחו"ל, כמו גם מערכת תמריצים לקידום מקצועי על פי מחקר ופרסום, עשויים להקטין את הביקוש לקריירה אקדמית בקרב חוקרים מוכשרים. הסיכון ב"בריחת מוחות" עמו התמודדה מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל טרום-הקורונה, מקבל חשיבות יתר כעת נוכח השלכותיה הכלכליות של הקורונה. בעלי העניין הצביעו על אי האטרקטיביות של הקריירה האקדמית בישראל אל מול פיתוח קריירה מקצועית בתעשייה הישראלית, שיתרונה ניכר הן ברמות השכר והן בסטאטוס החברתי הנלווה לכך:

*"מערכת תמריצים לסגל האקדמי שלא מציעה שום תמריץ להוראה, רק למחקר. באופן יותר כללי, מערכות תמריצים מפותחות, אבל שלא משקפות נכון את סדרי העדיפויות".*

*"חוסר אטרקטיביות כלכלי לעשיית דוקטורט או פוסט-דוק (מלגות מוגבלות ושאין תחרותיות מול התעשייה). עניין זה מתעצם לנוכח יוקר המחיה העולה בישראל בשנה האחרונה והשיח על כך".*

ניכר, כי תקופת טרום-הקורונה התאפיינה בניסיונות להתמודד עם אתגר זה על ידי מהלכים ארגוניים של **שינוי מסדר ראשון**. כך למשל, על מנת להתמודד עם העלאת האטרקטיביות של האקדמיה הישראלית, נפתחו תוכניות לימוד לתלמידים מחו"ל כחלק ממשיכת אוכלוסיה חדשה לאקדמיה בישראל. פעולות אלו ביטאו מטרות כמו הגדלת הרווח למוסד האקדמי, אך תרמו פחות לעלייה לישראל ולהשתלבות סטודנטים מחו"ל באקדמיה או בתעשייה בישראל.

**ההזדמנות לשיפור מעמד** האקדמיה הישראלית בעת פוסט-הקורונה נובעת מהשינוי שהתחולל במבנה שוק העבודה בארץ ובעולם, ומיכולת האקדמיה הישראלית להתאים את עצמה לשינויים החברתיים הנדרשת כעת בתקופת הפוסט-קורונה. הערכת ביצועי הסגל האקדמי, גם על פי תרומה לצרכים חברתיים וכלכליים, עשויה להביא לשיפור מעמד האקדמיה ולהוביל לשינוי מסדר שלישי, כזה שיהפוך אותה למוקד משיכה לצעירים המעוניינים הן בהתפתחות מקצועית והן בתרומה לחברה.

בעלי העניין הציעו שיפור של מעמד האקדמיה בישראל על ידי השתלבות במרחב הגלובלי, שיפור בשכר, פתיחת שערים לשילוב סגל מוכשר מגוון מבחינה תרבותית, פתיחת מסלולי דוקטורט מעשיים וביסוס מסלולי לימוד לתלמידים יהודים מחו"ל, לזרים ולעולם הערבי:

*"מעבר לשכר דיפרנציאלי על מנת למשוך חוקרים מעולים מחו"ל".*

*"לקלוט סטודנטים יהודים מחו"ל. בארה"ב למשל, יותר ויותר קשה להתקבל, שכר הלימוד נוראי ובנוסף לכך, האווירה האנטי-ישראלית בהרבה מהמקומות המובילים מכבידה. כדאי לנסות לפתוח פרויקט של לימודים בארץ בשילוב עם תוכנית "תגלית". גיוס סטודנטים מחו"ל".*

*"לאמץ את שיתופי הפעולה המקומיים והבין לאומיים בין מוסדות אקדמיים - בינם לבין עצמם ובין מוסדות אקדמיים והתעשייה שנוצרו בעקבות הקורונה. אילוצי השעה הובילו לשיתופי פעולה בעלי אופי שונה שלא היו בעת שגרה".*

מאפיין ייחודי לישראל שצוין על ידי בעלי העניין ככזה העשוי לסייע לטיפול בשיפור מעמד האקדמיה, הוא הקשר ההדוק בין האקדמיה, התעשייה והחברה. הקשר קיים, אך לא תמיד הוא מוערך מבחינה אקדמית, כפי שבוטא בסקר:

*"אקדמיה יכולה וצריכה לתרום לחברה הרבה יותר מאשר מאמרים אקדמיים. בארץ תרומה לתעשייה, לקהילה או תרומה לחברה בכלל, לא מקבלת ביטוי בהערכת ביצועים של חברי הסגל, ויש בכך בעיה מבנית. זאת בניגוד לאקדמיה בארה"ב ובאירופה".*

בעלי העניין הביעו חשש מפני תקציב מצומצם שיקשה על גיוס אנשי ונשות סגל, וחשש מהיעדר מודעות ציבורית לחשיבות ההשכלה הגבוהה ולמעמדה בחברה:

*"מערכת ההשכלה הגבוהה הישראלית דלת משאבים יותר מאלה באירופה ובארה"ב, ונוכח זאת קשה יותר להציע תנאים סבירים... באוניברסיטאות רבות מן השורה הראשונה בחו"ל הסגל אינו מאוגד, ועל כן אין בעיה לשלם שכר דיפרנציאלי ולמשוך חוקרים מעולים".*

### **אתגר 3: היעדר ייצוג לכל החברה באקדמיה**

סוגיית שילוב כלל האוכלוסיות המרכיבות את החברה בישראל, הן בלימודים אקדמיים והן בייצוגם בקרב הסגל האקדמי, הוצגה כאתגר עבור האקדמיה בזמנים אלו. ואכן, בעשורים האחרונים בוצעו מהלכים לשילוב חבריות סגל מכל הקבוצות בחברה הישראלית (כולל ערבים, עולים ממוצא אתיופי וחרדים) ובהתאם, ייצוגם גדל ונפתחו תארים אקדמיים ייחודיים לחלק מאוכלוסיות אלו. מהלכים אלו שנקטו בעבר, הם מהלכים מקומיים המשקפים שינוי מסדר ראשון.

הדרך להתמודדות עם אתגר זה המוצעת כעת, היא תפיסת המשבר החברתי פוסט-קורונה כהזדמנות לחיזוק הקשר בין האקדמיה לחברה על ידי קידום ערכים חברתיים מקומיים וגלובליים. בעלי העניין הבליטו את חשיבות השיח החברתי על צדק חלוקתי, ועל מתן הזדמנויות לאוכלוסיות פריפריאליות (גיאוגרפית וחברתית) להשתלב באקדמיה. בין השאר, הוצע לעודד נשים חרדיות וערבים להשלים תואר ראשון ולהרחיב את קשרי אקדמיה-קהילה, למשל, על ידי שילוב חוקרים גמלאים בהכשרת קהילות לא מיוצגות. בעת הזו של פוסט-קורונה הוצע לנצל את המשבר הכלכלי-חברתי על מנת לעורר שיח המקדם רווחה בקרב כלל האוכלוסיות בחברה, והמנוגד לגישה המקדמת רווחיות וצמיחה כלכלית בלבד. בהיבטים גלובליים, הוצע להעמיק שיתופי פעולה לשיפור גלובלי, כמו טיפול בבעיות הקשורות באקלים. כך ביטאו זאת משתתפי המחקר:

*"אם אכן חושבים להשקיע כספים רבים בתחומי האקולוגיה והטבע כפי שפורסם לאחרונה, יש לחשוב כיצד התחום הזה יכול להביא לעיסוק בפריפריה בארץ, ביישובים הערביים וכיו"ב".*

יישום שינויים חברתיים ואילוצי שעה, המחייבים שילוב של כל הקבוצות בחברה הישראלית באקדמיה, עשויים להביא לשינוי מסדר שלישי. מאפיינים ייחודים לאקדמיה הישראלית העשויים לסייע לתהליך השינוי, הנם שכר הלימוד הנמוך בישראל, יכולת קליטה וגמישות של שוק עבודה לשילוב כל האוכלוסיות, והטיפול המובנה בשונות בישראל.

#### **אתגר 4: פגיעה באיכות ההכשרה האקדמית**

התחרות וריבוי המוסדות להשכלה גבוהה בישראל המעניקים תארים אקדמיים (ראשון ושני), הובילו למצב בו ניתנות הקלות בקבלה למוסדות אקדמיים ופיחות בדרישות הלימוד. תהליכים אלו הובילו לירידה במעמד התואר האקדמי, שהובילה בין השאר להכשרה בינונית, קניית תארים, התאמות בתוכניות לימודים שתכליתן משיכת סטודנטים, ותעדוף שביעות רצון הסטודנטים על פני רמת לימודים גבוהה. לכך מצטרף היעדר עדכון שיטות ההוראה ורמת הידע, כמו גם מיומנויות למידה נמוכות של הסטודנטים המגיעים לאקדמיה. כך הציגו זאת בעלי העניין:

*"זילות ההשכלה הגבוהה, הקלות שבה ניתן לקנות עבודות ותארים, פיחות בנכונות הסטודנטים ללמוד לקרוא, לחקור...".*

*"הציפייה החברתית / תעסוקתית לתואר ראשון, ולעיתים גם שני, מביאה המון סטודנטים שאין להם יכולות מתאימות לאקדמיה. לצד זאת, השיקול הכלכלי לעיתים גובר על זה האקדמי, וכך ישנה סלחנות יתר לחוסר יכולת כמו גם לעבירות אתיות כמו העתקות".*

הניסיון לתת מענה לצורך בחדשנות בשיטות לימוד ובשיפור בהכשרה האקדמית החל בתקופת טרום-הקורונה. בוצעו שינויים מתמשכים, כמו למשל, הגדלת האפשרות ללמידה מרחוק ופיתוח קורסי MOOC (קורס מקוון פתוח מרובה משתתפים), שניתן להגדירם כשינויים מסדר שני שחייבו שינויים מערכתיים, אך אלו בוצעו בכל ארגון בנפרד ועל פי צרכיו.

המעבר ללמידה מרחוק בעידן הפוסט-קורונה עשוי להוביל להזדמנות לשנות את מבנה ההוראה והלמידה. רעיונות פדגוגיים, כמו למשל, לומד עצמאי, "כיתה הפוכה", הוראה סינכרונית אל מול א-סינכרונית, מודלים חדשים של מדידה והערכה, תארים בינתחומיים, מיקרו תארים וכדומה, מיושמים כעת בהשכלה הגבוהה בישראל בהיקפים הולכים וגדלים. כך הציעו בעלי העניין:

*"מיקרו-תארים כדרך נוספת לשרת את הציבור (אני נגד לבטל את התואר המסורתי. יכול להיות שיש מקום לתארים מסוג שונה בנוסף לקיימים)".*

*"לימודים בין-תחומיים, גם בין מדעי הרוח/ חברה לבין מדעי החיים/ מדעים מדויקים. זו לא רק הזדמנות, אלא גם אתגר".*

*"לנצל את הזדמנויות הלמידה מרחוק שנפתחו בזמן הקורונה לצורך שיתוף בין-מוסדי בקורסים עם אקדמיטציה לתואר, כך שתלמידים ממוסדות שונים יוכלו לקחת קורסים בודדים מקוונים במוסד אחר מזה שהם לומדים בו".*

בעקבות הקורונה והמעבר להוראה מלאה מרחוק, נבנה גוף ידע חדש שעשוי להוביל לשינוי מסדר שלישי. מאפיינים במבנה ובגלובליזציה לטובת ישראל המאפשרים שינוי זה, הם מצוינות ברמה העולמית וצורך בשיתוף בינתחומי.

### **אתגר 5: ירידה בביקוש להשכלה גבוהה**

בתקופת טרום-הקורונה התקיים שיח ער אודות הצורך בחדשנות פדגוגית בהוראה האקדמית והתאמתה לצרכי שוק העבודה המשתנים. עם זאת, הקושי לבצע שינויים אלה העמיד את מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל בפני הסיכון של ירידת הביקוש לתארים אקדמיים שאינם מאפשרים תעסוקה מיידית. כך למשל, מזה מספר שנים, צעירים וצעירות ששירתו ביחידות טכנולוגיות בצה"ל משתלבים בתפקידים מקצועיים בהיי-טק לאחר הכשרה קצרה ומוותרים על השכלה אקדמית.

כעת, בעידן הפוסט-קורונה הסיכון מתממש והביקוש לתארים ראשוניים קטן. לאור תחרות עם הכשרות מקצועיות קצרות הניתנות בתעשיית ההיי-טק, גדל הפיתוי להשתלבות מהירה בשוק העבודה לצד השתכרות מיידית, ללא התחייבות ארוכת טווח ללימודים אקדמיים. מהלכים אלו מובילים לירידה בהכרה הציבורית בחשיבותה של ההשכלה הגבוהה. בעלי העניין הביעו את הצורך להגדיר את הערך המוסף של ההשכלה האקדמית עבור החברה. כך ביטאו זאת משתתפי המחקר:

*"חוסר רלוונטיות של הקוריקולום לסטודנטים, לחייהם ולעתידם".*

*"הגדרת הערך המוסף שלה לנוכח ריבוי הכשרות קצרות טווח בשוק העבודה".*

*"ירד הצורך בה [בהשכלה הגבוהה] לקידום ענייני פרנסה וקריירה, [והיא] נותרה רק עם יתרונה היחיד - עיסוק אינטלקטואלי".*

הניסיונות להתמודד עם הירידה בביקוש להשכלה גבוהה טרום-קורונה אפיינו שינויים מסדר ראשון, שבמסגרתם מבוצעות פעילויות להקטנת הסיכון. כך למשל, עודכנו תוכניות לימודים בתחומי ההנדסה שבוצעו בשיתוף פעולה עם התעשייה. כיום, בתקופת הפוסט-קורונה הבעיה מתעצמת, הן בירידה ברישום והן במחסור באנשי/ נשות מקצוע בתחומי המדע והטכנולוגיה (למשל, רפואה ומדעי הנתונים). במקביל, מתחוללים שינויים מהירים בשוק העבודה, כמו למשל, צמצום עבודה מהמשרדים לטובת עבודה מרחוק (מהבית). שינויים אלה בשוק העבודה פותחים הזדמנות לעדכון תוכניות לימודים מותאמות לזירה תעסוקתית זו, העשויות בתורן להביא לשינוי ארגוני מסדר שלישי במערכת ההשכלה הגבוהה. כך הסבירו:

*"עולם ההיי-טק צריך גם מקצועיות אבל לא פחות, חשיבה מקורית. לטעמי, לא יזיק לכלל האוכלוסייה יותר לימודים כלליים, במיוחד במדעי הרוח. בעידן של לימודים מרחוק, [עם שיעורים] מוקלטים שלא מתוחמים ביום, בשעה, או אפילו בקצב השיעור, יש הזדמנות להרחיב את הלימודים בהשכלה הגבוהה [ללימודים] שמוכוונים בעיקר למקצוע מסוים (חוגים) ולהכניס יותר תכנים. למשל, הלומדים הנדסה/ מדעים מדויקים - לאפשר/ לחייב לימודים בתחומי הרוח והחברה, וגם להיפך כמובן".*

שינוי מסדר שלישי עשוי להתאפשר בישראל כחלק ממגמה כלל עולמית, כחלק מתהליך הגלובליזציה. כך ביטאו זאת משתתפי המחקר:

*"ניכר, כי השינויים בהעדפות של הדורות החדשים, בדגש על דור ה-Z, דומים במדינות רבות בעולם ודורשים ממערכת ההשכלה הגבוהה להתחדש ולהגדיר את מטרותיה מחדש".*

## **דיון**

במחקר אנו מציגות חמישה אתגרים מרכזיים עימם מתמודדת ההשכלה הגבוהה בישראל על פי תפיסת בעלי ובעלות עניין בהשכלה הגבוהה (ראו טבלה 3). אתגרים דומים נסקרו גם ביחס למדינות אחרות בעולם

(Ewing, 2021; Delloite, 2021; Guàrdia et. Al, 2021). על פי ממצאי המחקר, ניהול אתגרים אלו שהיו מוכרים טרום פרוץ מגפת הקורונה, התבסס על צעדים שהובילו לשינויים מסדר ראשון או שני.

במקביל, בעלי העניין בהשכלה הגבוהה בישראל ציינו חמש הזדמנויות העומדות בפתחה של ההשכלה הגבוהה בישראל בתקופת פוסט-הקורונה, העשויות להוביל לשינוי ארגוני מסדר שלישי של מערכת ההשכלה הגבוהה (Bartunek & Moch, 1987), שמשמעותו שינוי פרדיגמה, בו החזון החינכי של ההשכלה הגבוהה ייבחר מחדש, מטרות ועדים יוגדרו מחדש, ושינויים ארגוניים ואופרטיביים יבוצעו בכל המערכת.

**ממצאי הסבב הראשון שביצענו במסגרת סקר דלפי מבסס את הטענה הבאה: טרום-קורונה, הגלובליזציה ומבנה ההשכלה הגבוהה בישראל אפשרו להתמודד עם האתגרים עימם התמודדה מערכת ההשכלה הגבוהה, באמצעות שינויים מסדר ראשון ושני; המפגש עם הקורונה האיץ תהליכים ופתח הזדמנויות המאפשרות כעת, בעידן הפוסט-קורונה, להתמודד עם אתגרים אלה באמצעות שינויים מסדר שלישי.**

בהינתן המציאות שנקבעה בעקבות מגפת הקורונה, בשילוב עם תהליכי גלובליזציה שאפיינו את העשור הקודם, נשאלת השאלה, כיצד מדינה קטנה כמו ישראל תדע להתמודד עם האתגרים העומדים לפתחה של ההשכלה הגבוהה, לנצל את ההזדמנויות שנפתחו לאחר מגפת הקורונה וליצור שינוי מסדר שלישי שישפיע על מבנה המערכת, מיצובה בישראל ובעולם, ותרומתה לחברה?

מחקר זה מדגים, כי שני המרכיבים – גלובליזציה ומאפייניה הייחודיים של ישראל – לא אפשרו התמודדות עם האתגרים הלוקליים או הגלובליים של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל. השינוי שגרמה הקורונה ושילובם של 3 המרכיבים – גלובליזציה, השלכות מגפת הקורונה ומאפייניה של ישראל – עשויים יחד להביא לפריחה מחודשת של ההשכלה הגבוהה בישראל. שינויים אלה תלויים כמובן באופן בו יעצבו האירועים הפוליטיים והחברתיים המתרחשים מינואר 2023 את האקדמיה בישראל.

## רשימת מקורות

אבן זהב, ע. (2016). ניתוח אסטרטגי של מערכות חינוך: ניהול סיכונים של החינוך למדע וטכנולוגיה בישראל. עבודת דוקטורט (בהנחיית פרופ' אורית חזן), טכניון, מכון טכנולוגי לישראל. 185 עמודים.  
אבני ראשה (2009). על מנהלים ומנהלות בבתי הספר בישראל. תמונת מצב בעקבות סקר בקרב מנהלים וסדרת ראיונות:

<https://avneyrosha.org.il/resourcecenter/library/Documents/תמונת מצב בעקבות סקר המנ>

גץ ד., כץ-שחם א., קליין ר., וציפרפל ס. (2021). מנהיגות וניהול אקדמי במוסדות להשכלה גבוהה – אוניברסיטאות. סקירת ספרות וראיונות עומק עם בעלי תפקידים חיפה, ישראל, מוסד שמואל נאמן.

<https://www.neaman.org.il/Leadership-and-Academic-Management-in-Institutions-of-Higher-Education-Universities-Literature-survey-and-in-depth-interviews-with-officials>

כהן, ג. ולכנר ל. (2011). ניתוח הכנסת שינוי טכנולוגי לבית הספר כתהליך של ניהול שינוי: חקר מקרה בבתי"ס שהטמיע את מיזם "סיסמא לכל תלמיד". כנס צי"ס למחקרי טכנולוגיות למידה, עמוד 181-187.

[https://www.openu.ac.il/innovation/chais2011/download/cohen\\_lechner.pdf](https://www.openu.ac.il/innovation/chais2011/download/cohen_lechner.pdf)

זליג, ד. (2014). אימוץ חדשנות מהמגזר העסקי לארגוני חינוך על יסודי. דוקטורט (בהנחיית פרופ' אורית חזן), טכניון, מכון טכנולוגי לישראל. 164 עמודים.

חן, ד. (2005). בין חזון להגיון - על אסטרטגיות שינוי וחדשנות בחינוך (דוח מבי"ן). אוניברסיטת תל-אביב.  
פרקס, א. (1995). חדשנות כדרך חיים במוסדות החינוך: תפיסת החדשנות כתהליך מתמשך, תוך דגש על  
הגמשה מתמדת של בית הספר, צ'ריקובר, תל אביב.

- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of applied behavioral science*, 23(4), 483-500.
- Brandenburg, U., de Wit, H., Jones, E., Leask, B., & Drobner, A. (2020). Internationalization in Higher Education for Society (IHES), Concept, Current Research and Examples of Good Practice, *DAAD Studies*. Bonn: DAAD.
- Butts, D., Capie, W., Fuller, E., May, D., Okey, J., & Yeany, R. (1978). Priorities for research in science education: a Delphi study. *Journal of Research in Science Teaching*, 15(2), 109-114.
- Cuban, L. (1989). Neo-Progressive Visions and Organizational Realities, *Harvard Educational Review*, 59(2), 217-222.
- Conley, D.T. (1993). *Roadmap to Restructuring: Policies, Practices and the Emerging Visions of Schooling*. University of Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon.
- Chan, S. (2018). A review of twenty-first century higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 42(3), 327-338.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Deloitte. (2021). Significant risks facing higher education Volume 2: The COVID-19 “New Reality” and the call for an enterprise approach to risk management. [PowerPoint Presentation \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com)
- De Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(1), 28-46. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322969.2020.1820898>
- De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015). Internationalization of Higher Education. Brussels: European Parliament, Directorate-General for Internal Policies.
- El-Azar, D. (2022). 4 trends that will shape the future of higher education. *World economic forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/four-trends-that-will-shape-the-future-of-higher-education/>
- Ewing, L. A. (2021). Rethinking higher education post COVID-19. In *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic, Volume 1*, 37-54. Springer, Singapore.
- Guàrdia, L., Clougher, D., Anderson, T., & Maina, M. (2021). IDEAS for transforming higher education: an overview of ongoing trends and challenges. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 22(2), 166-184.
- Helmer, O. (1966). *Social Technology*. Basic Books, New York.
- Linstone, H., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method*. Addison-Wesley Publication.



- Mor, Y., Gil, E., Dimitriadis, Y., Köppe, C. (2022). Forward Looking: Predictions for the Future of Hybrid Learning Spaces. In: Gil, E., Mor, Y., Dimitriadis, Y., Köppe, C. (eds) Hybrid Learning Spaces. Understanding Teaching-Learning Practice. Springer, Cham.
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. London: Cabinet Office
- Nakatsu, R. T., & Iacovou, C. L. (2009). A comparative study of important risk factors involved in offshore and domestic outsourcing of software development projects: A two-panel Delphi study. *Information & Management*, 46(1), 57-68.
- Wentholt, M. T., Fischer, A. R., Rowe, G., Marvin, H. J., & Frewer, L. J. (2010). Effective identification and management of emerging food risks: Results of an international Delphi survey. *Food Control*, 21(12), 1731-1738.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## עוינות ותוקפנות בסביבת העבודה: היקפי התופעה

### והקשר שלה לבריאות העובדים בישראל

לליב אגוזי<sup>1</sup> ואשר פרדו<sup>2</sup>

#### תקציר

הסוגייה של יחסים תוקפניים או עוינים בסביבת העבודה אינה מוסדרת באופן מלא בישראל. מבחינה חוקית ובתקדימי בית הדין לעבודה, מטופלים מקרים של התעמרות בעבודה תחת חוק יסוד כבוד האדם וחירותו התשנ"ב 1992, או תחת החוק למניעת הטרדה מינית בעבודה התשנ"ח 1998. עם כניסת תקן המכוון לקידום בריאותם הנפשית של העובדים, עלה הצורך לבחון את היקפי התופעה והשלכותיה על העובדים והארגונים בישראל. מאמר זה בוחן ממצאים רלוונטיים לסביבת עבודה עוינת מתוך סקרים שבחנו היבטים של תנאי תעסוקה וגורמים פסיכו-חברתיים בעולם העבודה ואת מצבם הבריאותי של עובדים.

**שיטה:** המחקר נעשה על ידי שני מחקרי חתך עוקבים (2010 משיבים בשנה א', ומתוכם 1203 גם בשנה ב') ומחקר נוסף בשנה שלישית (3354 משיבים, 279 מתוכם ענו על שלושת הסקרים). הסקר בחן בשנה א' תנאי עבודה ותפקיד, בשנה לאחר מכן בחן רמות שחיקה, תחלואה ועזיבה ובשנה השלישית נבחנו סוגי פגיעות ומחלות, הפרעות שינה ושחיקה, וכן פציעות בשל אלימות בעבודה.

**ממצאים:** כרבע מהעובדים דיווחו על סביבת עבודה עוינת ברמה כלשהי, בין זלזול והשפלה עד לאלימות פיזית לפחות פעם בחודש. יותר גברים (29.6%) מאשר נשים (23.4%), מוסלמים, צעירים ובעלי הכנסות נמוכות נחשפו לתוקפנות בעבודותיהם. חשיפה לסביבת עבודה עוינת בשנה אחת הייתה קשורה ללחץ רב יותר, שחיקה מרובה יותר וקשיי שינה בשנה שלאחריה. כמו כן, חשיפה לסביבת עבודה עוינת נמצאה קשורה לכוונות עזיבה ולעזיבה של התפקיד בשנה שלאחריה באחוזים גבוהים יותר. מבין הנחשפים לסביבה עוינת, 47% החליפו תפקיד או מקום עבודה, לעומת 29% מבין אלה שלא נחשפו לסביבה עוינת. עוד מעלים הממצאים, כי יחס הסיכויים לתחלואה מראה על סיכוי גבוה פי 2.5 ( $OR=2.50$  (CI 95% 1.08-1.52)<sup>3</sup>) למי שדיווחו על סביבה עוינת שנה לפני כן ובהתאם גם ההיעדרות בשל ימי מחלה מרובה יותר. הקשרים שנמצאו מובהקים, אך למרות שסביבת עבודה עוינת תורמת, היא מסבירה אחוז נמוך מהשונות בתוצאים הארגוניים או הבריאותיים.

**מסקנות:** הממצאים מעלים נתונים משמעותיים לגבי שיעורי חשיפה גבוהים לסביבת עבודה תוקפנית ולגבי ההשלכות הבריאותיות והארגוניות שיש לכך. הממצאים מציעים, כי בנוסף לסביבה עוינת, ישנם גורמים נוספים משמעותיים להסבר מצבם הבריאותי והנפשי של העובדים. יחד עם זאת, ממצאים אלה תומכים בחשיבות הרבה עבור העובדים והארגונים בהטמעת תרבות ארגונית, השומרת על סביבת עבודה נקייה מאלימות ומגינה על העובדים מפני מצבים כאלה.

<sup>1</sup> ד"ר לליב אגוזי, מחלקת המחקר, המוסד לבטיחות ולגיהות, [lalive@osh.org.il](mailto:lalive@osh.org.il)  
<sup>2</sup> ד"ר אשר פרדו, מחלקת המחקר, המוסד לבטיחות ולגיהות, [lalive@osh.org.il](mailto:lalive@osh.org.il)  
<sup>3</sup> OR Odds Ratio CI Confidence Interval

## מבוא

הסוגייה של יחסים עוינים בסביבת העבודה אינה מוסדרת באופן מלא בישראל. מבחינה חוקית ובתקדימי בית הדין לעבודה, מטופלים מקרים של התעמרות בעבודה תחת חוק יסוד כבוד האדם וחירותו התשנ"ב 1992, או תחת החוק למניעת הטרדה מינית בעבודה התשנ"ח 1998. ביוני 2021 יצא תקן ISO 45003 ובגרסתו העברית בנובמבר 2022. התקן עוסק בגורמים הפסיכוסוציאליים בארגונים והקשר שלהם לבריאות הנפשית של העובדים. התקן מציב את הארגונים ומנהליהם כאחראים ישירים לבריאות הנפשית של העובדים ולניהול הגורמים החברתיים והפסיכולוגיים בסביבת העבודה, כחלק ממחויבות המעסיקים כלפי עובדיהם. התנהגויות תוקפניות בין מנהלים לעובדים, בין עובדים לבין עצמם ומול לקוחות הן תופעה רווחת בעולם העבודה וכל עובד/ת כמעט חווה במהלך הקריירה מצבים כאלה. כאשר התנהגויות אלה הן חלק מנורמה רווחת בארגון, או מתרחשות לעתים קרובות ומופנות כלפי עובדים מסוימים, השפעתן יכולה להיות הרסנית על בריאותם הנפשית של העובדים הנפגעים, ולפגוע ביכולתם לבצע את תפקידם כראוי, בתחושת הערך שלהם, בתחושת ההשתייכות, במוטיבציה וכן בבריאותם הפיזית (Gupta et al., 2020; Tepper et al., 2017). מטרת מחקר זה, היא לבחון את תופעת ההתעמרות בעבודה ויחסי עבודה עוינים בישראל, את היקפם והקשר שלהם למצבם של העובדים. המאמר מתאר ממצאים חלקיים ממחקר מקיף, הכולל גורמים פסיכו-סוציאליים נוספים אליהם נחשפים עובדים בסביבת העבודה וקשורים לתפקודם ולבריאותם הפיזית והנפשית של העובדים.

### סוגי יחסים עוינים בעבודה

ניתן לאפיין יחסים עוינים בעבודה מהיבטים שונים: הגורם התוקפני או אופי התוקפנות. הגורם התוקפני יכול להיות מנהל/ת, עמיתים לעבודה או לקוחות. סוגי התוקפנות עוסקים בזלזול והשפלה, הסתרת מידע שפוגעת בביצועים, אלימות מילולית, תוקפנות ללא אלימות פיזית או כלפי ציוד ואלימות פיזית. הטרדה מינית גם היא נכללת כחלק מהיחסים העוינים בסביבת העבודה, ויכולה לנוע על רצף שנוע בין הערות על רקע מיני או מגדרי, הפליה על רקע מגדרי או התנכלות, מעשים מגונים ועד לניצול מיני. **הגורם התוקף.** חשיבות רבה ניתנה במחקר לתפקידם של מנהלים בתוקפנות ישירה וביצירת סביבת עבודה עוינת. מנהלים נמצאים בעמדת כוח ביחס לעובדיהם, ועמדה זו מציבה אותם בסיכון מוגבר להשתמש בה גם לרעה. מעבר לכך, השפעתם על העובדים רבה, ולכן התנהגות תוקפנית או מנצלת כלפי עובדיהם יכולה להיות בעלת השלכות רבות על הביצועים האישיים של העובד ועל הביצועים הארגוניים (Tepper et al., 2017). הגדרת התנהגות עוינת של מנהלים כלפי עובדיהם אינה פשוטה ומורכבת למדידה. יש מחקרים שבהם נמדדה התופעה מנקודת המבט של העובדים, ובהם ההתנהגות הוגדרה כ"התנהגות מנהלים שנתפסת בעיני העובד/ת כתוקפנית". מנגד, יש מחקרים שמוודדים את התופעה כהתנהגות של המנהלים, וזו קשה יותר למדידה ולאפיון (Fischer et al., 2021).

התנהגות עוינת או תוקפנית מצד עמיתים לעבודה יכולה להתבטא בבריונות, הטרדות והשפלות, אך גם בדרכים מוסוות יותר כמו נידוי, הדרה, הסתרת מידע. כאשר ההתנהגות מוחצנת ונראית לעין, לעתים קל יותר לקורבן ולסביבה להתמודד, משום שהסיטואציה חד משמעית יותר וברורה. כאשר ההתנהגויות הבריוניות או התוקפניות מוסוות, הן מופנות יותר להתנהגויות פסיכולוגיות, כגון ביטול דעות, ערעור תפיסות, רכילות וכדומה. ולכן קשה יותר הן לקורבן והן לצופים מן הצד להגדיר את ההתנהגות כתוקפנית ולנקוט עמדה חד משמעית כנגדה (Gupta et al., 2020).

שאלת מי הגורם התוקף תשנה באופן מהותי את תפיסת האירוע על ידי העובד/ת. צעקות ממנהל לא יתקבלו באותו אופן כמו צעקות ממטופל. במחקר על עובדים סוציאליים, לדוגמה, נמצא כי עובדים סוציאליים לא

תמיד יתפסו התנהגות תוקפנית ככזו, תוך רציונליזציה ומתן הנמקות להתנהגות התוקפנית של הלקוח (Tzafir et al., 2015). גורמים רבים נוספים יכולים להשפיע על תפיסת האירוע כתוקפני או לא. ההקשר שבו התרחש האירוע ישפיע על התפיסה שלו - צעקות ממנהל/ת, לדוגמה, אם היו בעת סיטואציה מלחיצה במיוחד שבה נדרשה תגובה מיידית או בסביבה רועשת, ייתפסו אחרת לגמרי לעומת אם התרחשו במשרד ביום עבודה שגרת. היכרות וניסיון מוקדם עם האדם, מידת האמון וטיב היחסים ישפיעו על תפיסת האירוע, וכך גם אישיות העובד/ת וניסיון החיים האישי (Tzafir et al., 2018).

### סיבות לתוקפנות

סיבות וגורמים רבים נחקרו כקשורים להיות העובד קורבן או תוקף. מגורמי אישיות שונים כגון חוסר יציבות רגשית, דרך יחסים בין אישיים, מצבי לחץ ותשישות, דרכי ניהול וארגון העבודה ועד לאקלים ארגוני ופוליטיקה ארגונית. לדוגמה, קנאה בבולטות או הצלחה של עובד/ת תוארה על ידי עובדים אחרים כגורם לתוקפנות. בולטות כזו יכולה לנבוע משונות הצד הנפגע על רקע מגדרי, תרבותי, חברתי, או מהתנהגות העובד/ת שאינה תואמת נורמות של הצוות או המחלקה (Salin, 2021). אך באותה מידה יכולה גם להיות תוצאה של שיטת תגמול שגויה או התנהגות מפלה של מנהל/ת. כך גם חלוקת תפקידים לא הוגנת או כזו המציבה שני עובדים על אותה משימה ללא תיאום מספק יכולה להוות קרקע פורייה להיווצרות קונפליקט בין עובדים, שעלול להוביל להתנהגויות תוקפניות (Einarsen, 1999; Shah et al., 2023). התנהגויות תוקפניות, פעמים רבות, הן תוצאה של מערכת יחסים לא תקינה, והגדרת הקורבן או הגורם התוקף בעיני עצמם ובעיני הסביבה אינה תמיד חד משמעית. בהתנהגויות של הדרה, נידוי או הסתרת מידע, הפוגעים עשויים לדווח כי המניע להתנהגות היה התנהגות של העובד/ת המנודה, שנתפסה אצלם כחורגת מנורמות ההתנהגות הרצויה לדעתם בארגון או בצוות. לדוגמה, שימוש בבריונות ככלי משמעותי או שומר סדר כתגובה לחוסר במעורבות או לעצלנות (Gupta et al., 2020). אלה, כאמור, יכולים לנבוע מהתנהגות העובד/ת, מניהול לא מודע, או מסגנון ניהול שמשתמש בשיטות נצלניות להשגת שליטה או ביצועים בטווח הקצר (Howard et al., 2021; Liao et al., 2020). על פי מטה-אנליזה שבחנה את הקשר המשולש בין הצד הפוגע, הצד הנפגע והסביבה, סגנון המנהיגות הינו הגורם הדומיננטי ביותר להדרה במקום העבודה, לאחריו גורמים באישיות והתנהגות הצד הנפגע, ואחריהם גורמים מצביים (Howard et al., 2020).

מצבים כגון עייפות, שחיקה, לחץ מוגבר, גם הם מהווים גורם סיכון לתוקפנות מוגברת בשל מחסור במשאבים אישיים לוויסות רגשות, שמשפיע על הבנת מצבים בין אישיים, על ייחוס כוונות תוקפניות לאירוע, על טיב הביצועים והצלחה במשימה וגם על השליטה העצמית. אלה כמובן יכולים להשפיע על הצד הפוגע ועל הצד הנפגע, ובשני המקרים להוות גורם שעלול להחריף את מערכת היחסים התוקפנית. יחד עם זאת, קשיי שינה, שחיקה ולחץ יכולים גם הם להיות תוצר של עבודה בסביבה תוקפנית, לכן ניכר ממה-אנליזה בתחום שקיים בין גורמים אלה קשר חזק, אך הסיבתיות עוד ראויה שתיחקר (Magnavita et al., 2019).

### תוצאות של התנהגות תוקפנית לנפגעים ולארגון

עובד/ת המתמודדים עם תוקפנות בעבודה נתונים למגוון רחב של תגובות רגשיות, גופניות והתנהגותיות. סביבת עבודה עוינת מייצרת רמות דחק גבוהות ועובדים הנתונים במצב לחץ מתמשך ובתחושות של איום, חוסר אונים, הדרה או קיפוח, נמצאים בסיכון מוגבר לפתח דיכאון, שחיקה ומחלות שמוכרות כקשורות למצבי לחץ מתמשך, כגון כאבי ראש, סוכרת, בעיות במערכת העיכול, מחלות לב וכלי דם, כאבי שריר-שלד, ובפרט כאבי גב (Magnavita et al., 2019; Mikkelsen et al., 2020; Salin, 2021). כפי שעולה מהסקירה של Mikkelsen ושותפיה (2020), עובדים הנחשפים לסביבת עבודה עוינת נעדרים יותר מהעבודה בשל מחלה, והיעדרויות אלה ממושכות יותר. כמו כן, עובדים הנחשפים לסביבת עבודה עוינת עוזבים בשיעורים גבוהים יותר את עבודתם, ושיעורי העזיבה גדלים לפי מידת התוקפנות הנחווית.

מחקרים רבים מדווחים על קשרים בין חווית סביבת עבודה תוקפנית לבין תחושת חוסר הוגנות ואמון נמוך בארגון ובמנהליו, חוסר מחויבות ומחויבות, חוסר מוטיבציה והתנהגויות לא הולמות, כדוגמת בזבוז זמן, ניצול משאבי הארגון, ולעתים אף חבלה (Fischer et al., 2020). תגובות אלה אינן ייחודיות רק לנפגעי הסביבה התוקפנית, אלא גם לעובדים אחרים העדים לתופעה ומסתייגים ממנה, חווים את האווירה הלא נעימה, או חוששים שהתנהגות כזו יכולה להיות מופנית גם כלפיהם (Tepper et al., 2017). Tepper ושותפיו (2017) בחנו בסקירה את הקשר בין ניהול נצלני או תוקפני לבין פרודוקטיביות, ומצאו כי אין תמיכה מחקרית לטענה שסגנון ניהול כזה ברמה נמוכה קשור לביצועים משופרים, אלא להיפך - סגנון ניהול זה ברמות נמוכות אולי לא יפגע בביצועים, אבל ברמות גבוהות קשור לביצועים אישיים, צוותיים וארגוניים פחותים.

בשל ההשפעות הנרחבות שעלו מסקירת הספרות, עולה החשיבות להעריך את היקפי התופעה בעולם העבודה בישראל ואת הקשר שלה לבריאותם הפיזית והרגשית של העובדות והעובדים.

מטרות מחקר זה הן:

1. להעריך את היקפי התופעה ואחוזי העובדים בישראל שחווים סביבת עבודה עוינת באופן מתמשך.
2. לבחון את הקשר בין סביבת עבודת עוינת לבין מצבם הנפשי והבריאותי של העובדים הנפגעים.
3. לבחון את הקשר בין סביבת עבודה עוינת לבין היעדרות ועזיבה.

השערות המחקר הן:

- 1ה: קיים קשר חיובי בין חווית סביבת עבודה עוינת לבין לחץ, שחיקה וקשיי שינה.
- 2ה: קיים קשר חיובי בין חווית סביבת עבודה עוינת לבין כוונות עזיבה ועזיבה בפועל.
- 3ה: קיים קשר חיובי בין חווית סביבת עבודה עוינת לבין כאבי שריר-שלד, תחלואה והיעדרות.

## שיטה

במאמר זה מוצגים נתונים משני מחקרים שונים. המחקר הראשון הנו מחקר שנבנה משני מחקרי חתך עוקבים שנערכו בשנת 2020 (2010 משתתפים) ובשנת 2021 (2023 משתתפים חוזרים 60%) בקרב אוכלוסיית עובדים ממגוון תעשיות ומקומות עבודה בישראל. בסקר הראשון, נכללה שאלת סינון והשתתפו רק אנשים עובדים באותה תקופה. בשלב הראשון במחקר נבחנו גורמים פסיכוסוציאליים שונים, ולצורך מאמר זה נלקחו הנתונים לגבי סביבת עבודה עוינת. בשלב השני, נבחנו שחיקה תעסוקתית, תחלואה, פציעות, תאונות, היעדרות מהעבודה ועזיבת העבודה. מחקר נוסף שנערך בשנת 2022 מחקר חתך שעסק בבריאות העובדים בישראל, בחן בין היתר פגיעות בעבודה בשל היתקלות באלימות, בעיות שינה והיעדרות מהעבודה, וממנו נאספו משיבים שענו לשני הסקרים הקודמים. בשלושת הסקרים המשיבים הינם חברי פאנל מקצועי שיש בו ייצוג של מגוון רחב של החברה הישראלית וסוגי תעשיות, אם כי לא ייצוג מדויק של התפלגות הרבדים השונים.

## משתתפים

סקר ראשון בנובמבר 2020 כלל 2010 משיבים (500 מתוכם בשאלון פיילוט מקדים לבדיקת המדדים שנערך באוגוסט 2020), בתוכם 50% גברים, 80.6% יהודים, 13.6% מוסלמים, 3.6% נוצרים, 1.5% דרוזים, 0.8%

אחר. מועסקים כשכירים היוו 91% ו-9% עצמאים. כרבע, 26.3%, משתכרים שכר מינימום, 20.2% שכר חציוני, 24.1% בין החציוני לממוצע, 26.2% מעל הממוצע ו-3.3% פעמיים מעל הממוצע. בסקר שני מדצמבר 2021, אחוזי ההשבה היו גבוהים יותר בעברית - 1658 משיבים (63.8% השבה), ובערבית 144 מתוך 353 (40.8% השבה). מתוכם 88.4% עובדים ו-11.6% באבטלה, הפסקת עבודה זמנית או פנייה. סקר שלישי נערך ביוני 2022 וכלל 3354 משיבים, 285 מהם השתתפו גם בשני הסקרים הקודמים. המדגם אינו מייצג באופן מדויק בהתפלגות סטטיסטית את האוכלוסייה העובדת בישראל עקב ריבוי נשים (51%), ריבוי יהודים (89.8%) וריבוי משכילים ביחס לחברה הכללית ולאוכלוסייה העובדת. ניתן ייצוג לכלל סוגי התעשיות.

## מדדים

### משתנה בלתי תלוי

**סביבת עבודה עוינת** בסקר 1 נבחנה על ידי חמישה היגדים ששאלו על התנהגות עוינת הכוללת: השפלה וזלזול, הסתרת מידע, אלימות מילולית, אלימות פיזית כלפי ציוד (כגון טריקת דלתות) ואלימות פיזית (Einarsen et al., 2009). כולם נענו על סקלת תדירות שנעה בין אף פעם לא קרה עד קורה כמעט בכל יום. מהימנות המדד הייתה גבוהה  $\alpha=0.83$ . בכל אחד מהמשפטים ענו גם לשאלה, מי הפוגע: מנהל, עמית לעבודה, לקוח או אחר. ניתן היה לדווח על מספר גורמים פוגעניים.

בשנה לאחר מכן ענו לשאלה בודדת: באיזו תכיפות במהלך עבודתך התייחסו אליך באופן מזלזל או משפיל. שאלה זו נמצאה בשנה לפני כן כמייצגת במידה רבה, ותוכנה כולל גם את ההיגדים האחרים על תוקפנות.

### משתנים תלויים

**ימי היעדרות** מהעבודה נבחנו על ידי 2 שאלות על מספר הימים של היעדרות מהעבודה בשל מחלה שאינה קורונה או סיבה אחרת. היעדרות דורגה על סקלה של 1- כלל לא, 1 עד 3 ימים, 4 עד 6 ימים, 7-10 ימים, ויותר מ-10 ימי היעדרות בחצי השנה האחרונה. שתי שאלות נוספות עסקו בבידוד בשל חשיפה לקורונה ואחת בחופשה מתוכננת, לצורך הבחנה בין ימי היעדרות על רקע מחלה או אחר.

**שינוי במצב הבריאותי** נבחן על ידי השאלה: האם חווית במהלך שנת 2021 אחד או יותר מהשינויים הבריאותיים הבאים? (ניתן לסמן כמה שינויים) עם האפשרויות: החלמתי ממחלה ממושכת, יצאתי לשמירת הריון, חליתי או שמצב בריאותי החמיר (לא מחלה זמנית כדוגמת שפעת), נפגעתי בתאונה, נפגעתי בשריר-שלד (למשל גב תפוס או דלקת בשריר), נפגעתי כתוצאה מאירוע אלימות, שינוי כלשהו אחר, איני מעוניין.ת. לפרט, לא חוויתי שינוי מהותי במצבי הבריאותי.

**שינוי תעסוקתי** נבדק על ידי שלוש שאלות: במהלך שנת 2021 האם חל שינוי בתפקידך או במקום עבודתך? כן / לא; מהו סוג השינוי שחל בעבודתך? (1) שינוי תפקיד בארגון, (2) קיבלתי תחומי אחריות נוספים בתפקיד שלי, (3) התחלתי לעבוד במשרה נוספת, (4) התפטרתי ועברתי למקום עבודה אחר, (5) פוטרתי ועברתי למקום עבודה אחר, (6) התפטרתי ואין לי כרגע עבודה, (7) פוטרתי ואין לי כרגע עבודה. מי שאינו/ה עובדת, קיבלה את השאלה הבאה: הסיבה לכך שאיני עובדת/ת כרגע עם האפשרויות: (1) יצאתי לפנסיה, (2) בחרתי לא לעבוד בתקופה זו, (3) חופשת לידה, (4) סיבה בריאותית, (5) חל"ת, (6) אבטלה, (7) אחר.

**לחץ** נבחן על ידי היגד אחד מתוקף (Elo et al., 2003). לחץ משמעותו מצב בו אדם מרגיש מתוח, חסר סבלנות או לא רגוע, או מתקשה לישון בשל מחשבות מטרידות. עד כמה חשת לחץ כזה בתקופה האחרונה מאז

אוקטובר: התשובה נעה על סקלת תדירות בת חמש רמות בין 'כלל לא', 'פעמים בודדות', 'פעם בשבוע', 'מספר פעמים בשבוע', 'כמעט כל יום'.

קשיי שינה נבחנו על ידי 6 היגדים מתוך שאלון הפרעות שינה, מתוכם שניים בסקלת הפסקות נשימה (לדוגמה נחירות) וארבעה היגדים בסקלת הפרעות שינה רגשיות, כגון מחשבות טורדות (Douglass et al., 1994). מהימנות סקלת הפרעות שינה רגשיות בהסרת שני ההיגדים לגבי הפסקות נשימה הייתה טובה  $\alpha=0.80$  ונעשה שימוש רק בסקלה זו.

פגיעה או פגיעה בשל אלימות נבחנה בסקר של שנת 2022 על ידי שאלה בודדת "האם נפגעת או נפצעת בעקבות אלימות בעבודתך?".

אתיקה מחקרית: המחקר נסקר ואושר על ידי ועדת האתיקה המוסדית.

## ממצאים

### סטטיסטיקה תיאורית וקשרים דמוגרפיים

סביבת עבודה עוינת דווחה באחוזים רבים יותר בקרב גברים (29.6%) מאשר בקרב נשים (23.4%), בקרב מוסלמים (35.9%) יחסית לבני שאר הדתות (17.7%-25.8%), בקרב צעירים עד גיל 40 יותר מאשר במבוגרים מעל גיל 40, ובקרב מקבלי שכר מינימום (33.0%) ביחס לשאר רמות ההכנסה (23.3%-27.8%) ולרמת ההכנסה הגבוהה ביותר (12.6%) (ראו פירוט בטבלה 1).

**טבלה 1: נתונים דמוגרפיים והתפלגות אחוזי השחיקה בהם**

מבחן	כמעט כל יום	פעם בשבוע בערך	פעם בחודש בערך	לעתים רחוקות	לא חווה תוקפנות	N	
$X^2[8]=19.69$ Cramer's $V=0.07$ $P<0.05$	4.5%	11.1%	13.9%	37.5%	32.9%	1005	גברים
	4.3%	7.2%	11.9%	37.4%	39.2%	1002	נשים
		33.0%	33.0%	33.0%		3	הגדרה אחרת
							השתייכות דתית
$X^2[16]=48.37$ Cramer's $V=0.08$ $P<0.001$	4.00%	8.50%	12.60%	40.30%	34.60%	1620	יהודי/ה
	6.30%	14.80%	14.80%	23.70%	40.40%	270	מוסלמי/ת
	6.90%	6.90%	11.10%	23.60%	51.40%	72	נוצרי/ת
	3.20%	3.20%	19.40%	32.30%	41.90%	31	דרוזי/ת
	0.00%	5.90%	11.80%	52.90%	29.40%	17	אחרת
$X^2[16]=52.59$ Somer's $d=0.06$ $P<0.01$	6.30%	12.00%	14.70%	29.00%	38.10%	559	גיל 20-29
	4.80%	9.00%	14.00%	38.20%	34.00%	456	30-39
	3.50%	8.90%	13.90%	41.80%	31.90%	395	40-49
	3.60%	8.20%	11.50%	39.30%	37.50%	392	50-59
	1.00%	4.80%	6.80%	47.30%	40.10%	207	60+
$X^2[20]=39.62$ Cramer's $V=0.08$ $P<0.01$	6.10%	10.20%	12.20%	30.10%	41.40%	362	שכר מינימום
	6.50%	7.90%	12.90%	34.40%	38.40%	279	מינימום-חציוני
	3.30%	10.30%	10.60%	45.90%	29.90%	331	חציוני-ממוצע
	2.50%	9.90%	13.00%	38.40%	36.20%	362	מעל הממוצע
	4.40%	2.20%	15.60%	44.40%	33.30%	45	ממוצע X 2
	1.50%	7.60%	16.00%	33.60%	41.20%	131	לא מעוניינת/ לענות

**בחינת השערות**

ההשערה הראשונה הייתה, כי קיים קשר חיובי בין חווית סביבת עבודה עוינת לבין תוצרים רגשיים - לחץ, שחיקה וקשיי שינה. שלושת הקשרים הללו נבחנו בנפרד כמשתנה תלוי המנובא ברגרסיה לינארית על ידי סביבת עבודה עוינת בשילוב עם גיל ומגדר, וכולם מראים כי השערת המחקר הראשונה אוששה וכי מעבר למגדר וגיל יש קשר חיובי בין חשיפה לסביבת עבודה עוינת לבין לחץ, שחיקה וקשיי שינה בשנים הבאות.

נמצא קשר חיובי בין סביבת עבודה עוינת לבין לחץ בשנה הראשונה למחקר ( $\beta = .26, p < .001$ ). נשים דיווחו על לחץ גבוה יותר מגברים ( $\beta = .19, p < .001$ ), ורמת הלחץ המדווחת גבוהה יותר בקרב צעירים לעומת מבוגרים ( $\beta = -.07, p < .01$ ) ( $F[3,2006]=63.99, R^2 = .09, p < .001$ ) (טבלה 2).



**טבלה 2: ניתוח רגרסיה של הקשר בין סביבת עבודה עוינת בשנה 1 ללחץ באותה שנה**

Sig.	t	Beta	
0.000	15.358		(Constant)
0.000	5.974	.128	מין
0.001	-3.425	-.074	גיל
0.000	11.883	.256	סביבת עבודה עוינת בשנה 1

נמצא קשר חיובי גם בין סביבת עבודה עוינת בשנה 1 לבין לחץ בשנה 2 ( $\beta = .17, p < 0.001$ ),  $F[3,1199] = 30.39$ ,  $R^2 = 0.07$ ,  $p < 0.001$  (טבלה 3).

**טבלה 3: ניתוח רגרסיה של הקשר בין סביבת עבודה עוינת בשנה 1 ללחץ בשנה שאחריה**

Sig.	t	Beta	
0.000	10.95		(Constant)
0.000	5.667	.159	מין
0.000	-3.951	-.112	גיל
0.000	6.01	.170	סביבת עבודה עוינת בשנה 1

הקשר בין סביבת עבודה עוינת בשנה 1 נבחן בקרב 1033 משתתפים עובדים, שענו על רמת העוינות הנתפסת בעבודה בסוף שנת 2020 ועל רמת השחיקה שלהם בסוף שנת 2021. נמצא קשר חיובי בין סביבת עבודה נתפסת עוינת בשנה אחת לבין שחיקה בשנה שאחרי ( $\beta = .24, p < 0.001$ ). נשים דיווחו על שחיקה גבוהה יותר מגברים ( $\beta = .12, p < 0.001$ ), והשחיקה המדווחת גבוהה יותר בקרב צעירים לעומת מבוגרים ( $\beta = -.17, p < 0.001$ ).  $F[3,1030] = 52.93$ ,  $R^2 = 0.11$ ,  $p < 0.001$  (טבלה 4).

**טבלה 4: ניתוח רגרסיה של הקשר בין סביבת עבודה עוינת בשנה 1 לשחיקה בשנה שאחריה**

Sig.	t	Beta	
0.000	15.413		(Constant)
0.000	3.91	.115	מין
0.000	-5.758	-.171	גיל
0.000	8.147	.242	סביבת עבודה עוינת בשנה 1

הקשר בין סביבת עבודה עוינת לקשיי שינה נבחן בקרב 279 משתתפים בלבד שהשתתפו בשני המחקרים השונים (טבלה 5). נמצא, כי תפיסת סביבת עבודה עוינת הייתה קשורה חיובית לקשיי שינה שנה וחצי מאוחר יותר ( $\beta = .30, p < 0.001$ ). נשים דיווחו על קשיי שינה יותר מגברים ( $\beta = .20, p = 0.001$ ), וגיל לא נמצא קשור לקשיי שינה שנה וחצי מאוחר יותר ( $\beta = -.02, n.s$ ),  $F[3,275] = 13.84$ ,  $R^2 = 0.13$ ,  $p < 0.001$ .

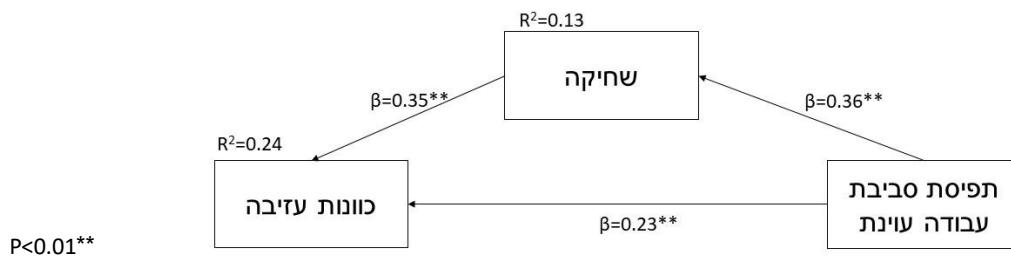
**טבלה 5: ניתוח רגרסיה של הקשר בין סביבת עבודה עוינת בשנה 1 לקשיי שינה שנה וחצי מאוחר יותר**

Sig.	t	Beta	
0.000	4.552	(Constant)	
0.001	3.522	.201	מין
0.775	-0.286	-.017	גיל
0.000	5.28	.302	סביבת עבודה עוינת בשנה 1

השערת המחקר השנייה הייתה, כי קיים קשר חיובי בין חווית סביבת עבודה עוינת לבין כוונות עזיבה ועזיבה בפועל. השערת המחקר השנייה אוששה גם היא, ונמצא כי אנשים שחווים סביבת עבודה עוינת מביעים יותר כוונות לעזוב את מקום העבודה שלהם. הקשר בין סביבת עבודה עוינת לבין כוונות עזיבה נבחן בשנה 1 ונמצא חיובי ( $\beta = .34, p < 0.001$ ). צעירים הביעו יותר כוונות עזיבה ממבוגרים ( $\beta = -.22, p < 0.001$ ). לא נראה קשר בין מגדר לבין כוונות עזיבה. כלל המודל מסביר 18% מהשונות בכוונות העזיבה ( $F[3,2006]=142.61, R^2=0.18, p < 0.001$ ).

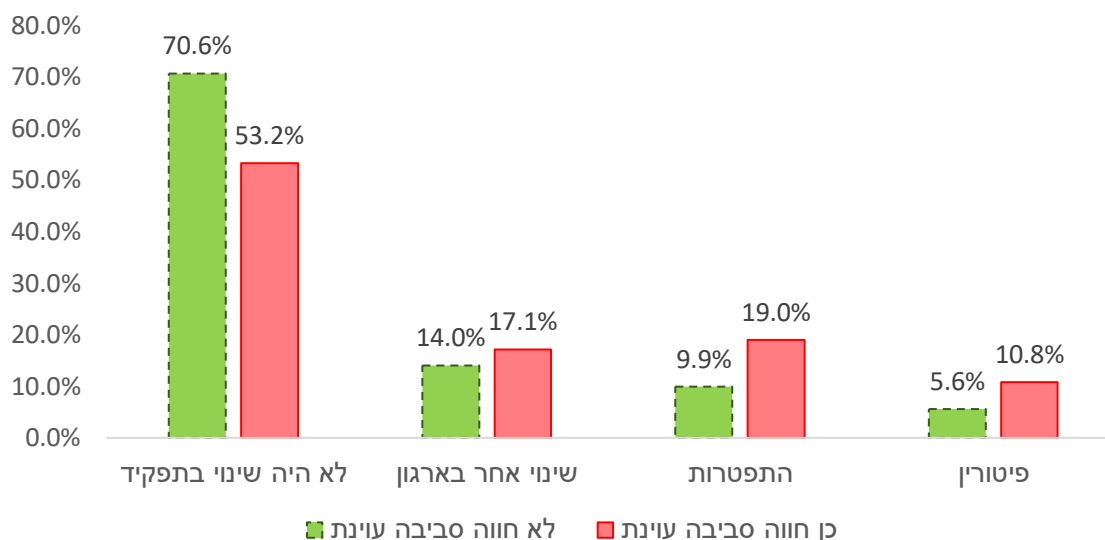
בחינת השחיקה כגורם מתווך בין סביבת עבודה עוינת לבין כוונות עזיבה נערכה על ידי ספריית Mediation ב-Mbess בתוכנת R4.2.2 bootstrap 5000 iterations (איור 1). נמצא כי שחיקה אכן מהווה גורם מתווך אך לא מלא ( $\text{indirect effect} = 0.12$  (CI 0.10-0.14)). כוונות עזיבה נמצאו בקשר חיובי ישיר עם סביבת עבודה עוינת ( $\beta = .23, p < 0.001$ ) ובקשר מתווך דרך שחיקה באותה שנה, כאשר  $\beta = .36, p < 0.001$  בין סביבת עבודה עוינת לבין שחיקה ו- $\beta = .35, p < 0.001$  בין שחיקה לבין כוונות עזיבה.

**איור 1: תיווך הקשר שבין סביבת עבודה עוינת לבין כוונות עזיבה דרך שחיקה**



הקשר בין חשיפה לסביבת עבודה עוינת לבין עזיבת התפקיד בפועל נבחן במבחן חי בריבוע לפי סביבת עבודה עוינת (בתכיפות של פעם בחודש או יותר = כן) וסוגי השינוי, שכללו ארבע קטגוריות: לא נעשה שינוי, התפטרות, פיטורין ושינוי אחר בארגון. בקרב העובדים 133 (11%) התפטרו, 75 (6.2%) פוטרו ו-173 (14.4%) עשו שינוי אחר בתפקידם. בסך הכל 46.8% מהעובדים שחו סביבת עבודה עוינת בשנה 1 החליפו תפקיד או מקום עבודה בשנה שאחריה, לעומת 29.4% מאלה שלא דיווחו על סביבה עוינת. באיור 1 ניתן לראות, כי עובדים שחו סביבת עבודה עוינת התפטרו או פוטרו בשיעורים כמעט כפולים מעובדים שלא חוו סביבת עבודה עוינת (יחס 1:1.92, 1:1.93 בהתאמה), ובהבדל מעט נמוך יותר 1:1.22 עשו שינוי אחר בתפקיד ( $\chi^2=23.37, p < 0.001, \text{Cramer's } V=0.14$ ).

**איור 2: התפלגות שינויים בתפקיד בקרב עובדים שחוו סביבת עבודה עוינת**



השערת המחקר השלישית הייתה, כי קיים קשר חיובי בין חווית סביבת עבודה עוינת לבין כאבי שריר-שלד, תחלואה והיעדרות. שינויים בריאותיים בשנה שלאחר מדידת תפיסת עוינות סביבת העבודה נבחנו על ידי שאלה של האם התרחשו שינויים בריאותיים: מחלה או החמרת מחלה, פגיעות שריר-שלד, תאונות עם תשובה כן/לא. כמו כן, נשאלו המשתתפים כמה ימי היעדרות בשל מחלה היו להם במחצית השנה האחרונה.

במבחני רגרסיה לוגיסטית עלה, כי בנטרול מין וגיל שלא הראו קשר לסיכון להתפתחות מחלה ( $OR=0.91$ ,  $n.s$ ,  $1.01$ ), יחס הסיכויים (Odds Ratio) לפתח מחלה היה גבוה פי 2.50 למי שחוו סביבה עוינת לפחות אחת לחודש בשנה הראשונה, אולם אחוז השונות המוסברת (דמי) נמוך ( $OR=2.50$  CI 95% 1.08-1.52), כמו כן, בנטרול מין, נמצא כי גיל היה קשור לסיכון מוגבר קטן לכאבי שריר שלד ( $OR=2.03$  CI 95% 1.02-1.04), סיכוי מוגבר להתפתחות דלקות או בעיות שריר-שלד ( $OR=1.03$  CI 95% 1.02-1.04), אך גם הסבר השונות בכאבי שריר שלד היה נמוך. לשם המחשה, ללא נטרול גיל ומין, התפלגות התחלואה בקרב החווים סביבת עבודה עוינת יותר מפעם בחודש מוצגת בטבלה 6.

**טבלה 6: היארעות תחלואה ופגיעות שריר-שלד לפי חווית סביבת עבודה עוינת בשנת המחקר הראשונה**

פגיעות שריר שלד (%) N	מחלה או החמרה (%) N	N	
113 (10.8%)	70 (6.7%)	1045	לא חווה סביבת עבודה עוינת
27 (17.1%)	23 (14.6%)	158	כן חווה סביבת עבודה עוינת

כמו כן, תפיסת סביבת עבודה עוינת הייתה קשורה חיובית גם לימי היעדרות בשל מחלה בשנה העוקבת. במבחן רגרסיה לינארית בשילוב מין וגיל עולה, כי ככל שתכיפות האירועים העוינים גבוהה כך ימי המחלה בשנה הבאה מרובים יותר ( $\beta = .12$ ,  $p < 0.001$ ). גם גיל נמצא קשור לימי היעדרות, שהיו נמוכים יותר עם הגיל.

( $\beta = -.11, p < 0.001$ ). מגדר לא נמצא קשור למספר ימי היעדרות בשל מחלה. יחד עם זאת, המודל מסביר אחוז נמוך מאוד מהשונות בימי היעדרות בשל מחלה ( $F[3,962]=10.39, p < 0.001, R^2=0.03$ ).

**טבלה 7: ימי היעדרות בשל מחלה לפי חוויית סביבת עבודה עוינת בשנה הקודמת**

Sig.	t	Beta	
0.000	13.7		(Constant)
0.158	1.413	0.045	מין
0.001	-3.299	-0.106	גיל
0.000	3.796	0.122	סביבת עבודה עוינת

היבט נוסף של פגיעה בבריאות בשל סביבה עוינת הנו פגיעה בשל תוקפנות פיזית. בסקר של יולי 2022 נשאלו המשתתפים, האם נפגעו או נפצעו בשל אלימות בעבודתם. מכלל 3354 המשיבים, 92 איש (2.7%) דיווחו כי נפגעו מאלימות בעבודתם, 42 איש לא ענו לשאלה. אחוז הנפגעים מקרב העובדים היה 2.5%, מקרב המובטלים 4.2%, ובקרב מי שדיווחו על חופשה זמנית מהעבודה 6.3% ( $\chi^2=6.85, p < 0.10, \text{Cramer's } V=0.05$ ).

**דיון**

מחקר זה בא לבחון את השלכות סביבת עבודה עוינת על בריאות העובדים ותפקודם. השערות המחקר היו, כי חוויית סביבת עבודה עוינת היא בעלת השלכות על מצבם הנפשי של עובדים, על בריאותם ועל נכונותם להמשיך לעבוד בסביבה כזו. הממצאים מראים תמיכה בשלוש ההשערות. ראשית, סביבת עבודה עוינת בשנה הראשונה הייתה קשורה בשנה העוקבת לשחיקה מוגברת ולקשיי שינה. ממצאים אלה נתמכים בממצאי מטה-אנליזה, שמצאה קשר בין סביבת עבודה תוקפנית לבין דיכאון, הפרעות חרדה ושחיקה (Rudkjoebing et al., 2020). במטה האנליזה בחנו רק אלימות או איום לאלימות, ולא הכלילו כמו במחקרנו גם תוקפנות מילולית, השפלות וביזוי. ההשלכות של מצבים רגשיים אלה מעבר למחיר הנפשי, הן גם במחיר הבריאות הפיזית.

אכן, בהתאם להשערה השנייה, סביבת עבודה עוינת נמצאה קשורה לסיכוי מוגבר לתחלואה ולתאונות, וכן לאחוזים גבוהים יותר של היעדרות בשל מחלה והיעדרות ממושכת יותר, לעומת מי שלא דיווחו על סביבת עבודה עוינת. הקשר לפגיעה בריאותית נובע על פי מחקרי עבר מהשפעות מנגנון הלחץ הפועל לאורך זמן, לעתים קרובות בשילוב עם פגיעה בשינה, ואלה משפיעים באופן נרחב על מערכות גופניות, מערכת החיסון, המערכת האנדוקרינית, מערכת הלב וכלי הדם (Magnavita et al., 2019; Mikkelsen et al., 2020). כפי שעולה ממחקרנו, הפגיעה הפיזית היא לעתים ישירה בשל פגיעה או חבלה בעקבות אירוע אלימות. קיים קושי להעריך את היקפי הפגיעות הפיזיות בעבודה בשל תת דיווח העולה גם מאתר הרשות לבטיחות ובריאות תעסוקתית בארה"ב (OSHA), לכן לא בוצעה השוואה ולכן גם חשוב מאוד להמשיך ולאסוף נתונים ארציים בנושא.

שלישית, כמשוער סביבת עבודה עוינת בשנה אחת נמצאה קשורה לשיעורי עזיבה גבוהים יותר של מקום העבודה או התפקיד בשנה העוקבת. למעשה, כמעט מחצית מהעובדים שדיווחו על התמודדות עם סביבת עבודה תוקפנית החליפו תפקיד או מקום עבודה. המחיר האישי הוא כבד, אך חשוב להדגיש כי גם המחיר

הארגוני הוא משמעותי. תחלופה מרובה בארגון ובתפקידים מהווה נטל עבור ארגונים בצורך להכשיר אנשים חדשים, בהאטה בתפוקות ולעתים פגיעה בטיב התפוקות. לתחלופה מרובה וכן לאווירת עבודה תוקפנית יש השפעה גם על יחסי הצוות ואווירת העבודה, למידת המוטיבציה ולתחושת המחויבות והמחויבות של העובדים הנשארים, מה שיכול להיות בעל השלכות על הביצועים הצוותיים והארגוניים (Tepper et al., 2017).

מבחינה דמוגרפית ממצאי הסקרים מראים, כי גברים מדווחים באחוזים גבוהים יותר על סביבה תוקפנית מאשר נשים. ממצא זה אינו תואם את ממצאי הסקירה של Salin (2021), אשר מראה במחקרים רבים אחוזים גבוהים יותר של נשים המדווחות על סביבה תוקפנית. יחד עם זאת, היא מציינת את ההבדלים המשמעותיים בין המחקרים, המדינות, סוג התוקפנות הנחקרת וענף התעשייה הנחקר והאם הנשים הן מיעוט או רוב. במחקרנו זה לא שאלנו באופן ספציפי על הטרדה מינית אלא על השפלה וביזוי, וייתכן כי שאלה מפורשת יותר על הטרדה מינית הייתה משנה את אחוז הדיווח.

מבחינת רקע דתי עולה מהממצאים, כי מוסלמים חווים סביבה תוקפנית בתדירות גבוהה באחוזים מעט גבוהים יותר מאשר שאר הדתות, יחד עם זאת רבים יותר מהם דיווחו על כך שכלל לא נחשפו לתוקפנות בעבודה לעומת יהודים. המחקרים על תוקפנות מעלים בדרך כלל כי מיעוטים נתונים לסיכון מוגבר לסביבה תוקפנית בשל הדרת ה"אחר", מצב סוציאקונומי ופחות משאבים חברתיים להתמודד מולה, יחד עם זאת זה לא נכון עבור כל המיעוטים ומשמעותי יותר בקרב מהגרים (Bergbom & Vartia, 2021).

### **מגבלות המחקר**

מדגם המחקר על אף היותו רחב ומקיף אוכלוסייה מגוונת, אינו מייצג את האוכלוסייה הישראלית העובדת במלואה. ייצוג החסר בולט במיוחד בתחומים בהם שיעורי התוקפנות שחווים עובדים הם גבוהים יותר. מגבלה נוספת של המחקר היא, כי הוא לא התמקד בתוקפנות בסביבת העבודה ולא נתן ייצוג נפרד לשאלות על הטרדה מינית או הפליה על רקע מגדרי. שתי מגבלות אלה מציעות, כי יש בממצאים ייצוג חסר לתופעה שכנראה רווחת יותר מהעולה מניתוח הנתונים.

הממצאים מראים תמיכה בהשערות, אולם בעוצמות בינוניות עד חלשות המעידות כי ישנם, מן הסתם, גורמים משמעותיים נוספים מבין הגורמים הפסיכוסוציאליים בארגון ובעולם העבודה אשר קשורים למצב הנפשי של העובדים ולהחלטותיהם לגבי העסקתם.

### **מסקנות**

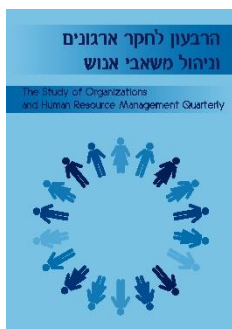
על אף המגבלות, מעלים הממצאים נתונים משמעותיים על שיעורי חשיפה גבוהים לסביבת עבודה תוקפנית ועל ההשלכות הבריאותיות והארגוניות שיש לכך. ממצאים אלה תומכים בחשיבות הרבה שיש להטמעת תרבות ארגונית השומרת על סביבת עבודה נקייה מאלימות והמגינה על העובדים מפני מצבים כאלה. להטמעת תקן ארגוני לניהול הגורמים החברתיים-פסיכולוגיים יש חשיבות עבור העובדים ובריאותם הנפשית והגופנית. כמו כן, חשוב להדגיש כי להטמעת תרבות ארגונית עם פחות תוקפנות ועוינות יש יתרון עבור הארגונים לשיפור יחסי העבודה, הביצועים ולשיפור הפרודוקטיביות. ערך משמעותי זה לעתים אינו מקבל את הדגש הראוי מצד הנהלות ארגונים.

## רשימת מקורות

- Bergbom, B. & Vartia, M. (2021). Ethnicity and workplace bullying. *Dignity and inclusion at work*, 393-432. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3_14)
- Douglass, A. B., Bomstein, R., Nino-Murcia, G., Keenan, S., Miles, L., Zarccone Jr, V. P., & Dement, W. C. (1994). The sleep disorders questionnaire I: Creation and multivariate structure of SDQ. *Sleep*, 17(2), 160-167. <https://doi.org/10.1093/sleep/17.2.160>
- Dyrbye, L. N., Shanafelt, T. D., Johnson, P. O., Johnson, L. A., Satele, D., & West, C. P. (2019). A cross-sectional study exploring the relationship between burnout, absenteeism and job performance among American nurses. *BMC nursing*, 18(1), 1-8.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International journal of manpower*. <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & stress*, 23(1), 24-44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Elo, A. L., Leppänen, A., & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 444-451. <https://doi.org/10.5271/sjweh.752>
- Gupta, P.; Gupta, U.; Wadhwa, S. (2020). Known and Unknown Aspects of Workplace Bullying: A Systematic Review of Recent Literature and Future Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 19(3), 263-308. <https://DOI.org/10.1177/1534484320936812>
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: a systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577-596. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Liao, Z., Lee, H. W., Johnson, R. E., Song, Z., & Liu, Y. (2021). Seeing from a short-term perspective: When and why daily abusive supervisor behavior yields functional and dysfunctional consequences. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 377-398. <https://doi.org/10.1037/apl0000508>
- Magnavita, N., Di Stasio, E., Capitanelli, I., Lops, E. A., Chirico, F., & Garbarino, S. (2019). Sleep problems and workplace violence: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in neuroscience*, 13, 97. <https://doi.org/10.3389/fnins.2019.00997>
- Mikkelsen, E. G., Hansen, Å. M., Persson, R., Byrgesen, M. F., & Høgh, A. (2020). Individual consequences of being exposed to workplace bullying. *Bullying and Harassment in the Workplace*, 3<sup>rd</sup> ed., CRC Press: 163-208.
- Rosander, M., & Blomberg, S. (2022). Workplace bullying of immigrants working in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(14), 2914-2938. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1891113>

- Rudkjoebing, L. A., Bungum, A. B., Flachs, E. M., Eller, N. H., Borritz, M., Aust, B., Rugulies, R., Rod, N. H., Biering, K., & Bonde, J. P. (2020). Work-related exposure to violence or threats and risk of mental disorders and symptoms: a systematic review and meta-analysis. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 46(4), 339–349. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3877>
- Salin, D. (2021). Workplace bullying and gender: An overview of empirical findings. *Dignity and inclusion at work*, 331-361.
- Shah, S.B., Afshan, G., Mirani, M.A. and Solangi, R. (2023). Effect of supervisors' stress on subordinates' unethical behavior: moderating role of managers' despotic leadership. *Management Research Review*, 46(1), 148-171. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2021-0476>
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123-152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., Zeltser, D., & Shapira, I. (2012). Burnout and risk of coronary heart disease: a prospective study of 8838 employees. *Psychosomatic Medicine*, 74(8), 840-847.
- Tzafrir, S. S., Enosh, G., & Egozi, L. (2018). The Inter-Relationship of Trust, Anger and Aggression: A two-level perspective. In *The Routledge Companion to Trust* (pp. 522-535). Routledge.
- Tzafrir, S. S., Enosh, G., & Gur, A. (2015). Client aggression and the disenchantment process among Israeli social workers: Realizing the gap. *Qualitative Social Work*, 14(1), 65-85. <https://doi.org/10.1177/1473325013509827>

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## גיוס על פי התאמה בין האדם למיומנות: שילוב של ראיונות התנהגותיים מובנים וסינון מבוסס טכנולוגיה

קלרה ריספלר<sup>1</sup>

### תקציר

הטרנספורמציה הדינמית של עולם העבודה המודרני, המונעת על ידי התקדמות טכנולוגית, שינויים דמוגרפיים וציפיות חברתיות מתפתחות, הביאה לבחינה מחודשת של אסטרטגיות הגיוס. מאמר זה עוסק בצורך של ארגונים לארגן את אסטרטגיות ניהול גיוס הכישרונות שלהם לדרישות כוח העבודה העתיד. על סמך דוחות אחרונים של ארגונים כגון הפורום הכלכלי העולמי וביין ושות' (Bain & Company), אנו מזהים את המניעים העיקריים ואת העקרונות שעומדים בבסיס אסטרטגיות גיוס יעילות עבור עולם העבודה המתפתח. המאמר מדגיש את הופעתה של מהפכת מיומנויות, שבה מיומנויות מסוימות הופכות לחיוניות כגון למידה מתמשכת, אוריינות דיגיטלית, אמפתיה ויכולות בינאישיות נוספות. בהקשר זה, מושג חדש של התאמה בין אדם-מיומנות (Person-skill fit) מקבל תפקיד מרכזי. התאמה בין אדם-מיומנות מסמנת את מגוון הכישורים של אדם עם המיומנויות הספציפיות הנדרשות לתפקיד ומשתלבת עם מושגים ידועים כמו התאמה בין אדם-תפקיד (Person-job fit) והתאמה בין אדם-ארגון (Person-organization fit). המאמר תומך בשימוש במטודולוגית הריאיון ההתנהגותי המובנה עלמנת לשפר את תהליך הגיוס. ראיונות התנהגותיים, כאשר הם מתבצעים בפורמט מובנה, מציעים אמצעי אובייקטיבי ועקבי יותר להערכת מועמדים. בנוסף, המאמר בוחן שילוב טכנולוגיות בשיטות הגיוס, תוך הדגשת היתרונות של כלים המונעים על ידי בינה מלאכותית (AI) ועיבוד שפה טבעי (NLP) בהערכת מיומנויות המועמדים. בעוד שטכנולוגיה מציעה יעילות משמעותית בגיוס, המאמר קורא לשמירה על סטנדרטים אתיים, שקיפות וחווית מועמד חיובית ככל שארגונים מאמצים גישות מונעות טכנולוגיה. לסיכום, סקירה זו מספקת לאנשי מקצוע בתחום ניהול משאבי אנוש המלצות ותובנות כדי להתאים את עצמם לנוף הגיוס המשתנה ולקדם את מטרותיהם בעידן הדיגיטלי. סביבת העבודה המודרנית מחייבת גישה הוליסטית לגיוס המשלבת טכנולוגיה, ראיון אנושי מובנה למועמדים – ואת המושג המתפתח של התאמת אדם-מיומנות (Person-skill fit). ארגונים שיאמצו תובנות אלו יחזקו את אסטרטגיות הגיוס שלהם כגישה מאוזנת ומהימנה, המשלבת יכולות אנושיות עם קידמה טכנולוגיות.

<sup>1</sup> ד"ר קלרה ריספלר, החוג לתואר שני בפיתוח וייעוץ ארגוני והחוג לשרותי אנוש, המכללה האקדמית עמק יזרעאל ע"ש מקס שטרן, [Clarar@yvc.ac.il](mailto:Clarar@yvc.ac.il)



# Assessing Person–Skill Fit in Hiring: Integrating Structured Behavioral Interviews and Technology-Based Screening

Clara Rispler<sup>1</sup>

## Abstract

The dynamic transformation of the modern work landscape, driven by technological advancements, demographic shifts, and evolving societal expectations, has prompted a critical reevaluation of recruitment strategies. This paper draws from recent reports by organizations such as the World Economic Forum and Bain & Company to identify key drivers and principles that underpin effective recruitment strategies for the evolving world of work. It identifies the concept of “person–skill fit” as a multidimensional construct encompassing the alignment between an individual’s skill set and the specific competencies required for a job role. Further, it argues for a joint approach to assessing person–skill fit, using a combination of structured behavioral interviews and automatic screening based on artificial intelligence (AI) and natural language processing (NLP). A balanced approach, integrating human judgment and technological capabilities, is essential to identify, attract, and retain candidates well-suited to their roles and equipped to contribute meaningfully to their development and the organization’s success.

## Introduction

The work landscape is undergoing a rapid and transformative shift, driven by technological advancements, changing demographics, and evolving societal expectations. This metamorphosis has underscored the need for organizations to revamp their recruitment strategies to better identify individuals who can effectively and efficiently navigate the dynamic new world of work. For example, the World Economic Forum’s 2023 report ([Link](#)) highlights the influence of automation and technological disruptions in fundamentally reshaping skill requirements across diverse roles. Similarly, a recent Bain & Company report ([Link](#)) advocates a balanced approach that enhances human capabilities alongside technology, emphasizing the importance of identifying candidates adept at combining technology and human-centric attributes.

---

<sup>1</sup>Dr. Clara Rispler Department of M.A. in Organizational Development and Consulting and Department of Human Services, The Max Stern Yezreel Valley College, [Clarar@yvc.ac.il](mailto:Clarar@yvc.ac.il)

In this context, there is an evident need for effective recruitment strategies that both address current skill requirements and anticipate future workforce demands. For example, the Boston Consulting Group's 2022 report emphasizes the importance of agility, adaptability, and continuous learning in workforce cultivation ([Link](#)). They argue that for effective recruitment, firms should focus on hiring individuals with a growth mindset.

As this ecosystem evolves, traditional recruitment methods are proving inadequate, prompting the need for a paradigm shift that can incorporate values, adaptability, and human-centered attributes alongside skill compatibility. Just what this new paradigm should look like is not obvious. Yet it is becoming clear that technology by itself offers only a partial solution. While new technologies are transformative, they cannot entirely supplant the nuanced judgments that arise through in-person interactions, encompassing as they do intuition, creativity, and empathy. Rather, what we need is a synergy between the strengths of technology and human capabilities, one that recognizes the essential interplay between these two forces.

### **Prioritizing Human Skills in the Digital Era**

Automation, digitization, and artificial intelligence (AI) are together reshaping skill requirements across industries, generating a skills revolution with implications for learning and work. Certain skills are becoming obsolete, while new ones are emerging as critical. For example, as McKinsey & Company noted in a recent report ("[The Skills Revolution and the Future of Learning and Earning](#)"), social and emotional skills such as leadership and managing others are not easily replicated by machines.

Yet a significant gap still exists between the skills individuals possess and the skills demanded by the current job market. This skill mismatch contributes to both unemployment and underemployment. Another recent report, [The LinkedIn - Most In-Demand Hard and Soft Skills](#) (2023), highlights the most sought-after skills in the job market, based on the evolving demands of various industries and roles:

- **Hard skills**, such as those related to technology, data analysis, and digital proficiency, are in high demand. These skills include cloud computing, artificial intelligence, data analytics, programming languages, and cybersecurity.
- **Soft skills** continue to be crucial. Such skills as creativity, communication, and collaboration top the list; but emotional intelligence, adaptability, and problem-solving are also highlighted as vital skills.
- **Hybrid skills** combine technical expertise with interpersonal abilities. Professionals with a blend of hard and soft skills are highly valued.

- **Remote work skills.** The rise of remote work has elevated the importance of such skills as time management, remote collaboration, and digital communication.
- **Continuous learning.** The evolving job market demands a commitment to continuous learning. Professionals are expected to upskill and reskill to stay relevant.

Skills-based hiring has become a strategic practice, aligning candidates' diverse proficiencies with the intricate requirements of contemporary roles. This approach is exemplified by the [McKinsey and Company Sample Skills Taxonomy](#), which defines three categories of skills:

- **Classic skills** are those considered essential for success in most roles, regardless of industry or function. They include customer and result orientation, flexibility, way of working, and collaboration.
- **Digital citizenship skills** are essential for success in the digital workplace. They include basic software and hardware competency, digital transformation, cybersecurity awareness, data literacy, and information management.
- **Specialist skills** include 5–10 skills specific to particular roles and functions. They may vary depending on the organization and industry.

As the world of work continues to evolve, skills-based hiring will become increasingly important for organizations that want to remain competitive regardless of size or industry. This approach is also beneficial for candidates, as it helps them to identify and develop the skills they need to be successful in their desired jobs and careers. A skills-based hiring approach can also give job applicants a better understanding of the skills that employers are looking for, which can help them target their job search more effectively.

### **Person–Skill Fit**

Person–skill fit is a new multidimensional construct encompassing the alignment between an individual's diverse skill set and the specific competencies crucial for excelling in a given job role (Chalutz-Ben Gal, 2023). In this paradigm, the “person” embodies an individual's unique attributes, while “skill” embraces an array of proficiencies ranging from technical prowess to soft skills, problem-solving abilities, and an innate capacity for perpetual learning (Chalutz-Ben Gal, 2023).

Person–skill fit is a novel addition to the existing concepts of person–job, and person–organization fit. Person–job fit refers to the compatibility between an individual's skills, attributes, and characteristics, and the requirements of a specific job role within an organization. It assesses how well an individual's qualifications match the tasks, responsibilities, and

qualifications associated with a particular job (Cai et al., 2018). Person–organization fit refers to the alignment between an individual’s personal values, beliefs, and work-related preferences, and the culture, values, and goals of an organization (Chalutz-Ben Gal, 2020). It evaluates the degree to which an individual’s attitudes and values are in harmony with the organizational culture and with its overall mission and objectives.

In today’s evolving working environment, where skills transcend mere technical know-how, the notion of person–skill fit seems likely to gain prominence in both research and practice. In the context of recruitment, the concept of person–skill fit calls for close collaboration between human resources (HR) and other organizational departments, not only to pinpoint crucial skills needed for particular roles but also to help identify the intersection between candidates’ attributes and the evolving demands of job responsibilities (Chalutz-Ben Gal, 2023). Here, I contend that a combination of structured behavioral interviewing and new technology-based recruitment practices offers the best means to operationalize the person–skill fit approach.

### **Structured Behavioral Interviewing**

Interviews, the cornerstone of recruitment, are a popular means of assessing the skills of potential future personnel (Levashina et al., 2014). However, a spectrum of biases can taint the interview process, influencing how candidates are perceived and assessed (Thomas & Reimann, 2023). By embracing methodologies like structured behavioral interviews, organizations can potentially attenuate such biases and enhance the selection process (Bergelson et al., 2022).

Behavioral interviews operate under the assumption that past behavior serves as one of the best predictors of future behavior (Bhargava & Assadi, 2023; Kell et al., 2017). Through behavioral interviewing, recruiters mine concrete examples from a candidate’s experiences to assess their problem-solving strategies and actions, predicting future job performance based on their responses. Questions used in behavioral interviews can be used to assess particular sets of skills (Kell et al., 2017). These include:

- Communication skills: “Please talk about a time at work when you had to tell your boss something difficult or give them important feedback. How did you share this information? Tell us about the situation, what you did, and what happened as a result.”
- Persuasion and negotiation skills: “Can you share a time when you had to work out a deal or find a solution with someone you were working with? Tell us about the situation, what you did, and what happened as a result.”
- Teamwork skills: “Please tell us about a situation when you had to collaborate with someone you didn’t particularly like or get along with. How did you communicate with that person?”

Give us some context about the situation, describe how you handled it, and explain what happened as a result.”

Behavioral interviews are a useful means for uncovering not only candidates' broad behavioral tendencies and cultural fit, but more specifically their problem-solving strategies, decision-making skills, and collaborative attributes. By challenging candidates with specific scenarios, recruiters can glean insights into both their technical expertise and, more importantly, how they are likely to apply their skills in real-world situations (Thomas & Reimann, 2023).

Like other interview types, behavioral questions work best when they follow a structured format, presenting all interviewees with the same standard set of questions, rather than varying the questions posed to each interviewee (Alonso & Moscoso, 2017). Such structured interviews have been found to be more valid predictors of job performance than unstructured ones, in part by ensuring consistency in candidate evaluations (Schmidt & Hunter, 1998).

All told, a combination of behavioral and structured interviewing methodologies, adeptly employed, holds the potential to attenuate biases and enhance the validity of the recruitment process (Bergelson et al., 2022; Sayers & Tomcho, 2006; Susanto et al., 2023). However, while structured behavioral interviews are highly effective, they are not immune to biases and subjectivity, and they are also quite time-consuming. The call for a paradigm shift in recruitment aligns with the implementation of innovative interviewing techniques that promote a more comprehensive understanding of candidates' skills, attributes, and potential contributions in an efficient manner.

### **Technology in Recruitment**

The infusion of technology into recruitment practices has revolutionized how organizations scout, attract, and ultimately select candidates. By harnessing AI-driven tools, organizations can streamline the initial stages of candidate screening, while using natural language processing (NLP) to align candidate profiles with job descriptions (Hunkenschroer & Kriebitz, 2023). This technology-driven efficiency can be extended even further with the advent of video resumes and cognitive game recordings (Lavanchy et al., 2023). In this realm of enhanced selection methods, machine learning algorithms sift through multimedia data, unveiling candidates' latent skills and competencies.

Technological hiring capabilities, through the application of AI-driven tools, allow organizations to deconstruct candidate profiles, exposing the spectrum of skills and competencies that candidates bring to the table. In particular, techniques like NLP allow the nuances of candidates' skills to be parsed from their resumes, shedding light on both technical proficiencies and soft skills that might be otherwise overlooked. This approach thus enables a

comprehensive assessment of skills, ensuring a well-rounded understanding of candidates' capabilities and potential contributions (Hunkenschroer & Kriebitz, 2023).

However, while these advanced technologies confer unprecedented efficiencies, they also raise ethical concerns. Thompson (2022) outlines the ethical risks associated with algorithm-based résumé screening and video assessments, encompassing validity, privacy, transparency, and non-discrimination. Notably, technology emerges as a potential catalyst for diversity and inclusion, as AI algorithms can be trained to identify objective qualifications, mitigating subjective biases (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Machine learning can even harness historical hiring data to illuminate patterns conducive to diversity enhancement. Yet the objectivity of algorithmic recruitment, and its potential to redress or make up for past instances of biased hiring, are only as good as the (human-supplied) data these algorithms are trained on. In embracing technology, organizations must navigate these intricate challenges to ensure impartial and unbiased recruitment and to guarantee ethical standards, transparency, and a positive candidate experience (Pan et al., 2022).

### **Summary and Conclusions**

The changing world of work, driven by technological advancements, shifting demographics, and evolving societal expectations, requires a shift in recruitment strategies to match changing skill needs and human-centric values. I argue here that the new concept of person–skill fit offers a useful new paradigm for making recruitment processes both fairer and more efficient. This approach would benefit even further from the empirical development of a valid and reliable measurement scale for person–skill fit, which encompasses critical skills and competencies required for jobs in the new work environment.

That said, it seems clear that effective recruitment strategies must leverage technology, structured interviews, and the evolving concept of person–skill fit to thrive in the current transformative landscape. The synthesis of these themes highlights the holistic nature of modern recruitment. A balanced approach, integrating human judgment and technological capabilities, is essential to identify, attract, and retain those candidates who are well-suited to their roles and equipped to contribute meaningfully to their development and the organization's success.

### **References**

- Alonso, P., & Moscoso, S. (2017). Structured behavioral and conventional interviews: Differences and biases in interviewer ratings. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 183–191. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.07.003>

- Bergelson, I., Tracy, C., & Takacs, E. (2022). Best practices for reducing bias in the interview process. *Current Urology Reports*, 23(11), 319–325. <https://doi.org/10.1007/s11934-022-01116-7>
- Bhargava, V., & Assadi, P. (2023). Hiring, algorithms, and choice: Why interviews still matter. *Business Ethics Quarterly*, 1–30. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.41>
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person–job fit, person–group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9, 1304. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304>
- Chalutz-Ben Gal, H. (2023). Person–skill fit: Why a new form of employee fit is required. *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 117–137. <https://doi.org/10.5465/amp.2022.0024>
- Dewar, J., (2023). The Most In-Demand Skills for 2023. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/linkedin-most-in-demand-hard-and-soft-skills>
- Hall, S., Schmutzter, D., Tmiri, S., Ibrahim, T., Dorn, E., and Sarfraz (2022). The Skills Revolution and the Future of Learning and Earning report. McKinsey and Company. <https://www.mckinsey.skills-revolution-and-the-future-of-learning-and-earning-report>
- Hunkenschroer, A. L., & Kriebitz, A. (2023). Is AI recruiting (un)ethical? A human rights perspective on the use of AI for hiring. *AI and Ethics*, 3(1), 199–213. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00166-4>
- Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977–1007. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>
- Jost, G., Kirchherr, J., Pfulb, S., and Rupiotta, K (2022). Using skill gap assessments to help future-proof your organization. McKinsey and Company. <https://www.mckinsey.com/skill-gap-assessments-to-help-future-proof-your-organization>
- Kell, H. J., Martin-Raugh, M. P., Carney, L. M., Inglese, P.A., Chen, L., & Feng, G. (2017). Exploring methods for developing behaviorally anchored scales for evaluating structured interview performance (Research Report No. RR-17-28). Princeton, NJ: Educational Testing Service. <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1167499.pdf>
- Lavanchy, M., Reichert, P., Narayanan, J., et al. (2023). Applicants' fairness perceptions of algorithm-driven hiring procedures. *Journal of Business Ethics*, 1–26. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05320-w>
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67, 241–293. [doi: 10.1111/peps.12052](https://doi.org/10.1111/peps.12052)

- Lovich, D., South, D., Schierholz, H., Ullrich, S., Kotsis, A., Trifonov, S., and Biscan, N. (2022). The Employer's Report Card on the Future of Work. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2022/employers-perspective-on-future-of-work-progress>
- Pan, Y., Fabian, F., Ni, L., Yunyang, H., & Maolin, Y. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1125–1147. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879206>
- Sayers, S. L., & Tomcho, T. J. (2006). Behavioral interviewing. In M. Hersen (ed.), *Clinician's Handbook of Adult Behavioral Assessment* (pp. 63–84). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012343013-7/50005-7>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schwedel, A., Root, J., Allen, J, Hazan, J., Almquist, E., Devlin T., and Harris, K.B. (2022). The Working Future: More Human, Not Less. Bane and Company. <https://www.bain.com/insights/the-working-future-more-human-not-less-future-of-work-report/>
- Susanto, P. C., Parmenas, N. H., Suryawan, R. F., & Apriyani, I. (2023). Determinant Attitude and Employee Recruitment: Analysis Psikotest, Assessment, Behavioral Event Interview and Experience (Study Literature). *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.38035/ijphs.v1i1>
- The Future of Jobs Report 2023. (30 April 2023). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Thomas, O., & Reimann, O. (2023). The bias blind spot among HR employees in hiring decisions. *German Journal of Human Resource Management*, 37(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/23970022221094523>
- Thompson, J. J. (2022). Application of network analysis to description and prediction of assessment outcomes. *Measurement: Interdisciplinary Research and Perspectives*, 20(3), 121–138. <https://doi.org/10.1080/15366367.2021.1971024>

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

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

להלן תיאור אופן הגשת המאמרים לרבעון:

- ✓ יוגשו מאמרים שלא נמצאים בבדיקה לפרסום בכתב עת אחר.
  - ✓ המאמרים יוגשו בקובץ word במייל לכתובת: [cohrm@univ.haifa.ac.il](mailto:cohrm@univ.haifa.ac.il)
  - ✓ המאמרים יהיו כתובים בפונט דיוויד 12, רווח 1.5 בין השורות, שוליים 2.5 ס"מ מכל צד, 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

