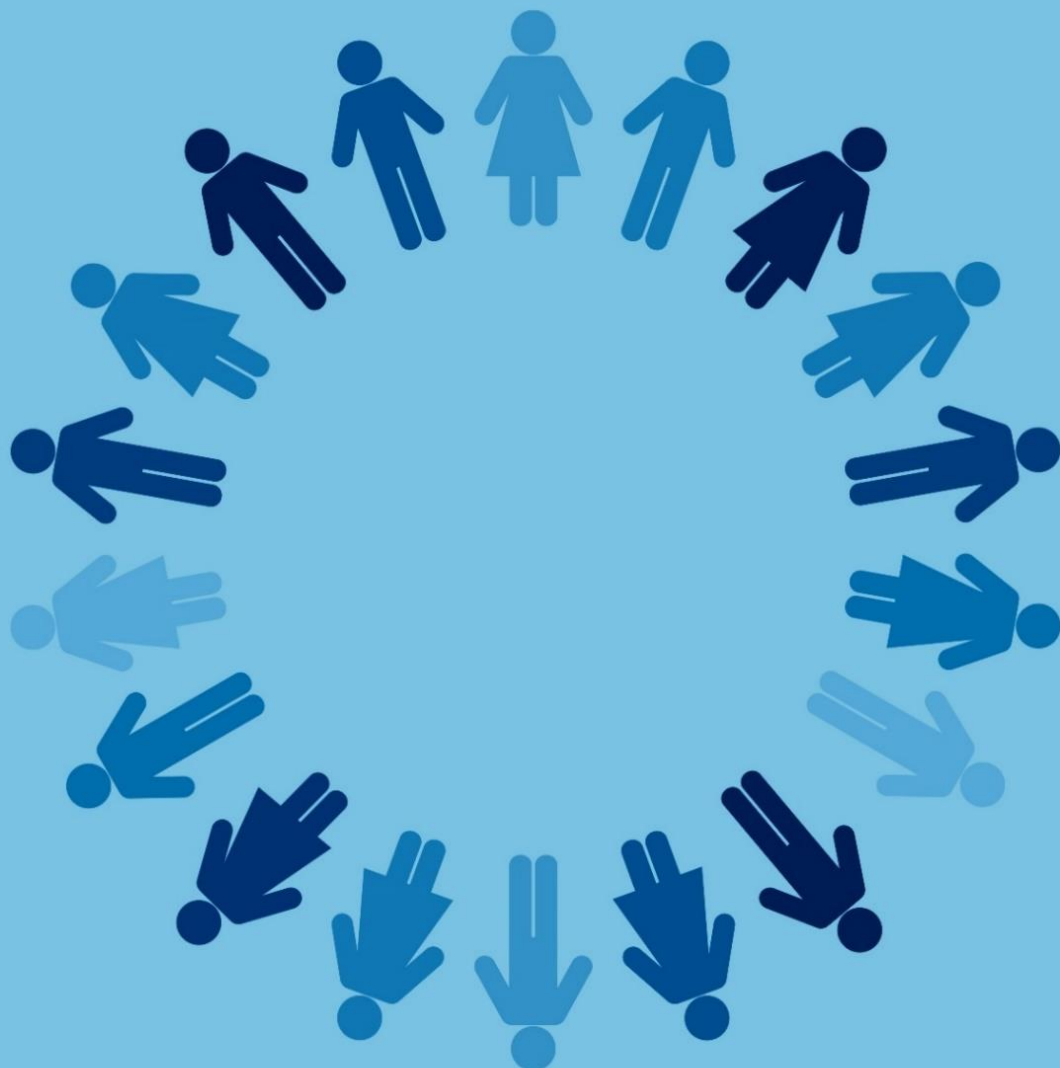


הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly



העורכת

קלרה ריספלר

עורכים לשוניים

מיכאל מלר גליצר

אתי שטולייזן

עיצוב גרפי

אורין קדרון

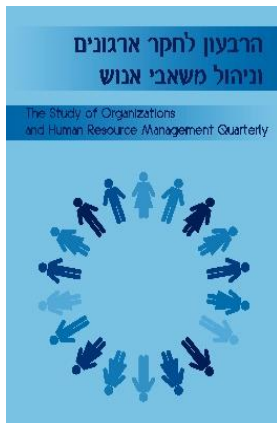
חברי המערכת

יואב ורדי אוניברסיטת תל אביב	דני צבר Drexel University	יצחק הרפז המכללה האקדמית עמק יזרעאל אוניברסיטת חיפה	יוחנן אלטמן WU Vienna University
קרן תורג'מן לופו המכללה האקדמית תל אביב-יפו	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 פרוטרם ישראל	דלית יסעור-בורוכוביץ המכללה האקדמית עמק יזרעאל	אורנה בלומן אוניברסיטת חיפה
	דורית שחף מובילת משאבי אנוש מנסה, יועצת ארגונית וחונכת	אילן משולם אוניברסיטת חיפה	יהודה ברוך University of Southampton
	רפי שנר האקדמית תל-אביב-יפו	איתן נוה הטכניון-מכון טכנולוגי לישראל	שמעון דולן ESADE, Barcelona
	לליב אגוזי המרכז לחקר ארגונים ונייהול המשאב האנושי	יצחק סמואל אוניברסיטת חיפה	יוסי דקל K.O. Dekel & Co.
	קלרה ריספלר המכללה האקדמית עמק יזרעאל	אריה רשף המכללה האקדמית גליל מערבי	נעמה בר-און שמילוביץ המכללה האקדמית עמק יזרעאל

תוכן העניינים

4		דבר העורכת קלרה ריספלר
6		האנשים הנכונים במקומות הנכונים: הקשר בין מאפייני אישיות לבין הצלחה בעבודה דנה וימן-זקס ועדן סיברובר
22		הבדלים בין שכירים ועצמאיים בתחושת החרדה המצבית, תפיסת הביטחון התעסוקתי ורמת האושר במהלך מלחמת "חרבות ברזל" אורית שמיר בלדרמן, מיכל שמיר, גלית טליה אסתרקין ובר שטיינברג
40		מעורבות עובדים בעבודה מרחוק: תמונה מורכבת רן שמחון ונורית זיידמן
56		יעילות המגזר השלישי בישראל: השפעת תמיכה ממסדית על הוצאות הפעילות בעמותות אורי ברחק וישראל קליין
89		הכשרת סטודנטים במדעי החברה: דוגמה יישומית ממרכז הסימולציה של החוג למדעי האחיות (סיעוד) במכללה האקדמית עמק יזרעאל קלרה ריספלר ואושרה שמואל ניר
102		"שירותי אנוש? מה זה?" סקירה לספר "שירותי אנוש: תיאוריה, מחקר ופעולה של תחום מתפתח" בעריכת דלית שמחאי, אורנה בלומן וציון ברנץ דלית יסעור-בורוכוביץ'
105		מדור: "זרקור על מנהיגות" ריאיון עם אפרת בן עמרם חנין, סמנכ"לית משאבי אנוש במפעל עדשות חניתה מראיינות: קלרה ריספלר וקרן תורג'מן לופו
110		מדור: "פינת הספר" מצוינות בניהול: שש דרכי הפעולה שמבדילות מנהיגים מצוינים מכל השאר. קרולין דוור, סקוט קלר וויקראם מלהוטרה (הוצאת מטר)
114		קול קורא להגשת מאמרים
116		הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

דבר העורכת



אנו מתכבדים להציג את הגיליון הראשון לשנת 2026 של הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש.

העבודה על גיליון זה התרחשה בעיצומה של תקופה ביטחונית מתמשכת ומטלטלת, אשר הציבה בפני ארגונים בישראל אתגרי ניהול חירום מורכבים. באותם חודשים, לצד הדאגה האישית והלאומית, השיח הארגוני התמקד בעיקר בשאלות של רציפות תפקודית, היעדרות נרחבת של עובדים, וניהול מערכות אנושיות וארגוניות בתנאי אי-ודאות ולחץ מתמשך.

עם סגירת הגיליון באביב 2026, ניכרת תזוזה במוקד האתגרים הניהוליים:

מהתמודדות עם מצב חירום מידי אל עיסוק בשיקום השגרה הארגונית החדשה — כזו הנושאת עמה השלכות רגשיות, מקצועיות וערכיות של התקופה. מאמרי הגיליון הנוכחי נבחרו מתוך כוונה לשקף מעבר זה, ולהציע ידע מחקרי ויישומי הרלבנטי לניהול ארגונים ומשאבי אנוש במציאות משתנה.

את הגיליון פותח המאמר "האנשים הנכונים במקומות הנכונים? הקשר בין מאפייני אישיות לבין הצלחה בעבודה" מאת דנה וימן-זקס ועדן סיברובר, העוסק בקשר בין תכונות אישיות לבין הצלחה תעסוקתית בדפוסי העסקה שונים. המאמר משתלב בליבת עיסוקו של כתב העת בהבנת ההתאמה בין אדם לארגון, ומציע תובנות רלבנטיות לניהול קריירות, מיון עובדים, פיתוח הון אנושי ותהליכי קבלת החלטות בתחום משאבי האנוש.

במאמר "הבדלים בין שכירים ועצמאיים בתחושת החרדה המצבית, תפיסת הביטחון התעסוקתי ורמת האושר במהלך מלחמת חרבות ברזל" בוחנות אורית שמיר בלדרמן, מיכל שמיר, גלית טליה אסתרקין ובר שטיינברג את רווחתם הפסיכולוגית והתעסוקתית של עובדים בדפוסי תעסוקה שונים בעת משבר ביטחוני מתמשך. המאמר תורם להעמקת ההבנה של רווחת תעסוקתית כמרכיב מרכזי בניהול משאבי אנוש, ומציע נקודת מבט ניהולית ומדיניותית ביחס להעסקת אוכלוסיות עובדים מגוונות בתקופות של חוסר יציבות.

המעבר לעבודה מרחוק ולעבודה היברידית עומד במרכז המאמר "מעורבות עובדים בעבודה מרחוק: תמונה מורכבת" מאת רן שמחון ונורית זיידמן. המאמר מציג מחקר איכותני הבוחן את השפעת מודלי עבודה אלה על מעורבותם של עובדי הייטק בישראל, ומדגיש את מורכבות מושג המעורבות. ממצאיו מצביעים על תפקידם המרכזי של קשרים בינאישיים, יחסי בית-עבודה ותפיסת העבודה כהגשמה עצמית בעיצוב חוויית המעורבות, לעיתים ללא תלות ישירה במודל העבודה עצמו. בכך תורם המאמר להבנת גורמי הקונטקסט הארגוניים והאישיים המשפיעים על מעורבות עובדים בעידן של עבודה גמישה ודיגיטלית.

במאמר "יעילות המגזר השלישי בישראל: השפעת תמיכה ממסדית על הוצאות הפעילות בעמותות" בוחנים אורי ברחק וישראל קליין את הקשר בין מקורות מימון לבין יעילות ארגונית בעמותות. תרומתו לכתב העת היא בהשלכותיו הניהוליות הרחבות, ובדיון שהוא מציע ביחסי הגומלין בין רגולציה, מבנה מימון ותפקוד ארגוני במגזר הציבורי והחברתי.

למידה מבוססת סימולציה ככלי לפיתוח מיומנויות תקשורת בין-אישית, קבלת החלטות והתמודדות עם מצבים מורכבים עומדת במרכז המאמר "הכשרת סטודנטים במדעי החברה: דוגמה יישומית ממרכז הסימולציה של החוג למדעי האחיות (סיעוד) במכללה האקדמית עמק יזרעאל" מאת קלרה ריספלר ואושרה

שמואל ניר. המאמר מציג כלי יישומי הרלוונטי להכשרת עובדים ומנהלים בארגונים, ומדגיש את החיבור בין פדגוגיה, ייעוץ ארגוני ופיתוח מיומנויות בעולם העבודה.

הגיליון כולל גם סקירת ספר מאת דלית יסעור-בורוכוביץ' "שירותי אנוש? מה זה?", העוסקת בספר "שירותי אנוש: תיאוריה, מחקר ופעולה של תחום מתפתח", בעריכת דלית שמחאי, אורנה בלומן וציון ברנץ (הוצאת פרדס). הסקירה מציעה מבט אישי על תחום שירותי האנוש ומרחיבה את גבולות השיח המקובל בניהול ארגונים, תוך הדגשת ההיבטים החברתיים, הערכיים והמקצועיים של עבודה בארגוני שירות.

מדור זרקור על מנהיגות כולל ראיון שערכו קלרה ריספלר וקרן תורג'מן-לופו עם אפרת בן עמרם חנין, סמנכ"לית משאבי אנוש במפעל עדשות חניתה. הראיון מציג התמודדות ניהולית עם אתגרים מורכבים במציאות של חוסר ודאות ביטחונית, ומאיר את תפקידם של מנהלים ומנהלות בעיצוב חוסן ארגוני, מחויבות וערכות הדדית בארגונים הפועלים בתנאי קצה.

הגיליון כולל גם מדור חדש: "פינת הספר", המוקדש להצגת ספרות עדכנית ורלוונטית לתחומי ניהול הארגונים וניהול משאבי האנוש, במטרה להרחיב את השיח המחקרי והמקצועי ולהציע לקוראים ולקוראות נקודות מבט נוספות על סוגיות מרכזיות בשדה. אנו משתפים פעולה עם הוצאת מטר ובגיליון הנוכחי נבחר הספר "מצוינות בניהול: שש דרכי הפעולה שמבדילות מנהיגים מצוינים מכל השאר" שנכתב על ידי קרולין דוור, סקוט קלר וויקראם מלהוטרה. המחברים ראינו 8,000 מנכ"לים, מתוכם זיהו 200 שנחשבו לבעלי ביצועי שיא. מתוך הראיונות המחברים חילצו שש דרכי פעולה החוזרות על עצמן בקרב אותם בעלי ביצועי שיא, והן מובאות בספר.

הרבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי ממשיך להזמין את קהילת החוקרים והחוקרות, המנהלים והמנהלות, והיועצים והיועצות הארגוניים להגיש מאמרים מחקריים, תיאורטיים ותיאורי פרויקטים המשלבים בין ידע אקדמי לעשייה ארגונית. אנו מעוניינים במיוחד בעבודות העוסקות בחדשנות טכנולוגית, בתהליכים ארגוניים משתנים, בדילמות אתיות, בפרספקטיבות רגשיות ובהשפעות חברתיות ותרבותיות על ניהול ארגונים ומשאבי אנוש.

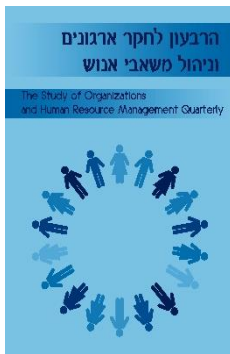
תקוותנו כי גיליון זה יתרום להבנת האתגרים וההזדמנויות העומדים בפני ארגונים בישראל בעת הזו, ויעשיר את השיח המחקרי והמקצועי בתחום ניהול הארגונים וניהול המשאב האנושי.

מערכת הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש מאחלת לציבור הקוראים והקוראות שנת 2026 בריאה ושגרתית וקריאה מהנה ומועילה של החומר שערכנו עבורכם/ן.

קלרה ריספלר

עורכת

[חזרה לתוכן העניינים](#)



האנשים הנכונים במקומות הנכונים? הקשר בין מאפייני אישיות לבין הצלחה בעבודה

דנה וימן-זקס¹ ועדן סיברובר²

תקציר

מחקר זה בחן את הקשר בין תכונות אישיות לבין מדדי הצלחה בעבודה בדפוסי תעסוקה שונים. המחקר התבסס בעיקר על מודל חמש התכונות הגדולות, המגדיר חמש תכונות אישיות מרכזיות (מוחצנות, מצפוניות, נעימות, נזירותיות ופתיחות), תוך התייחסות לסוגיית התאמת הפרט לסביבת העבודה. השערות המחקר: המחקר שואף לבדוק את הקשר בין תכונות אישיות לבין הצלחה אובייקטיבית וסובייקטיבית בעבודה, תוך דגש על דפוס ההעסקה כמשתנה ממתן. השימוש בתיאוריות: תיאוריית ה-Big 5 מספקת את המסגרת לניבוי הצלחה בעבודה על פי תכונות אישיות של עובדים. המחקר כלל מדגם של 304 עובדים בישראל, הכולל שכירים, עצמאים ופריילנסרים. הנתונים נאספו באמצעות שאלונים מקוונים שבחנו את תכונות האישיות של המשתתפים ואת מדדי ההצלחה שלהם בעבודה, תוך הבחנה בין הצלחה אובייקטיבית (כגון שכר וקידום) והצלחה סובייקטיבית (כגון שביעות רצון ותחושת מימוש). הממצאים העיקריים הצביעו על קשרים משמעותיים בין תכונות אישיות להצלחה בעבודה. נמצא קשר חיובי בין פתיחות ומצפוניות לבין שני סוגי ההצלחה, בעוד שניירותיות נמצאה קשורה באופן שלילי להצלחה אובייקטיבית. דפוס התעסוקה נמצא כגורם ממתן, כאשר בקרב שכירים ועצמאים, פתיחות ומוחצנות נמצאו כמנבאים חיוביים להצלחה, בעוד שבקרב פריילנסרים, נזירותיות נמצאה כמנבא שלילי. בנוסף, עצמאים דיווחו על רמות גבוהות יותר של הצלחה סובייקטיבית בהשוואה לשכירים ופריילנסרים. המחקר מצביע על כך שתכונות אישיות מהוות גורם משפיע על הצלחה בדפוסי תעסוקה שונים, לצד גורמים מרכזיים נוספים כמו כישורים מקצועיים, ניסיון וגורמים ארגוניים. הבנת הקשרים בין אישיות לבין תפיסת הצלחה בדפוסי תעסוקה שונים עשויה לסייע לפרטים בקבלת החלטות מושכלות לגבי מסלול הקריירה שלהם.

מילות מפתח: תכונות אישיות; מודל חמשת התכונות הגדולות; הצלחה תעסוקתית; דפוסי העסקה; התאמת פרט-עבודה.

מבוא

בשנים האחרונות, חלו שינויים משמעותיים בשוק העבודה העולמי והישראלי, המתאפיינים בהתפתחות מגוון דפוסי תעסוקה והזדמנויות עבודה חדשות. גמישות תעסוקתית, עבודה היברידית, פריילנסריות ויזמות עצמאית הפכו לחלק בלתי נפרד מהנוף התעסוקתי המודרני (Katz & Krueger, 2019). מגמה זו מציבה אתגר בפני העובדים אשר נדרשים לבחור את דפוס התעסוקה המתאים להם ביותר מבין האפשרויות הקיימות.

¹ פרופ' דנה וימן-זקס, החוג לתקשורת, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, Danawe@yvc.ac.il
² עדן סיברובר, החוג לפיתוח ויעוץ ארגוני, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, Edensibro27@gmail.com

למרות ריבוי האפשרויות התעסוקתיות, קיים מחסור במידע שיטתי ובכלים מעשיים המסייעים לעובדים למצוא את ההתאמה האישית המיטבית בין דפוס התעסוקה לבין מאפייני האישיות והצרכים האינדיבידואליים שלהם (Gajendran & Harrison, 2007). מחקרים עדכניים הראו כי התופעות הללו צוברות פופולריות בשוק העבודה וחשוב לקחת אותן בחשבון כאשר בוחנים את הקשר בין תכונות אישיות להצלחה בעבודה. לדוגמה, מחקרים חדשים מצביעים על כך שפרילנסרים נוטים לבחור בדפוס עבודה גמיש שמאפשר אוטונומיה רבה יותר, ויש לכך השפעה ישירה על תחושת הצלחה אישית (Hirschi & Götz, 2020).

מחקרים קודמים אשר בחנו את הקשר בין תכונות אישיות לפי מודל חמשת התכונות הגדולות להצלחה בעבודה (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997), מצאו כי מאפיינים אישיותיים מסוימים נקשרים להצלחה בסוגים שונים של תפקידים ועיסוקים. עם זאת, מחקרים אלו התמקדו בעיקר בעובדים שכירים ועצמאים, כאשר קיים מחסור יחסי במחקרים שבחנו את הקשר בין תכונות אישיות להצלחה בקרב עובדים המועסקים כפרילנסרים, קבוצה הולכת וגדלה בשוק העבודה המודרני.

המחקר הנוכחי מתבסס על מודל חמשת התכונות הגדולות (Big Five; Costa & McCrae, 1992), גישה מרכזית בחקר האישיות המיושמת בהקשרים תעסוקתיים. מטרת המחקר היא לבחון את הקשר בין תכונות האישיות להצלחה בעבודה תוך התחשבות בדפוס התעסוקה כמשתנה ממתן, ולהציע בחינה מקיפה של הצלחה כמשתנה רב-ממדי, הכולל היבטים אובייקטיביים וסובייקטיביים.

באמצעות מחקר זה, אנו מבקשות להרחיב את הידע הקיים אודות ההתאמה בין אישיות לדפוס תעסוקה שונים, ולספק תובנות שיסייעו לפרטים בבחירת מסלול הקריירה המתאים להם. המחקר עשוי לתרום גם לארגונים המעוניינים לשפר את תהליכי הגיוס והמיון שלהם, ולהגביר את ההתאמה בין מאפייני העובד לסביבת העבודה.

סקירת ספרות

דפוסי תעסוקה בשוק העבודה המודרני

בשנים האחרונות, שוק העבודה עבר שינויים משמעותיים עם התפתחות דפוסי תעסוקה מגוונים. המונח "גמישות תעסוקתית" מייצג את יכולתם של עובדים לקבוע את זמני העבודה ומיקומה, היקף פעילותם, ואת אופי ההתקשרות עם מקבלי השירות. דפוסי תעסוקה אלו כוללים פרילנסריות, עבודה עצמאית, עבודה מרחוק, משרות חלקיות ועבודה זמנית, אשר כל אלו חורגים מהמודל המסורתי של שכירות במשרה מלאה (Burke & Cowling, 2015).

המעבר לדפוסי תעסוקה גמישים נובע משילוב של גורמים טכנולוגיים, כלכליים וחברתיים. התפתחות הטכנולוגיה הדיגיטלית והאינטרנט אפשרה עבודה מרחוק, וכן קישור יעיל בין מציעי שירותים לבין לקוחות פוטנציאליים. במקביל, המשבר הכלכלי של שנת 2008 הוביל ארגונים רבים לצמצם את מצבת העובדים הקבועה ולהעדיף התקשרויות גמישות יותר. בנוסף, שינויים חברתיים הובילו לכך שעובדים, במיוחד מדור המילניום, מעריכים יותר איזון בין עבודה לחיים אישיים וחופש בחירה בקריירה שלהם (Manyika et al., 2016).

לצורך המחקר הנוכחי, הגדרנו שלושה דפוסי תעסוקה מרכזיים: הראשון הוא שכירים – עובדים המועסקים על ידי ארגון באופן קבוע, מקבלים משכורת חודשית ונהנים מהטבות סוציאליות; השני הוא עצמאים – בעלי עסק המנהלים פעילות עסקית עצמאית, מעסיקים עובדים אחרים ו/או מפעילים תשתית עסקית;

והשלשי הוא פריילנסרים – נותני שירותים עצמאיים המספקים שירותים לארגונים או לקוחות על בסיס פרויקטים או חוזה לתקופה מוגדרת, ללא מחויבות ארוכת טווח.

ההשלכות של שינוי מבני זה מורכבות: דפוסי תעסוקה גמישים מציעים יתרונות משמעותיים כגון אוטונומיה, גמישות בשעות העבודה, ואפשרות לאיזון טוב יותר בין עבודה לחיים אישיים. מחקרים מראים כי עובדים עצמאיים רבים מדווחים על רמות גבוהות יותר של שביעות רצון בהשוואה לשכירים. מאידך, דפוסי תעסוקה גמישים מלווים באתגרים משמעותיים כגון חוסר יציבות תעסוקתית, הכנסה לא יציבה, והעדר הטבות סוציאליות (Wood & Wall, 2019).

במחקר שערכו Wood & Wall (2019) נמצא כי עובדים בדפוסי תעסוקה גמישים חווים יותר אוטונומיה בבחירת המשימות שלהם, אך פחות אוטונומיה בתזמון וקביעת שיטות העבודה. מחקר נוסף של Manyika ושותפיו (2016) מצאו כי מקרב העובדים העצמאיים, כ-30% בחרו בכך מתוך העדפה אישית, 40% עשו זאת להשלמת הכנסה, וכ-30% פנו לעבודה עצמאית מחוסר ברירה או מתוך צורך כלכלי.

מודל התאמת פרט-עבודה

התאמת פרט-עבודה (Person-Job Fit) היא מסגרת תיאורטית המתייחסת למידת ההתאמה בין מאפייני הפרט (כגון תכונות אישיות, מיומנויות, ערכים וצרכים) לבין מאפייני העבודה (כגון דרישות התפקיד, סביבת העבודה והתגמולים) (Kristof-Brown et al., 2005). מחקרים מצביעים על כך שהתאמה גבוהה בין הפרט לעבודתו מובילה לתוצאות חיוביות כגון שביעות רצון גבוהה, מחויבות ארגונית, ביצועים טובים יותר ונטייה נמוכה לעזוב (Cable & DeRue, 2002).

בהקשר של דפוסי תעסוקה שונים, מודל התאמת פרט-עבודה מציע כי פרטים בעלי מאפיינים אישיותיים שונים עשויים להתאים ולהצליח בדפוסי תעסוקה שונים. למשל, אנשים המעריכים אוטונומיה, גמישות וחדשנות עשויים להתאים יותר לעבודה עצמאית או פריילנסרית, בעוד שאלו המעריכים יציבות, ביטחון תעסוקתי ומסגרת מובנית עשויים להתאים יותר לעבודה כשכירים (Kristof-Brown et al., 2005).

החיבור בין תכונות אישיות לבין התאמת פרט-עבודה מקבל ביטוי במחקרים שבחנו כיצד תכונות אישיות משפיעות על בחירות תעסוקתיות והצלחה במסגרות עבודה שונות. מחקרים של Denissen & Penke (2018) מצא כי התאמה טובה בין אישיות לסביבת העבודה מנבאת הצלחה גדולה יותר בעבודה ושביעות רצון גבוהה יותר.

מודל חמש התכונות הגדולות

מודל חמש התכונות הגדולות (Costa et al., 1992) הוא אחת הגישות המובילות בחקר האישיות המתארת את מבנה האישיות באמצעות חמש תכונות בסיסיות. מודל זה נבחר למחקר הנוכחי בשל היותו מבוסס אמפירית, בעל תוקף תרבותי רחב, ורלוונטי במיוחד להבנת התנהגות במסגרות תעסוקתיות. יש לציין כי אין זו תיאוריה שנועדה לנבא הצלחה בעבודה באופן ספציפי, אלא מודל כללי לתיאור האישיות שאומץ על ידי חוקרים בפסיכולוגיה תעסוקתית.

המודל מגדיר חמש תכונות אישיות מרכזיות, המסודרות להלן לפי סדר החשיבות שנמצא במחקרים תעסוקתיים (Barrick & Mount, 1991): (1) מצפוניות (Conscientiousness): משקפת את מידת האחריות, הארגון והיסודיות של האדם. אנשים עם רמה גבוהה של מצפוניות נוטים להיות מאורגנים, שקדנים, מתמידים, ממושמעים ומוכוונים למטרה. (2) מוחצנות (Extraversion): מתארת את מידת החברותיות,

האנרגטיות והאסרטיביות של האדם. אנשים מוחצנים נוטים להיות חברתיים, פעילים, דומיננטיים ואוהבי ריגושים ואינטראקציות חברתיות. (3) נעימות (Agreeableness): מתארת את המידה בה האדם מתחשב ומפגין אמפתיה כלפי אחרים, מידת הנכונות לשיתוף פעולה ולהתחשבות בזולת. אנשים עם רמה גבוהה של נעימות נוטים להיות מתחשבים, סלחניים ונדיבים. (4) נויורטיות (Neuroticism): המתייחסת לנטייה לחרדה, דאגה, עצבנות וחוסר יציבות רגשית. אנשים עם רמה גבוהה של נויורטיות נוטים לחוות רגשות שליליים בתדירות גבוהה ולהתקשות בוויסות רגשי. (5) פתיחות (Openness): המבטאת סקרנות, יצירתיות, והעדפה לחדשנות וחוויות אינטלקטואליות. אנשים עם רמה גבוהה של פתיחות נוטים להיות סקרנים, יצירתיים, בעלי דמיון מפותח ופתוחים לרעיונות חדשים.

חשוב לציין כי בקרב חוקרי אישיות קיים דיון מתמשך לגבי יציבות תכונות האישיות לאורך זמן. בעוד שהגישה המסורתית ראתה בתכונות אלו כיציבות יחסית לאורך החיים, מחקר עדכני יותר (Zheng et al., 2024) מצביע על כך שתכונות אישיות עשויות להשתנות במידה מסוימת לאורך זמן, בעיקר בתקופות משמעותיות בחיים כגון מעברים תעסוקתיים.

תכונות אישיות והצלחה בעבודה

מחקרים רבים בחנו את הקשר בין חמש התכונות הגדולות לבין ביצועים והצלחה בעבודה, ומצאו עדויות משמעותיות לתוקף של המודל בניבוי הצלחה מקצועית (Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 1995; Judge et al., 2000). הממצאים העקביים של מחקרים אלה מספקים תובנות לגבי התרומה הייחודית של כל תכונה להצלחה תעסוקתית. (1) מצפוניות התגלתה באופן עקבי כגורם המנבא החזק ביותר לביצועי עבודה גבוהים במגוון רחב של תפקידים ומקצועות. אנשים בעלי רמה גבוהה של מצפוניות מגלים התמדה, ארגון, אחריות ומוטיבציה גבוהה להישגים, תכונות המובילות לביצועים טובים יותר בכמעט כל תחום תעסוקתי. (2) מוחצנות נמצאה קשורה להצלחה בתפקידים הדורשים אינטראקציה חברתית, שכנוע והשפעה, כגון מכירות, ניהול, הוראה ותפקידי שירות לקוחות. מוחצנים נוטים להיות אפקטיביים יותר ביצירת רשתות קשרים מקצועיים ובמנהיגות. (3) נעימות נמצאה כיתרון בתפקידים הדורשים עבודת צוות ושיתוף פעולה, אך פחות קריטית בתפקידים תחרותיים. אנשים בעלי רמה גבוהה של נעימות אפקטיביים יותר בניהול קונפליקטים ובבניית יחסי עבודה חיוביים, אך לעתים מתקשים להציב גבולות או לקבל החלטות מורכבות. (4) נויורטיות (או היעדרה, המתבטא ביציבות רגשית) נמצאה קשורה לירידה בביצועי עבודה, במיוחד בתפקידים הדורשים התמודדות עם לחץ או מצבי חירום. אנשים בעלי רמות גבוהות של נויורטיות עשויים להתקשות בניהול מצבי לחץ ובקבלת החלטות רציונליות במצבי אי-ודאות. (5) פתיחות נמצאה כמנבאת הצלחה בתפקידים הדורשים יצירתיות, חדשנות וגמישות מחשבתית. אנשים בעלי רמות גבוהות של פתיחות נוטים להצליח בסביבות עבודה דינמיות ומשתנות, בתפקידי מחקר ופיתוח, וכן בתפקידים הדורשים פתרון בעיות מורכבות.

תכונות אישיות ודפוסי תעסוקה שונים

בעשורים האחרונים, עם השינויים המואצים בשוק העבודה, חוקרים החלו לבחון כיצד תכונות אישיות משפיעות על ההצלחה בצורות תעסוקה שונות (Spreitzer et al., 2017). הגלובליזציה, המהפכה הדיגיטלית והתמורות הדמוגרפיות הובילו לעלייה משמעותית בצורות תעסוקה לא מסורתיות, כגון עבודה מרחוק, פריילנסריות, ועבודות זמניות בכלכלת הגיג (Gig Economy) מודל תעסוקה המבוסס על משימות קצרות או פרויקטליות, המתבצעות לרוב באמצעות פלטפורמות דיגיטליות המתווכות בין נותני השירות ללקוחות – וכן עלייה ביזמות עצמאית (Spreitzer et al., 2017).

מחקרים שבחנו את הקשר בין תכונות אישיות לבחירת דפוס תעסוקה ולהצלחה בו מצאו דפוסים מעניינים (Leutner et al., 2014; Zhao & Seibert, 2006). למשל, נמצא כי עצמאים ויזמים מתאפיינים בדרך כלל ברמות גבוהות יותר של פתיחות לחוויות ומצפוניות, וברמות נמוכות יותר של נויורטיות, בהשוואה לשכירים. מחקרם של Zhao & Seibert (2006) ערך השוואה בין יזמים לבין מנהלים שכירים, ומצא הבדלים משמעותיים בארבעה מתוך חמשת הממדים של מודל חמש התכונות הגדולות: יזמים הציגו רמות גבוהות יותר של פתיחות ומצפוניות, רמות נמוכות יותר של נעימות ונוירטיות, ולא נמצאו הבדלים מובהקים במוחצנות.

הגדרת הצלחה בעבודה

הגדרת המונח "הצלחה" נתונה לפרשנויות רבות, מה שמקשה על יצירת הגדרה כוללת. הצלחה תעסוקתית הוערכה במשך שנים רבות באמצעות מדדים אובייקטיביים כמו יעדי מכירות וקידום בדרגה. עם זאת, ככל ששוק העבודה הפך לתחרותי ודינמי יותר, כך גבר הצורך להבין את המנוח הצלחה התעסוקתית כמרכיב מורכב הכולל גם היבטים סובייקטיביים, כמו סיפוק מהעשייה ואיזון בין עבודה לחיים אישיים (Gerhart & Meiyu, 2015). הצלחה תעסוקתית נמדדת כיום בעזרת מדדים אובייקטיביים כמו שכר וסטטוס, יחד עם מדדים סובייקטיביים כמו שביעות רצון וסיפוק אישי (Abele et al., 2011).

ההגדרה הרחבה של הצלחה תעסוקתית מציעה תמונה מקיפה יותר ומכירה בהשפעת היבטים פסיכולוגיים ורגשיים על ביצועי העובד לאורך זמן (Gerhart & Meiyu, 2015). גישה זו מתמקדת בהיבטים האישיים של העובד כמו תחושת משמעות מהעבודה, סיפוק והרגשה של הגשמה אישית (Judge et al., 1995). למרות שהצלחה אובייקטיבית (שכר וסטטוס) בודלה מהצלחה סובייקטיבית (שביעות רצון מהקריירה), חשוב לזכור ששני המרכיבים משולבים בהבנה כוללת של הצלחה בקריירה (Gunz & Heslin, 2005).

המחקר הנוכחי מאמץ את הגדרת הצלחה המשלבת את שני המרכיבים האובייקטיביים והסובייקטיביים, ומדגיש את הצורך בהבנה הוליסטית של הצלחה תעסוקתית, תוך התייחסות לצרכים האישיים של העובד ולהיבטים ארגוניים (Ali Zaidi & Siddiqui, 2020). חשוב לציין כי תפיסת הצלחה עשויה להשתנות בין אנשים בהתאם לערכים, צרכים ותרבות, וכן להשתנות לאורך שלבים שונים בקריירה.

במחקר הנוכחי, הצלחה אובייקטיבית נמדדת באמצעות מדדים כגון שכר, קידום מקצועי, ויציבות תעסוקתית, בעוד שהצלחה סובייקטיבית נמדדת באמצעות שביעות רצון מהעבודה, תחושת משמעות, ותפיסת הפרט את מידת ההתאמה בין כישוריו לבין תפקידו. הבחנה זו מאפשרת בחינה מעמיקה יותר של הקשר בין תכונות אישיות להצלחה בדפוס תעסוקה שונים.

גורמים פסיכולוגיים המשפיעים על הצלחה בדפוס תעסוקה גמישים

מחקרים בתחום הפסיכולוגיה התעסוקתית מצביעים על כך שהצלחה בדפוס תעסוקה גמישים מושפעת לא רק מכישורים מקצועיים אלא גם ממאפיינים אישיותיים וגורמים פסיכולוגיים אחרים. במחקרם של Zhao & Seibert (2006) שהשווה בין יזמים לבין מנהלים שכירים, נמצא כי יזמים הציגו רמות גבוהות יותר של פתיחות ומצפוניות, ורמות נמוכות יותר של נעימות ונוירטיות. ממצאים אלה מרמזים על קשר בין תכונות אישיות לבין דפוס תעסוקה מועדף. מחקרם של Leutner ועמיתיו (2014) חיזק את הקשר הזה ומצא גם כן מתאם חיובי בין תכונות כמו פתיחות, חדשנות ויכולת הסתגלות לבין הצלחה בתפקידים עצמאיים ויזמיים.

גם מאפיינים פסיכולוגיים כמו חוסן נפשי, מוטיבציה פנימית, ומיקוד שליטה פנימי נמצאו כקשורים להצלחה בדפוס תעסוקה גמישים. מחקרים מראים כי אנשים עם מיקוד שליטה פנימי, המאמינים ביכולתם

להשפיע על גורלם, נוטים להצליח יותר בעבודה עצמאית (Lange, 2012). כמו כן, יכולת להתמודד עם אי-ודאות ולנהל סיכונים נמצאה כחיונית במיוחד לפרילנסרים, שעבודתם מאופיינת בתנודתיות ואי-ודאות מובנית.

בהקשר של מודל חמש התכונות הגדולות, פתיחות לחוויות עשויה לתרום ליכולת הסתגלות לשינויים תכופים בסביבת העבודה, מצפוניות מסייעת בניהול עצמי ומשמעת בסביבת עבודה גמישה, ומוחצנות עשויה לסייע ביצירת רשתות קשרים חיוניות ובמשא ומתן עם לקוחות. לעומת זאת, רמות גבוהות של נזירות עלולות להקשות על התמודדות עם אי-הוודאות והלחץ הכרוכים בעבודה עצמאית (Judge et al., 1995, Zhao & Seibert, 2006).

מטרות והשערות המחקר

בעולם העבודה המודרני אנו עדים להתרחבות של סגנונות העסקה, כמו תופעת העובדים העצמאיים ועובדים פרילנסרים. עובדים רבים עוזבים את עבודת השכירות ומקימים עסקים עצמאיים, או לחילופין בוחרים לספק שירותים באופן עצמאי לחברות מובילות מבלי להיות מועסקים כעובדים שכירים של החברה. עם זאת, המעבר משכירות לעצמאות כרוך גם באתגרים וקשיים שונים. המחקר הנוכחי בוחן את הקשר בין תכונות אישיות לבין הצלחה בעבודה בדפוסי תעסוקה שונים, תוך הבחנה בין מדדי הצלחה אובייקטיביים וסובייקטיביים. המחקר מתבסס על הספרות הקיימת בתחום ומציע את ההשערות הבאות:

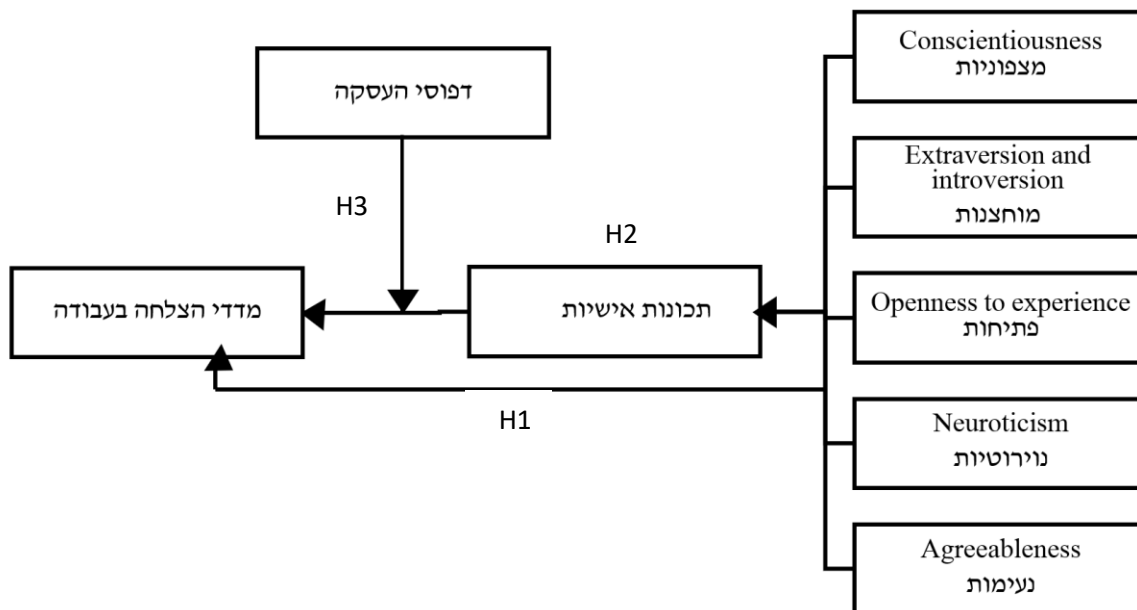
לאור הספרות המחקרית שנסקרה לעיל, המחקר הנוכחי בוחן שלוש השערות מרכזיות (ראו תרשים 1):

H1. ימצא קשר חיובי בין פתיחות, מצפוניות ומוחצנות לבין מדדי הצלחה בעבודה (אובייקטיבית וסובייקטיבית) וקשר שלילי בין נזירות לבין מדדי הצלחה בעבודה.

H2. דפוס תעסוקה (שכיר, עצמאי, פרילנסר) ישמש כמשתנה ממתן בקשר בין תכונות אישיות לבין הצלחה בעבודה, כך שבקרוב שכירים תכונות כמו מצפוניות ומוחצנות ינבאו הצלחה תעסוקתית גבוהה יותר; בקרב פרילנסרים, פתיחות ומוחצנות ינבאו הצלחה תעסוקתית גבוהה יותר; בקרב עצמאים, תכונות הנזירות תראה קשר שלילי מובהק עם הצלחה תעסוקתית.

H3. קיימים הבדלים מובהקים במדדי ההצלחה הסובייקטיבית בין דפוסי תעסוקה השונים. כך שעובדים עצמאיים ופרילנסרים ידווחו על רמות גבוהות יותר של הצלחה סובייקטיבית בהשוואה לשכירים.

תרשים 1: מודל המיתון של המשתנה דפוס העסקה בקשר בין תכונות אישיות ומדדי הצלחה



שיטה

המחקר הנוכחי הוא מחקר שדה כמותי, שבוצע באמצעות שאלונים מקוונים לאיסוף הנתונים, תוך שימוש בשיטת הסקר לבחינת קשרים בין משתנים (Creswell & Creswell, 2018). שאלונים מובנים ומתוקפים אפשרו מדידה אחידה של משתנים כמו דפוס העסקה, תכונות אישיות ותפיסת הצלחה בעבודה, והמירו תפיסות סובייקטיביות לנתונים כמותיים, דבר המאפשר ניתוחים סטטיסטיים מהימנים.

אוכלוסיית המחקר

המחקר כלל 304 משתתפים שגויסו דרך חברת "פאנל מדגם". המדגם מייצג את האוכלוסייה היהודית-ישראלית באמצעות דגימת שכבות, תוך שימוש בנתוני הלמ"ס. כל שכבה נלקחה באופן יחסי לגודלה באוכלוסייה. בשיטה זו בוצעה גם דגימה מכוונת, עם כוונה לדגום 100 פרילנסרים, 100 שכירים ו-100 בעלי עסקים עצמאיים. טווח הגילאים של המשתתפים נע בין 18 ל-75 ($M=43.81$, $SD=17.70$).

קריטריוני הכללה והדחה

הקריטריונים כללו: גיל 18 ומעלה, תושבי ישראל, ועובדים בדפוס העסקה שכיר, עצמאי או פרילנסר, עם ותק של לפחות 3 חודשים. קריטריוני ההדחה כללו: מי שאינם עובדים או לא מילאו את השאלון במלואו.

הליך המחקר

הנתונים נאספו בחודש יולי 2024, באמצעות שאלונים שמדדו משתנים דמוגרפיים ומשתני מחקר. השאלון הועבר למשתתפים תמורת תשלום של כ-8 ש"ח, ומשך זמן התגובה היה כ-10 דקות.

תהליך המחקר וסוגיות אתיקה

המשתתפים מילאו טופס הסכמה דיגיטלי. כל הנתונים שנאספו היו אנונימיים, ושמירה על פרטיות המשתתפים התבצעה בהתאם לכללי האתיקה.

כלי המחקר

שאלון מובנה מקוון שכלל 53 שאלות רב-ברירות, לצד שאלות דמוגרפיות. השאלון מדד את המשתנים הבאים:

משתנה בלתי תלוי

תכונות אישיות: נמדדו באמצעות שאלון חמשת גורמי האישיות (BFI - Big Five Index) בגרסתו של John ושותפיו (1991), תורגם על ידי עציון ולסקי (1998). השאלון כולל 44 היגדים המחולקים לחמשת הממדים המרכזיים של המודל: מצפוניות, מוחצנות, פתיחות לחוויות, נירוטיות ונעימות. המשיבים דירגו את תשובותיהם על סולם ליקרט מ-1 (לא מסכים לחלוטין) עד 5 (מסכים לחלוטין). בכדי לתקף את הנוסח העברי לשאלון נדגמו 168 משיבים מישראל ונמצא כי רמת המהימנות של כל ממד בשאלון היא: בממד של נעימות $\alpha = .68$, בממד של מצפוניות $\alpha = .73$, בממד של נירוטיות $\alpha = .81$, בממד של פתיחות $\alpha = .76$, ובממד של מוחצנות $\alpha = .80$. במחקר מוקדם יותר (John et al., 1991), עליו מתבסס הנוסח העברי נמצאה רמת מהימנות גבוהה של $\alpha = .89$. מהימנות הכלי במחקר הנוכחי נעה בין $\alpha = .71$ ל $\alpha = .83$ עבור הממדים השונים.

מתוך השאלון בנוסח עברי מורשה (עציון, 1998) ישנם 9 היגדים (2,7,12,17,22,27,32,37,42) אשר מדדו את הממד של "נעימות" שמאופיין על ידי אדיבות, גמישות, בטחון ואמון, מזג נוח ושיתוף פעולה. במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות $\alpha = .71$. 9 היגדים (3,8,13,18,23,28,33,38,43) מדדו את הממד של "מצפוניות" המאופיין על ידי יסודיות, אחריות, ארגון ותכנון, עבודה מאומצת, התמדה ומשמעת עצמית. במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות $\alpha = .83$. 8 היגדים (4,9,14,19,24,29,34,39) מדדו את הממד של "נירוטיות" המאופיין על ידי חרדה, דיכאון, כעס, מבוכה, דאגה וחוסר ביטחון. במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות $\alpha = .83$. 10 היגדים (5,10,15,20,25,30,35,40,41) מדדו את הממד של "פתיחות" אשר מאופיין בדמיון מפותח, סקרנות, מקוריות ואינטליגנציה גבוהה. במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות $\alpha = .77$. 8 היגדים (6,11,16,21,26,31,36) מדדו את הממד של "מוחצנות", המאופיין בצורך חברתי גבוה, יכולת התחברות, אסרטיביות ונטייה לדברנות ופעלתנות. במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות $\alpha = .76$.

על מנת לבחון את הסולמות המובחנים לתכונות האישיות נערך ניתוח גורמים בשיטת PCA (Principal Component Analysis). נבחרו גורמים ע"י קריטריון עצירה של $e.v < 1$. נערכה רוטציה אורתוגונאלית מסוג Varimax. בהתאם לחלוקה המוצעת זוהו חמישה גורמים לאחר הרוטציה (ראו לוח 1). בוצע ניתוח של טעינויות והכללה של כל טעינות מ-0.4 ומעלה, בהתאם להמלצות של Hair ואחרים (2010).

לוח 1: טעינויות (Loadings) ההיגדים על הגורמים לאחר רוטציה

היגד	נעימות	מצפוניות	נורוטיות	פתיחות	מוחצנות
אני אוהב לשתף פעולה עם אחרים	.567				
אני אדם מתחשב ונעים כמעט כלפי כולם	.556				
אני נותן אמון באנשים אחרים בדרך כלל	.650				
אני יכול לעשות רושם של אדם קר או מתנשא	.729				
אני בעל מזג סלחני	.608				
לפעמים אני נוטה לעורר מריבות עם אחרים	.466				
אני נוטה לבקר ולמצוא פגמים באחרים	.602				
דעתי מוסחת בקלות	.501				
אני עושה דברים ביעילות	.717				
אני נוטה לעצלנות	.602				
אני נוטה להיות בן אדם מאורגן ומסודר	.684				
אני רואה את עצמי כעובד נאמן שניתן לסמוך עליו	.552				
אני רואה את עצמי כעובד המבצע את עבודתו היטב וביסודיות	.704				
אני מתרגז בקלות	.536				
לעיתים אני גס רוח לסובבים אותי	.432				
אני נשאר רגוע במצבי מתח	.794				
אני מרבה לדאוג	.618				
אני רואה את עצמי כאדם רגוע המתמודד היטב עם מצבי לחץ	.794				
אני רואה את עצמי כאדם מדוכדך ונוטה לעצבות	.462				
אני אדם חברותי ופתוח	.628				
אני מעדיף עבודה שגרתית מאשר עבודה שבה אי אפשר לדעת איך יראה סוף יום העבודה	.440				
אני יודע להעריך אומנות	.542				
אני רואה את עצמי כאדם שנון וחכם	.401				
אני רואה את עצמי כאדם מקורי ובעל רעיונות חדשים	.422				
אני בעל אישיות אסרטיבית	.504				
אני נוטה להיות שקט ומופנם	.769				
אני רואה את עצמי כאדם מאוד אנרגטי	.599				
אני רואה את עצמי כאדם מאופק ומסויג	.630				
אני רואה את עצמי כבן אדם דברן	.671				

משתנה תלוי

הצלחה בעבודה: נמדדה עבור כל המשתתפים בכל סוגי ההעסקה באמצעות היגדים שנלקחו מכלי שפותח להערכת הצלחה בקריירה (Abele et al., 2011). הכלי בוחן שני ממדים: הצלחה אובייקטיבית והצלחה סובייקטיבית בקריירה. המשיבים דירגו את תשובותיהם על סולם ליקרט מ-1 עד 5. מהימנות הכלי במחקר הנוכחי נעה בין $\alpha = .82$ ל- $\alpha = .85$. עבור הממדים השונים. שאלות 1-3 בודקות את הממד של הצלחה אובייקטיבית בעבודה (שכר, ומעמד). שאלות 4-8 בודקות את הממד של הצלחה סובייקטיבית בעבודה (שביעות רצון ומטרות), והן נשענות על מחקר מתחום שביעות הרצון בעבודה (Greenhaus et al., 1990). אלפא של קרונבך לממד זה $\alpha = .78$. במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות $\alpha = .82$. שאלות 9-13 בודקות את הממד של הצלחה סובייקטיבית בעבודה בהשוואה לאחרים. המשיבים התבקשו לדרגם את תשובותיהם מ-1 (פחות מצליחים ממני) עד-5 (יותר מצליחים ממני). אלפא של קרונבך לממד זה $\alpha = .84$. במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות $\alpha = .85$.

משתנה ממתן

דפוס העסקת העובד: נמדד באמצעות שאלה ישירה על סוג ההעסקה, כאשר המשתתפים התבקשו לסווג את עצמם לאחת משלוש קטגוריות: שכיר, עצמאי בעל עסק, או פריילנסר. הנתונים מראים את החלוקה הבאה: 47% שכירים, 26% עצמאים בעלי עסק, ו-27% פריילנסרים ($N=304$). בנוסף, נאספו נתונים על משך הזמן בתפקיד הנוכחי ובדפוס ההעסקה הנוכחי, אך אלה שימשו כמשתני רקע ולא נכללו בניתוח העיקרי של המשתנה הממתן. מכיוון שדפוס ההעסקה נמדד כמשתנה קטגוריאל יחיד, לא נדרש חישוב של מהימנות פנימית (אלפא של קרונבך). המשתנה הזה שימש כגורם ממתן בניתוחים הסטטיסטיים ומאפשר השוואה בין הקבוצות השונות בהקשר של הקשר בין תכונות אישיות להצלחה בעבודה.

שיטת ניתוח

לגבי השערת המחקר הראשונה, שנועדה לבדוק את הקשר בין תכונות אישיות להצלחה בעבודה, השתמשנו במתאמי פירסון. כמו כן, לבחינת ההבדלים בין קבוצות שונות (שכירים, פריילנסרים ועצמאים), השתמשנו במבחני t לשני מדגמים בלתי תלויים. להשערת המחקר השנייה, בה נבדק קשר בין תכונות אישיות להצלחה פסיכולוגית, השתמשנו במבחן ANOVA. בנוסף, נערך ניתוח גורמים בשיטת PCA לצורך זיהוי תכונות אישיות מתוך השאלון.

ממצאים

מניתוח הסטטיסטיקה התיאורית של משתני המחקר כפי שמופיע בלוח 2, ניתן לראות כי מבחינת תכונות האישיות רמת הפתיחות הייתה הגבוהה ביותר ($M=3.85$, $SD=0.72$), אחריה המצפוניות ($M=3.61$, $SD=0.70$), המוחצנות והנירוטיות ברמה זהה ($M=3.42$, $SD=0.68$), ולבסוף הנעימות – שהייתה הנמוכה ביותר ($M=3.40$, $SD=0.71$). נמצאו קשרים מובהקים בין רוב תכונות האישיות פרט לכך שלא נמצא קשר בין מוחצנות לבין ניירוטיות ולבין נעימות, ראו לוח 3.

באשר למדדי ההצלחה, ממוצע ההצלחה הסובייקטיבית ($M=3.61$, $SD=0.70$) היה גבוה במעט מממוצע ההצלחה האובייקטיבית ($M=3.42$, $SD=0.68$), מבחן t למדגמים מזווגים הראה כי בכלל המדגם, ממוצע ההצלחה הסובייקטיבית היה גבוה באופן מובהק מממוצע ההצלחה האובייקטיבית ($t(303)=3.24$, $p<.01$), ראו לוח 2. בנוסף, נמצא קשר חזק בין מדדי ההצלחה ($r=.311$, $p<.01$), ראו לוח 3.

נמצא קשר חיובי חזק בין מדדי ההצלחה האובייקטיבית והסובייקטיבית בקרב שכירים ($r=.311, p<.01$), בקרב עצמאים ($r=.435, p<.01$), ובקרב פרילנסרים ($r=.178, p<.01$). ראו לוח 4.

ממצא מעניין נוסף היה כי נמצא קשר חיובי מובהק בין גיל לשני מדדי ההצלחה, כאשר עם העלייה בגיל נמצאה עלייה הן בהצלחה האובייקטיבית ($r=.183, p<.01$) והן בהצלחה הסובייקטיבית ($r=.166, p<.01$).

לוח 2: סטטיסטיקה תיאורית של משתני המחקר

נעימות	מצפוניות	נוירוטיות	פתיחות	מוחצנות	הצלחה אובייקטיבית	הצלחה סובייקטיבית
ממוצע	3.40	3.61	3.42	3.58	3.42	3.61
סטיית תקן	.71	.70	.67	.73	.68	.70
מינימום	1	1	1.33	1	1	1
מקסימום	4.14	5	5	4.25	5	4.82

לוח 3: מתאמי פירסון בין משתני המחקר

נעימות	מצפוניות	נוירוטיות	פתיחות	מוחצנות	הצלחה אובייקטיבית	הצלחה סובייקטיבית
מצפוניות	.36***					
נוירוטיות	-.51***	-.41***				
פתיחות	.38***	.33***	-.29***			
מוחצנות	.08	.15**	-.05	.37***		
הצלחה אובייקטיבית	.01	.17**	-.06	.22***	.37***	
הצלחה סובייקטיבית	.12*	.27***	-.22***	.35***	.24***	.45***

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

לבחינת השערת המחקר הראשונה בדבר קשר חיובי בין תכונות אישיות לבין מדדי הצלחה, נערך מבחן מתאמי פירסון. נמצא קשר חיובי מובהק בין פתיחות לבין הצלחה אובייקטיבית ($r=.305, p<.01$) ולבין הצלחה סובייקטיבית ($r=.377, p<.01$). בקרב שכירים, נמצא קשר חיובי מובהק בין פתיחות לבין הצלחה אובייקטיבית ($r=0.15, p<.05$) ולבין הצלחה סובייקטיבית ($r=0.19, p<.05$). בקרב עצמאים, נמצא קשר חיובי מובהק בין פתיחות לבין הצלחה אובייקטיבית ($r=0.21, p<.01$) ולבין הצלחה סובייקטיבית ($r=0.23, p<.01$). בקרב פרילנסרים, נמצאו קשרים שליליים מובהקים בין נוירוטיות לבין הצלחה אובייקטיבית ($r=-0.22, p<.01$) ולבין הצלחה סובייקטיבית ($r=-0.28, p<.01$).

מצפוניות נמצאה קשורה באופן חיובי להצלחה אובייקטיבית ($r=0.18, p<.05$) ולהצלחה סובייקטיבית ($r=0.25, p<.01$). נוירוטיות נמצאה קשורה באופן שלילי להצלחה אובייקטיבית ($r=-0.12, p<.05$) ולהצלחה סובייקטיבית ($r=-0.15, p<.05$). ראו לוח 4.

לוח 4: מתאמי פירסון בין תכונות אישיות לבין הצלחה בעבודה בקרב עובדים בדפוסי העסקה שונים

תכונות אישיות	שכירים		עצמאים		פריילנסרים	
	הצלחה אובייקטיבית	הצלחה סובייקטיבית	הצלחה אובייקטיבית	הצלחה סובייקטיבית	הצלחה אובייקטיבית	הצלחה סובייקטיבית
מצפוניות	0.18*	0.25**	0.28*	0.31**	0.15	0.20
מוחצנות	0.20*	0.22*	0.25*	0.27*	0.12	0.18
פתיחות	0.15	0.19*	0.21*	0.23*	0.10	0.16
נוירוטיות	-0.12	-0.15	-0.18	-0.20	-0.22*	-0.28*
נעימות	0.13	0.17	0.16	0.19	0.09	0.14

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

לבחינת השערת המחקר השנייה בדבר השפעת דפוס ההעסקה כמשתנה מממן, נערכו ניתוחי רגרסיה מרובה לכל דפוס העסקה בנפרד. נמצא כי בקרב שכירים, פתיחות ($B=0.219, p<.05$) ומוחצנות ($B=0.217, p<.05$) נמצאו כמנבאים חיוביים מובהקים להצלחה סובייקטיבית. בקרב עצמאיים, פתיחות ($B=0.127, p<.05$) ומוחצנות ($B=0.149, p<.05$) נמצאו גם כן כמנבאים חיוביים מובהקים. בקרב פריילנסרים, נוירוטיות נמצאה כמנבא שלילי מובהק להצלחה סובייקטיבית ($B=-0.276, p<.05$). ראו לוח 5.

לוח 5: המשתנים שנמצאו מנבאים הצלחה סובייקטיבית לפי סוג העסקה

משתנה מנבא	B	β	t	R ²
פתיחות (שכירים)	*0.219	0.216	1.897	0.047
פתיחות (עצמאים)	*0.127	0.153	1.493	0.070
מוחצנות (שכירים)	*0.217	0.249	1.960	0.062
מוחצנות (עצמאים)	*0.149	0.182	1.388	0.095
נוירוטיות (פריילנסרים)	*0.276	-0.365	-2.295	0.133

* $p < .05$

להערכת השערת המחקר השלישית בדבר הבדלים בין דפוסי ההעסקה במדדי ההצלחה, נערך ניתוח שונות חד-כיווני (ANOVA). ניתוח השונות החד-כיווני הצביע על הבדלים מובהקים בין דפוסי ההעסקה במדדי ההצלחה הסובייקטיבית ($F(2,279)=6.090, p<.001$).

השוואות post-hoc באמצעות מבחן Scheffé איששו את הממצאים, כאשר עצמאים דיווחו על רמות הגבוהות ביותר של הצלחה סובייקטיבית ($M=3.85, SD=0.72$) באופן מובהק בהשוואה הן לשכירים

($M=3.42$, $SD=0.68$, $p<.01$) והן לפרילנסרים ($M=3.61$, $SD=0.70$, $p<.05$). לעומת זאת, לא נמצאו הבדלים מובהקים בין שכירים לפרילנסרים ($p>.05$), וכן לא נמצאו הבדלים מובהקים במדדי ההצלחה האובייקטיבית בין דפוסי ההעסקה השונים ($p>.05$).

ממצאים אלו תומכים חלקית בהשערת המחקר. נמצא קשר חיובי בין פתיחות ומצפוניות לבין שני מדדי ההצלחה, בעוד שנמצא קשר שלילי בין נזירותיות לבין הצלחה אובייקטיבית בלבד. כמו כן, הממצאים מצביעים על כך שדפוס ההעסקה אכן מממן את הקשר בין תכונות אישיות להצלחה סובייקטיבית, כאשר תכונות שונות מנבאות הצלחה בקרב דפוסי העסקה שונים, דבר התומך בהשערת המחקר השנייה.

דיון ומסקנות

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבחון את הקשר בין תכונות אישיות לבין מדדי הצלחה אובייקטיביים וסובייקטיביים בעבודה, תוך התייחסות לדפוס ההעסקה כמשתנה מממן. ממצאי המחקר הנוכחי מספקים תובנות חשובות אודות הקשר המורכב בין תכונות אישיות, דפוסי העסקה והצלחה תעסוקתית. ראשית, הממצאים מאששים את ההבחנה התיאורטית בין הצלחה אובייקטיבית והצלחה סובייקטיבית בקריירה. בהתאם למחקרים קודמים, נמצא כי הצלחה אובייקטיבית והצלחה סובייקטיבית אמנם קשורות זו בזו, אך מהוות מדדים נפרדים עם דפוסי קשרים שונים.

במחקר הנוכחי נמצא קשר חיובי בין פתיחות ומצפוניות לבין שני סוגי ההצלחה, מה שתואם את הספרות המחקרית הקיימת. עובדים המתאפיינים ברמות גבוהות של מצפוניות נוטים להפגין אחריות, ארגון ומשמעת עצמית – תכונות החיוניות להצלחה בכל דפוסי ההעסקה. במקביל, פתיחות לחוויות, המתבטאת בסקרנות, יצירתיות וגמישות מחשבתית, מאפשרת הסתגלות טובה יותר לסביבות עבודה דינמיות ומשתנות. ממצא מעניין במחקר הוא שעצמאים דיווחו על רמות גבוהות יותר של הצלחה סובייקטיבית בהשוואה לשכירים ופרילנסרים. ממצאים קודמים (Bleidorn et al., 2019; Hirschi et al., 2018) תומכים בטענה זו ומחזקים את ההבנה כי תחושת האוטונומיה, השליטה והיכולת לממש חזון אישי, המאפיינים עבודה עצמאית, תורמים משמעותית לתחושת הצלחה והגשמה.

הקשר השלילי שנמצא בין נזירותיות לבין תפיסת הצלחה בקרב פרילנסרים מדגיש את האתגרים הייחודיים של עבודה פרילנסרית, הדורשת יציבות רגשית וחוסן נפשי גבוהים בהתמודדות עם אי-ודאות תעסוקתית. קשר שלילי זה תואם ממצאים מחקריים קודמים (Zhao & Seibert, 2006) המדגישים כי יציבות רגשית נמצאה כמנבא חיובי של הצלחה בקרב יזמים ועצמאיים. גם מחקרים של Lange (2012) וכן Wood (2019) הדגישו כי אנשים עם רמות גבוהות של נזירותיות מתקשים יותר בהתמודדות עם אי-ודאות ובהתמודדות עם השינויים התכופים המאפיינים את עולם העבודה הגמיש. בנוסף, נמצא שהיציבות הרגשית (ההפך מנזירותיות) קשורה בשמירה על רווחה נפשית במצבי אי-ודאות, כולל בהקשרים תעסוקתיים (Zacher & Rudolph, 2021).

מגבלות המחקר והמלצות למחקר עתידי

למחקר זה מספר מגבלות שראוי לקחת בחשבון. ראשית, השימוש בדיווח עצמי למדידת הצלחה עשוי להיות מוטה על ידי גורמים כמו רצייה חברתית (Paulhus, 1991), דבר שעלול להטות את תוקף הממצאים. שנית, המחקר נערך בנקודת זמן אחת, מה שמגביל את היכולת להסיק סיבתיות על הקשרים שנמצאו (Levin, 2006). בנוסף, המיקוד בהקשר הישראלי מעלה שאלות לגבי יכולת ההכללה להקשרים תרבותיים וכלכליים שונים (Tsui et al., 2007). המחקר לא פיקח על משתנים ארגוניים חשובים, כמו תרבות ארגונית וסגנון

ניהול, שעשויים להשפיע על הקשר בין אישיות להצלחה תעסוקתית (Johns, 2006). לבסוף, יש להיזהר משימוש בממצאים באופן שעלול להוביל להטיות בתהליכי גיוס ומיון. הממצאים מיועדים בעיקר לסייע לפרטים בקבלת החלטות קריירה, ולא כבסיס לסינון מועמדים.

לאור מגבלות אלו, מומלץ שמחקרים עתידיים ישלבו מדדים אובייקטיביים של הצלחה, כמו נתוני שכר או הערכות ביצוע חיצוניות, ויבחנו את השפעת השינויים בדפוסי העסקה לאורך זמן. מחקרים בין-תרבותיים יוכלו להעריך את יכולת ההכללה של הממצאים להקשרים תרבותיים וכלכליים שונים.

המחקר הנוכחי תורם להרחבת ההבנה התיאורטית של הקשר בין אישיות, דפוסי העסקה והצלחה תעסוקתית. ממצאי המחקר מדגישים את הצורך בגישה מותאמת בהבנת הקשר בין אישיות להצלחה תעסוקתית, ומציעים כי חשיבותן של תכונות אישיות שונות עשויה להשתנות בהתאם לדפוס העסקה. מבחינה יישומית, המחקר מספק תובנות חשובות שיכולות לסייע לפרטים בבחירת דפוס העסקה המתאים לאישיותם ולסגנון חייהם, ליועצי קריירה במתן הכוונה מדויקת יותר לפונים אליהם, ולמעסיקים וארגונים בפיתוח מודלי העסקה המותאמים לצרכים ולמאפיינים האישיותיים של עובדים שונים.

סיכום

המחקר מצביע על כך שתכונות אישיות מהוות אחד הגורמים המשפיעים על הצלחה בדפוסי העסקה שונים, לצד גורמים מרכזיים נוספים כמו כישורים מקצועיים, ניסיון וגורמים ארגוניים. הממצאים מעלים כי ישנם קשרים מסוימים בין תכונות אישיות לבין תפיסת הצלחה בדפוסי העסקה שונים, וכי הבנת קשרים אלו עשויה לסייע לפרטים בקבלת החלטות מושכלות לגבי מסלול הקריירה שלהם.

רשימת מקורות

עציון, ד' ולסקי, ש' (1998). שאלון מאפייני אישיות (5 "הגדולים") נוסח עברי מורשה. אוניברסיטת תל-אביב.

Abele, A. E., Spurk, D., & Volmer, J. (2011). The career success of self-employed workers: A meta-analysis of the effects of personality and social capital. *Career Development International*, 16(3), 274–296.

Ali Zaidi, S. S., & Siddiqui, D. A. (2020). Exploring the antecedents of career success: The role of human capital, motivation, organizational climate, perceived success perceptions, and adaptability. *Journal of Business and Management*, 22(4), 1–15.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.

Bleidorn, W., Hill, P. L., Back, M. D., Denissen, J. J. A., Hennecke, M., et al. (2019). The policy relevance of personality traits. *American Psychologist*, 74(8), 1056–1067.

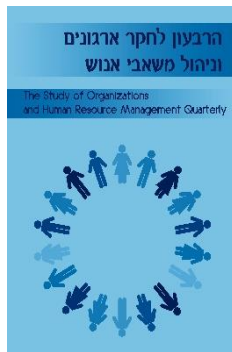
Burke, R. J., & Cowling, M. (2015). Flexible work options for employees: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 56–73.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Denissen, J. J. A., & Penke, L. (2018). The role of personality in success at work. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(3), 396–412.
- Etzion, D., & Lachman-Mesh, L. (1998). *The Big Five Personality Inventory – Hebrew version* [Translation]. Tel Aviv University, School of Psychological Sciences.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gerhart, B., & Meiyu, Z. (2015). Success and satisfaction at work: What defines the good life. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 380–398.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Gunz, H. P., & Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 105–111.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hirschi, A., Götz, A. (2020). Freelance work and success: A personality perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103486.
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the Career Resources Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 338–358.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory—Versions 4a and 54*. University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D., Jr. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2019). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015. *ILR Review*, 68(1), 1–40.
- Kässi, O., & Lehdonvirta, V. (2018). Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 241–248.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lange, S., van den Bos, K., & de Cremer, D. (2012). Uncertainty and the psychology of justice. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(2), 98–110.
- Lange, T. (2012). Job satisfaction and self-employment: Autonomy or personality? *Small Business Economics*, 38(2), 165–177.
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five traits. *Personality and Individual Differences*, 63, 58–63.
- Levin, J. (2006). *Statistical methods for research*. Academic Press.
- Manyika, J., Chui, M., & Bughin, J. (2016). *Independent work: Choice, necessity, and the gig economy*. McKinsey Global Institute. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 17–59). Academic Press.
- Salgado, J. F. (1997). The five-factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30–43.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426–478.
- Wood, S., Lawson, C., & Harvey, A. (2019). Self-employment and personality. *Journal of Business Venturing*, 34(2), 106–130.
- Wood, S., & Wall, T. D. (2019). Flexible work arrangements: How are they managed and do they impact organizational outcomes? *British Journal of Industrial Relations*, 57(4), 749–774.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic. *American Psychologist*, 76(1), 50–62.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259–271.
- Zheng, A., Hoff, K. A., Hanna, A., Einarsdóttir, S., Rounds, J., & Briley, D. A. (2024). Job characteristics and personality change in young adulthood: A 12-year longitudinal study and replication. *Journal of Personality*, 92(1), 298–315.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



הבדלים בין שכירים ועצמאיים בתחושת החרדה המצבית, תפיסת הבטחון התעסוקתי ורמת האושר במהלך מלחמת "חרבות ברזל"

אורית שמיר בלדרמן³, מיכל שמיר⁴, גלית טליה אסתרקין⁵ ובר
שטיינברג⁶

תקציר

בעשורים האחרונים, התרחשו תהליכים ושינויים ארגוניים רבים ומקיפים בשוק העבודה אשר הובילו להופעת שני סגנונות עבודה עיקריים- עובדים שכירים ועובדים עצמאיים. השוני בין שתי קבוצות תעסוקה אלו ניכר במישורים רבים ועל כן, הבנת ההבדלים ביניהן הופכת לחיונית יותר מתמיד- בימי שגרה בכלל, ובמצב של משבר בטחוני ממושך בפרט. מטרת המחקר הייתה להשוות בין עובדים שכירים ועצמאיים ברמות החרדה המצבית, תפיסת הביטחון התעסוקתי ורמת האושר במהלך מלחמת "חרבות ברזל". המחקר התבסס על שאלונים שהועברו באופן מקוון ל-262 עובדים, 136 עובדים שכירים ו-126 עצמאיים. המחקר נערך באמצעות מתודולוגיה כמותנית ושאלונים מתוקפים למדידת משתני המחקר. ממצאי המחקר מצביעים על כך שעצמאיים חווים אוטונומיה תעסוקתית וגמישות, מה שעשוי לצמצם את תחושת החרדה ולשפר את רמות האושר שלהם, ועם זאת, השכירים עדיין נהנים מביטחון תעסוקתי גבוה יותר ביחס לעצמאיים. כמו כן, הממצאים מדגישים את המורכבויות והדינמיות הרבות של עולם העבודה העכשווי, ומספקים תובנות חשובות בנוגע לרווחתם הפסיכולוגית והמקצועית של עובדים במסגרות תעסוקה שונות. זאת ועוד, הממצאים עשויים לתרום בפיתוח אסטרטגיות לשיפור רווחתם הנפשית והמקצועית של עובדים בכל מסגרות התעסוקה, ולשמש כבסיס לפיתוח מדיניות תעסוקה ורווחה מותאמת יותר לצרכים הייחודיים של שכירים ועצמאיים כאחד. לצד תרומות חשובות אלו, ראוי לציין כי המחקר אינו חף ממגבלות, כגון קטגוריזציה רחבה ושימוש במתודולוגיה כמותנית בלבד. מגבלות אלו מעידות על הצורך לערוך מחקרי המשך, המבצעים בחינת תפקידים שונים בתוך קבוצות התעסוקה על ידי קטגוריזציה צרה יותר ומשלבים מתודולוגיה איכותנית, לשם העמקת ההבנה ביחס להבדלים הקיימים בין סוגי התעסוקה השונים בעולם העבודה העכשווי.

מילות מפתח: שכירים ועצמאיים; חרדה מצבית; תפיסת בטחון תעסוקתי; אושר בעבודה; מלחמת "חרבות ברזל"

³ ד"ר אורית שמיר בלדרמן, ראשת החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, החוג למדעי ההתנהגות, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, orits@yvc.ac.il

⁴ ד"ר מיכל שמיר, החוג למנהל מערכות בריאות, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, michals@yvc.ac.il

⁵ גב' גלית טליה אסתרקין, בוגרת החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, galit27esterkin@gmail.com

⁶ גב' בר שטיינברג, בוגרת החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, b0522277079@gmail.com

מבוא

מקום העבודה נתפס כיום כאחד המרכיבים החשובים בחיי בני האדם, ויחסי העבודה מהווים גורם חשוב באיכות חייהם ורווחתם (שמאי, 2016). בעקבות תהליכי הגלובליזציה ותנאי התחרות הכלכליים, חלו שינויים מקיפים בשוק העבודה בעשורים האחרונים והופיעו צורות תעסוקה חדשות. צורות אלה הותאמו להתפתחויות בתחום הטכנולוגיה ולשינויים מבניים ארגוניים נוספים, כגון מיקור חוץ, וצמצום והפרטה של שירותים ציבוריים (היילברן ואיצקוביץ', 2017). כמו כן, במהלך שני העשורים האחרונים, מספר העובדים העצמאיים ושיעורם באוכלוסייה גדל במהירות, בעיקר לאור רצונם לחוות אוטונומיה, גמישות והתאמה בין כישוריהם לבין עבודתם (Hershey et al., 2017). שינוי באופי התעסוקה הוביל להבנה כי עובדים עצמאיים שונים במובנים רבים מעובדים שכירים (Hershey et al., 2017; Zwier et al., 2021). השוני העיקרי מתבטא בעיקר בעובדה שבקרב השכירים ישנה כפיפות להיררכיה והם מקבלים שכר או תגמול כספי עבור עבודתם מהמעסיק, זאת לעומת עצמאיים, שחווים חופש תעסוקתי ועוסקים בפעילות עסקית עצמאית, שמתבצעת לבד או עם עובדים תחתיהם, לשם פרנסתם ומחייתם (סנונו, 2019).

שוני נוסף מתייחס לתפיסת הביטחון התעסוקתי. תפיסה זו מתייחסת להערכת העובדים בשאלה עד כמה הם חשים שעבודתם הנוכחית עומדת בסיכון (Millán et al., 2013). מקובל להניח שתפיסת הביטחון התעסוקתי נמוכה יותר בקרב עובדים עצמאיים לעומת שכירים, לאור חששותיהם לחוות כישלון עסקי ואף להיות מובטלים (Millán et al., 2013; Zwier et al., 2021). על אף הנחה זו, יש לציין כי בעקבות תהליכי שינוי רבים ומקיפים שעבר שוק העבודה בשנים האחרונות, נוצר שינוי במשקל הביטחון התעסוקתי בקרב שכירים גם כן. בעקבות שינויים אלו, ישנה ירידה מתמשכת בהיקפי מנגנוני הביטחון בעבודה, שבאה לידי ביטוי בעיקר בשחיקת הכללים המסורתיים שהיו קיימים בעבר בשוק העבודה, כגון מושג הקביעות וכן בצמצום כוחם של ארגוני העובדים (וינבלום, 2023). זאת ועוד, צמצום מערכת הביטחון התעסוקתי בעלת השפעה רבה על בריאותם הנפשית של העובדים ואף גורמת להם לחוות מצבי לחץ שונים (וינבלום, 2023). מצבי לחץ אלו, מתאפיינים בעיקר על ידי חרדה מצבית, המוגדרת כמצב רגשי זמני, שנגרם כתגובה למצב שמפחיד או מלחיץ את האדם (ויטנברג, 2020). לרוב, האדם ינסה להימנע מתחושה זו, כיוון שהיא גורמת לו לתחושת אי נוחות (ויטנברג, 2020). עם זאת, עבודה עצמאית כרוכה גם בחששות ייחודיים, העלולים להגביר חרדה מצבית. עצמאיים חווים אי-וודאות כלכלית רבה יותר, חוסר ביטחון בהכנסות והיעדר רשת בטחון מוסדית (Zwier et al., 2021). כאשר מדובר במצבי משבר חיצוני, כמו מלחמה, הגמישות, שמהווה בדרך כלל יתרון, עלולה להפוך לחיסרון- כאשר החופש לקבל החלטות הופך לנטל של אחריות מוחלטת, בתנאי אי-וודאות קיצונית.

בבוקר שבת, 7 באוקטובר 2023, הותקפה מדינת ישראל במתקפת טרור מתואמת וחסרת תקדים. יותר מאלף מחבלים, רובם מארגון החמאס וחלקם מהג'יהאד האסלאמי הפלסטיני, פרצו את גבול רצועת עזה וחדרו לשטח ישראל. לאחר קרבות ממושכים, הצליחו כוחות צה"ל, כיתות הכוננות היישוביות, המשטרה ואזרחים חמושים להשיב את השליטה הביטחונית. האירועים האלימים הללו גבו מחיר דמים כבד של אלפי הרוגים, אזרחים וחיילים כאחד (אתר המרכז למורשת המודיעין, 2024). בתגובה, הכריז צה"ל על מבצע "חרבות ברזל", במטרה לפגוע בתשתיות הטרור ולהשיב את החטופים שנלקחו מבתיהם לעזה. בעקבות מתקפת הפתע, הוכרז מצב מלחמה במדינת ישראל וכלל אזורי המדינה סבלו מירי מסיבי של טילים ורקטות, מה שהוביל לפינוי נרחב של אוכלוסייה, סגירת עסקים רבים והעתקת אלפי משפחות ממקום מגוריהן למקומות בטוחים יותר. ההתקפה המפתיעה יצרה גל של חרדה ומתח בקרב הציבור בישראל, כולל השלכות

משמעותיות על עולם העבודה. המלחמה הביאה לשיבושים נרחבים בשגרת העבודה, סגירת עסקים, עובדים שגויסו למילואים, ואי-וודאות כלכלית. הנחת המוצא של המחקר היא שבמצב כזה, ההבדלים בין סוגי תעסוקה מתחדדים: עובדים שכירים נהנים מביטחון תעסוקתי יחסי ושכר קבוע גם בזמן משבר, בעוד עצמאיים מתמודדים עם קריסת הכנסות פתאומית ואי-וודאות מוחלטת לגבי עתידם הכלכלי. תנאים אלו יוצרים בסיס טבעי לבחינת ההבדלים הפסיכולוגיים בין סוגי התעסוקה במצבי לחץ קיצוניים (כהן, 2008).

הספרות הקיימת סובלת ממספר פערים תיאורטיים. ראשית, רוב המחקרים בחנו את ההבדלים בין שכירים לעצמאיים בתנאים רגילים, ללא התייחסות להשפעת מצבי חירום או אי-וודאות קיצונית על הדינמיקה הפסיכולוגית בין הקבוצות. שנית, חסרה התייחסות תיאורטית לאופן שבו מצבי משבר עלולים להפוך יתרונות פסיכולוגיים מוכרים של עבודה עצמאית (כמו גמישות ואוטונומיה) לגורמי לחץ נוספים. לאור כך, המחקר הנוכחי מבקש להרחיב את תיאוריית שימור המשאבים (Conservation of Resources Theory) (Hobfoll, 2001) על ידי בחינה כיצד משאבים פסיכולוגיים שונים- ביטחון מוסדי אל מול גמישות אישית- מתנהגים במצבי איום חיצוני. אנו מציעים שבמצבי חירום, הגמישות והאוטונומיה העצמאית עלולות להפוך ממשאבים מגנים למקורות חרדה נוספים, בעוד שהביטחון המוסדי של שכירים מספק עיגון פסיכולוגי חשוב.

מתוך כך, מחקר זה מבקש להשוות בין עובדים שכירים ועצמאיים ברמות תחושת החרדה המצבית, תפיסת הביטחון התעסוקתי ורמת האושר במהלך תקופה של אי-וודאות ביטחונית. ממצאי מחקר זה עשויים לתרום בהבנת ההשלכות הפסיכולוגיות של צורות העסקה שונות וכן, לספק ידע חדש אודות חווית העבודה בעידן הנוכחי. כמו כן, הממצאים יוכלו לתרום בהתאמת קריירה ובפיתוח התערבויות ממוקדות, תוך אספקת תובנות חשובות לקובעי מדיניות, מעסיקים ועובדים.

סקירת ספרות

סוגי תעסוקה

בעשורים האחרונים חלו שינויים מקיפים בשוק העבודה, לאור תהליכים, התפתחויות ושינויים מבניים ארגוניים שהתרחשו בעולם. שינויים אלו הובילו להופעת מסגרות תעסוקה שונות וחדשות, כשהעיקריות בהן- הן שכירים ועצמאיים (היילברן ואיצקוביץ', 2017).

עובדים שכירים מוגדרים כעובדים שבינם לבין מעסיקם מתקיימים יחסי עובד-מעסיק. כחלק מכך, הם כפופים להיררכיה והשכר אותו הם מקבלים ניתן להם על ידי מעסיקם (רוזנברג, 2019). עצמאיים, לעומת זאת, אינם נתונים ליחסי עובד-מעביד ועוסקים בפעילות עסקית עצמאית, לשם מחייתם ופרנסתם. חלק מהעצמאיים עובדים באופן יחידני וחלקם מעסיקים עובדים תחתיהם, בהיקפי משרה שונים (סנונו, 2019). בנוסף, העצמאיים מנהלים תיק שומה במס הכנסה ובביטוח לאומי, תוך כדי ביצוע תשלומי ביטוחים שונים לעצמם (רוזנברג, 2019).

רוזנברג (2019) מציין כי העובדים השכירים מקבלים שכר חודשי גם במידה והם נעדרים מהעבודה לאור חופשה, מחלה, לימודים ומכל סיבה שהיא. זאת בניגוד לעצמאיים, שבמידה והעסק העצמאי שלהם סגור מכל סיבה שהיא, יהיו להם הוצאות הקשורות לעבודה, כמו למשל דמי שכירות, אך העצמאיים עצמם לא משתכרים בתקופה זו. שניר (2021) מוסיף ואומר כי שכירים גם זכאים לדמי אבטלה ואילו העצמאיים אינם זכאים לכך. יתרה מזאת, בקרב עצמאיים השכר הממוצע נמוך יותר משל שכירים ואף נשללות מהם קצבאות רבות, שכן ניתנות לעובדים שכירים על ידי מעסיקם, כגון תשלום עבור ימי מחלה, פנסיה ועוד (Vendramin

(Parent-Thirion, 2019). כתוצאה מכך, במצבי קושי כלכלי או משבר, לרבות משבר בטחוני, ההשלכות השליליות גדולות יותר בקרב עצמאיים מאשר שכירים וההבדלים בין סוגי התעסוקה ניכרים (שנר, 2021).

מחקרים קודמים (Warr, 2017; Zwier et al., 2021) הראו הבדלים נוספים בין סוגי התעסוקה. ראשית, עובדים עצמאיים לעומת שכירים, חווים תחושות מוגברות של עצמאות וחופש בכל הקשור לקבלת החלטות הקשורות לעבודה ודרך יישומן, לאור העובדה שאינם כפופים להיררכיה. בנוסף, עצמאיים מרגישים תחושת גמישות מוגברת בשליטה שלהם בעבודה ומדווחים שקיימת התאמה מקסימלית בין כישוריהם לבין עבודתם הנוכחית. כלל ממצאים אלו, מצביעים על שביעות רצון גבוהה יותר בקרב עצמאיים מעבודתם. על אף יתרונות אלו, המחקרים גם מעידים על כך, שעבודה עצמאית נמצאה קשורה לרמות נמוכות יותר של ביטחון תעסוקתי ואי וודאות, בעיקר מתקופת הפנסיה וההזדקנות (Hershey et al., 2017; Zwier et al., 2021) המובילים את העובד לחוות רגשות שליליים ולהיתקל במצבים קשים (Petriglieri et al., 2019; Wood et al., 2019).

על אף הקשיים ואי הוודאות שצוינו, ניתן לראות כי תהליכי השינוי שקרו בעולם העבודה הובילו לכך שאנשים רבים רצו לחוות אוטונומיה, הגדרה עצמית, גמישות ושליטה בעבודתם, תוך כדי שהם מתאימים בין הכישורים שלהם לבין העבודה בה הם יעסקו (Zwier et al., 2021). רצון זה הוביל לכך שמספר העצמאיים גדל במהירות.

גם ישראל השתלבה בתהליכי הגלובליזציה והשינויים בשוק העבודה העולמי, וניתן לראות עליה מתמדת במספר העובדים העצמאיים. על פי נתוני הביטוח הלאומי (2024), במדינת ישראל יש כיום 927,632 עובדים עצמאיים, המהווים 14.2% מכלל כוח העבודה האזרחי. זאת בהשוואה לנתוני סקר ביטוח לאומי לשנת 2017 (רוזנברג, 2019), שדיווחו על כ-280.3 אלף עובדים עצמאיים- גידול של יותר מ-230%. במקביל, חלה ירידה יחסית במספר העובדים השכירים: מ-3.83 מיליון בשנת 2017, ל-3.33 מיליון בשנת 2024- ירידה של כ-13%. נתונים אלו משקפים מגמה עולמית של מעבר מעבודה שכירה מסורתית לצורות תעסוקה גמישות יותר, תהליך שמשפיע באופן משמעותי על המאפיינים הפסיכולוגיים והכלכליים של עולם העבודה, ובכלל זה גם בישראל. תמורות אלו יוצרות בסיס חשוב להבנת ההבדלים בין סוגי התעסוקה השונים, במיוחד בתקופות של לחץ ואי-וודאות, כמו במלחמת "חרבות ברזל".

אושר

המושג אושר נכנס תחת תחום הפסיכולוגיה החיובית והתחיל להיחקר באופן שיטתי רק בשנים האחרונות, על אף שעניין חוקרים רבים בתקופות קדומות יותר (Diener & Suh, 1997). אושר מוגדר כחוויה שיוצרת הנאה עם משמעות ומשלבת בין הממד הרגשי לבין הממד הקוגניטיבי של האדם (שמיר-בלדרמן ושמיר, 2022; 2024; Seligman, 2002; Shamir Balderman et al., 2021; Salas-Vallina & Alegre, 2021). דינר וסו (Diener & Suh, 1997) הציעו לאגד את כל ההגדרות הנוגעות למושג האושר, לכדי שלוש הגדרות כלליות. ההגדרה הראשונה מתייחסת לאושר הנגרם על ידי קריטריונים חיצוניים, ההגדרה השנייה והמקובלת יותר מתייחסת לאושר כתחושת סיפוק מהחיים, וההגדרה השלישית מתארת כי אושר הוא תחושה חיובית שחוה האדם. בנוסף, על פי הגדרתו של זליגמן (Seligman, 2002), אושר יוצר אצל האדם רווחה סובייקטיבית (Happiness as Subjective Well-Being), שמתבטאת ברמה גבוהה מהממוצע של הנאה ורגשות חיוביים אחרים או בשביעות רצון כללית של האדם מהחיים (שמאי, 2016). לבסוף, אושר מתואר כיעד בחיים, שנמצא אצלנו בעדיפות גבוהה על פני יעדים אחרים וכל בני האדם שואפים לחוות אותו (Diener, 2000).

באופן כללי, אושר מהעבודה מוגדר כרגשות חיוביים של העובד כלפי עבודתו, מאפייני הארגון עצמו ותפקידו המקצועי, אשר מייצגים את מעורבותו ומחויבותו לעבודה, ושביעות רצונו ממנה (Fisher, 2010). מילאן ואחרים (Millán et al., 2013) מדייקים את הגדרת מושג האושר מהעבודה ועושים הבחנה בין שני גורמים, אשר מובילים את העובד לחווית אושר מעבודתו- תועלת פרוצדורלית (procedural utility), הנובעת מתהליך העבודה עצמו ומהאופן שבו היא מבוצעת, ותועלת הנובעת מהשגת תוצאות ומטרות קונקרטיות (goal achievement). מחקרים קודמים על אושר מציגים שני סוגים של משתנים המשפיעים על אושר. הסוג הראשון כולל מאפייני אישיות, כמו אקסטרברסיה ויציבות רגשית, שנמצאו חוזי רמות אושר גבוהות יותר (Eysenck, 1994). הסוג השני כולל משתנים סביבתיים כגון מקצוע, מעמד חברתי והכנסה, שנמצאו מתואמים חיובית לאושר (Diener & Suh, 1997; Seligman, 2002; Tay et al., 2015).

שמאי (2016), מציינת כי תיאוריית "הפעילות" (Activity Theory) ותיאוריית "הזרימה" (Flow Theory) מחברות בין אושר לבין פעילות בעבודה. תיאוריית הפעילות גורסת שתעסוקה מעניינת, תופק מהנוחות הפיזית והרגשית של העובדים ותספק להם הנאה (Diener & Suh, 1997). בעוד שתיאוריית הזרימה מניחה, כי אם תתקיים התאמה בין פעילות מעניינת ומאתגרת בעבודה שתבוצע בריכוז מוחלט, לבין כישורי האדם- הדבר ייצור חווית זרימה. כלומר, על פי תיאוריה זו, אושרו של האדם מותנה במעורבותו בפעילויות מעניינות ומאתגרות, בעוד שחווית הזרימה יכולה להתקיים במקום העבודה רק בתנאי שהעבודה תואמת את כישוריו של העובד (Diener & Suh, 1997; Robbins, 2021). החיבור בין פעילות בעבודה לאושר, מקבל ביטוי גם במחקרם של אבורמאדן וקונדי (Aboramadan & Kundi, 2023). לדידם, אנשים מאושרים יחוו מצב רוח טוב, ולאור כך יעסקו בתוצאות חיוביות הקשורות לעבודה, יהיו יותר פרודוקטיביים וישפרו את הביצועים והיעילות של מקום עבודתם (Bani-Melhem et al., 2018; Zelenski et al., 2008), וכן את רמת מעורבותם בארגון (Millán et al., 2013). זאת ועוד, מעורבות זו עשויה גם לתרום לתחושת הבטחון התעסוקתי.

ביטחון תעסוקתי

עולם העבודה מוגדר כמקום עתיר בשינויים הגורמים להשלכות משמעותיות על העובדים, כאשר הבולטת בהן היא התגברות התחושה בקרב העובדים כי עבודתם הנוכחית נמצאת בסיכון. תחושה זו נקראת בפסיכולוגיה הארגונית ובעולם העבודה חוסר ביטחון תעסוקתי, המתאר את דאגת העובדים לגבי המשך עבודתם בעתיד (Vander- Elst et al., 2014).

קיימת הסכמה רחבה על ההנחה כי ביטחון תעסוקתי, או לחלופין, אי ביטחון תעסוקתי, הן תחושות סובייקטיביות, שנובעות מפרשנות ותפיסת הפרט את סביבת העבודה שלו בפועל. עובדים כמהים לחוש תחושת ביטחון תעסוקתי, מאחר וחוסר ביטחון תעסוקתי נתפס בעיניהם כתחושה בלתי רצויה, המלווה בפחד ודאגה לאור העובדה כי יוכלו לאבד את עבודתם (ראו למשל, Sverke et al., 2004).

לרוב, ביטחון תעסוקתי מוגדר כחוזה עבודה חוקי בין העובד למעסיק, שמביא להבטחת המשך העסקה (Hur, 2022). הוא ממוקד בשוק העבודה כולו והתרומות שלו גדולות מאוד, כיוון שברוב המקרים, הוא משרת מטרות וערכים בעלי חשיבות חברתית גדולה. בנוסף, ביטחון תעסוקתי מתייחס למגוון הסדרים חברתיים שקמו במטרה להגן על זכויות העובדים. באופן זה, מתאפשר להם להתקיים בכבוד במסגרת שוק העבודה, ללא חששות מתקופת אבטלה ארוכה או מפני אובדן העבודה שלהם באופן בלתי צפוי, בעקבות החלטת המעסיק בלבד (Hur, 2022). הסדרים אלו תורמים הן למעסיקים והן לעובדים, זאת מאחר שהם מגבירים את האמון ביחסי העבודה, ובכך נאמנותם של העובדים למקום העבודה מתחזקת (וינבלום, 2023). נוסף על כך, תחושת ביטחון תעסוקתי בקרב העובדים תנבא התנהגויות תפקודיות טובות ברמה הארגונית ותוביל

לעלייה ברמת הביצועים בקרב העובדים (היילברן ואיצקוביץ', 2017). היילברן ואיצקוביץ' (2017) מוסיפים כי אם העובדים יחוו תחושת ביטחון תעסוקתי, תתעורר בהם מוטיבציה, שתאפשר להם להפיק סיפוק מעבודתם. זאת בניגוד לתחושות סובייקטיביות של חוסר סיפוק מרמת התפקוד ותחושות גופניות של חולשה בריאותית, הנגרמות לעובדים בעקבות היעדר תחושת ביטחון תעסוקתי. מכאן, ניתן להניח כי תחושת אי ביטחון תעסוקתי, עלולה לפגוע ברמת האושר שחוה העובד.

גרינהלג ורוזנבלט (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) פיתחו את תיאוריית "חוסר ביטחון תעסוקתי" במטרה להבין את הטבע, הסיבות וההשלכות של חוסר ביטחון תעסוקתי. בבסיס התיאוריה עומדת ההנחה שחוסר הביטחון התעסוקתי נתפס אצל העובד כתחושת חוסר אונים, לאור הקושי לשמור על המשכיות רצויה בעבודה תוך מצב מאיים. עוד הם ציינו, כי האיום הסובייקטיבי שחוה הפרט, מיוצג כחוסר ביטחון תעסוקתי, הנגזר מאיום אובייקטיבי אותו הוא תופס ועלול להשפיע על מגוון עמדות והתנהגויות בעבודה (Hur, 2022).

לאורך רוב המאה ה-20, מעסיקים רבים העניקו לעובדיהם ביטחון תעסוקתי ברמות גבוהות, כחלק ממדיניות חברתית ממשלתית (Hur, 2022). לאור כך, נוצרה ההנחה כי תפיסת הביטחון התעסוקתי גבוהה יותר בקרב עובדים שכירים לעומת עצמאיים, לאור חששות העצמאים לחוות כישלון עסקי ואף להיות מובטלים (Millán et al., 2013; Zwier et al., 2021). את הנחה זו, וינבלום (2023) מפרך, בכך שמציין כי שוק העבודה עבר שינויים מקיפים ורבים בשנים האחרונות, שהובילו לשינוי במידת הביטחון התעסוקתי אותו חווים עובדים שכירים. שינויים אלו מתבטאים בעיקר על ידי שחיקת הכללים המסורתיים שהיו קיימים בעבר בעולם העבודה, כגון צמצום כוחם של ארגוני העובדים וביטול חלקי של מושג הקביעות. וינבלום (2023) מסכם וטוען שביטחון תעסוקתי הוא מאפיין תעסוקתי חשוב בעיני עובדים מכלל המגזרים. לכן, צמצום מערכת זו עלול להשפיע רבות על העובדים בהיבט הנפשי ולגרום להם לחוות מצבי לחץ שונים וזמניים, ולתחושת רווחה נפשית ירודה (Vander-Elst et al., 2014). מצבי לחץ אלו משפיעים באופן ישיר על התגובות הרגשיות של העובדים ובראשן חרדה מצבית, הנובעת מהחשש לאובדן מקור הפרנסה ומאי-הוודאות לגבי העתיד המקצועי.

חרדה מצבית

במצבים בהם הפרט חווה איום פנימי, הוא עלול לחוות חרדה, המתוארת כמצב רגשי שכולל אספקטים פיזיולוגיים, רגשיים וקוגניטיביים (Blanchard et al., 2011). חרדה הינה רגש המוגדר כחשש מאיום לא מוצדק ולא מציאותי, הכרוך בחששות של הפרט מפני סכנות או איומים אפשריים בעתיד, ומובילים אותו לחוות חוסר יכולת לחזות אותם מראש או לשלוט בהם, במידה ויופיעו (Barlow, 1990). תחושת חרדה זו, נובעת הן ממקורות מודעים והן ממקורות לא מודעים, וגורמת לאדם לחוות תחושת פחד א-רציונלית (שמיר-בלדרמן ושמיר, 2022).

בספרות המקצועית נהוג לבצע הבחנה בין שני סוגי חרדה עיקריים - חרדה תכונתית וחרדה מצבית. חרדה תכונתית (Trait Anxiety), היא נטייה אישיותית קבועה ויציבה של הפרט לקלוט מצבים וגירויים בחייו כמסוכנים. אנשים בעלי חרדה תכונתית נוטים יותר לראות את עולמם כמסוכן ומאיים, לכן יקלטו מצבים רבים יותר כמאיימים עליהם. כתוצאה מכך, הם יגיבו בתכיפות גבוהה יותר למגוון רב של אירועים ברמות גבוהות של חרדה ואף יתקשו לתפקד ביעילות, כאשר יחשפו לגורמי לחץ או מצבי אי ודאות (ויטנברג, 2020). חרדה מצבית (State Anxiety) לעומת זאת, מאפיינת מצב רגשי זמני, שמגיע בתגובה לאירוע מיוחד או מלחץ ומוביל לרוב את האדם לחוש תחושת אי נוחות - לאור ניסיונו להימנע ממנה (ויטנברג, 2020). כלומר,

במצבי אי-וודאות קיצונית, כמו מגפה עולמית או מלחמה, עצמאיים עלולים לחוות חרדה מצבית מוגברת, לאור האחריות המלאה שלהם לקבל החלטות קריטיות ללא רשת ביטחון מוסדית.

הובפול ו-וולס (Hobfoll & Wells, 1998) פיתחו את תיאוריית שימור המשאבים (COR- "Conservation of Resources Theory"), אשר גורסת כי אנשים יחוו חרדה כאשר הם מאבדים משאבים חשובים בחייהם או בעת ששורר איום לאבדם. משאבים אלו מתייחסים לתנאים, חפצים, מאפיינים אישיים או אנרגיות, המוערכים על ידי הפרט והחברה כאחד, והם כוללים בעיקר כסף, מעמד חברתי, תעסוקה יציבה, מחויבות לדבר מה וזמן פנוי. על מנת לפצות על משאבים שאבדו ולמזער אפשרות לחוות חרדה, מתואר כי אנשים צריכים לפעול באופן יזום בכדי להשיג משאבים חדשים ולהגן על המשאבים הקיימים מפני אובדן. תיאוריה זו מניחה שאנשים בעלי משאבים רבים יותר באופן כללי, פגיעים פחות לאובדן משאבים ובכך מצטמצמת האפשרות שהם יחוו חרדה (Stiglbauer & Batinic, 2015).

כיום, עולם העבודה מאופיין בגורמי לחץ רבים, הגורמים לעובדים לחוות חרדה מצבית, ונובעים בעיקר מעומס בעבודה ומחששות מפני אפשרות אובדן מקום העבודה (Shamir-Balderman & Shamir, 2025; Stiglbauer & Batinic, 2015). וור (Warr, 2017) מוסיף לכך, שגם אי יציבות מבחינה כלכלית (שכר), עלולה להוביל את העובד לחוות רמות גבוהות של חרדה מצבית. יש לציין כי אמנם חרדה מצבית מוגדרת כתגובה רגשית זמנית, אך במצבי לחץ תעסוקתיים מתמשכים היא עלולה להופיע שוב ושוב, ובכך ליצור דפוס כרוני של חרדות חוזרות, הקשורות לעבודה. לאור האמור לעיל, מחקרים קודמים (De Witte, 2005; Stiglbauer, 2003; Sverke & Goslinga, 2015; & Batinic) הוכיחו כי חרדה מצבית כרונית הקשורה לתעסוקה, משפיעה לרעה הן על רווחתו הפסיכולוגית של העובד, והן על תפקודו וביצועיו במקום העבודה.

שאלת המחקר והשערות

לאור תהליכים, התפתחויות ושינויים ארגוניים שהתרחשו בעולם בעשורים האחרונים, חלו שינויים בשוק העבודה, שגרמו להופעת שני סגנונות עבודה עיקריים של עובדים שכירים למול עובדים עצמאיים, כאשר ההבדלים בניהם ניכרים במישורים רבים. על כן, מחקר זה מבקש להשוות בין עובדים שכירים ועצמאיים ברמות תחושת החרדה המצבית, תפיסת הביטחון התעסוקתי ורמת האושר, במהלך תקופה של אי-וודאות ביטחונית הנובעת ממלחמת חרבות ברזל. מכאן, שאלת המחקר המרכזית היא: באיזו מידה קיימים הבדלים בין שכירים ועצמאיים בתחושת החרדה המצבית, תפיסת הביטחון התעסוקתי ורמת האושר בתקופת אי-וודאות ביטחונית זו? בבסיס המחקר עומדת ההנחה שסוגי תעסוקה שונים יוצרים מאפיינים פסיכולוגיים שונים, כאשר עבודה עצמאית מספקת יותר אוטונומיה וגמישות אך פחות ביטחון, בעוד עבודה שכירה מספקת יותר ביטחון אך פחות גמישות. ההשערה המרכזית היא, שהבדלים אלו ישפיעו על רמות החרדה והאושר של העובדים בתקופת משבר ביטחוני. על בסיס הנחה זו, נבחנו ההשערות הבאות:

1. יימצא הבדל בתחושת החרדה המצבית בין השכירים לעצמאיים. קרי, ממוצע תחושת החרדה המצבית בקרב עצמאיים תהיה גבוהה יותר, מממוצע תחושת החרדה המצבית בקרב שכירים.
2. יימצא הבדל בממוצע תפיסת הביטחון התעסוקתי בין שכירים לעצמאיים. קרי, ממוצע תפיסת הביטחון התעסוקתי בקרב שכירים יהיה גבוה יותר, מממוצע תפיסת הביטחון התעסוקתי בקרב עצמאיים.
3. יימצא הבדל ברמת האושר של שכירים ועצמאיים. קרי, ממוצע רמת האושר בקרב עצמאיים יהיה גבוה יותר, מממוצע רמת האושר בקרב שכירים.

שיטה

מדגם

מדגם נוחות אשר כלל 262 עובדים ועובדות, כאשר 136 (51.9%) מתוכם הינם עובדים שכירים ו-126 (48.1%) עובדים עצמאיים. גיל המשיבים היה 18-72 ($M=35.87$, $SD=12.07$), והוותק שלהם במקום העבודה הנוכחי נע בין חצי שנה לבין 37 שנים ($M=7.85$, $SD=8.3$).

כלי המחקר

1. **חרדה מצבית** נבדקה באמצעות שאלון STPI, שחובר על ידי ספילברגר ועמיתיו (Spielberger et al., 1983). השאלון תורגם לעברית על ידי בן צור (1998). השאלון כולל 10 היגדים (לדוגמה: אני מתוח/ה), שהמשיבים עליו התבקשו לדרג את תשובותיהם בסולם ליקרט בן 5 דרגות, מ-1 (כלל לא) עד 5 (מאוד). המשתנה נבחן באמצעות חישוב ממוצע התשובות של כל משיב, לכן, ככל שהנבדק קיבל ציון גבוה יותר, כך החרדה המצבית שלו גבוהה גם כן. בבדיקת מהימנות של אלפא של קרונברך בשאלון זה, מקדם המהימנות הוא $\alpha=.91$.
2. **ביטחון תעסוקתי** נבדק באמצעות שאלון תפיסת העבודה, שחובר על ידי כהן (2008). השאלון כולל 9 היגדים (לדוגמה: אני בטוח/ה שאוכל לשמור על משרתי הנוכחתי), והמשיבים עליו התבקשו לדרג את תשובותיהם בסולם ליקרט בן 5 דרגות מ-1 (לא מסכים בכלל) עד 5 (מסכים בהחלט). המשתנה נבחן באמצעות חישוב ממוצע התשובות של כל משיב, כך שככל שהנבדק קיבל ציון גבוה יותר, כך הביטחון התעסוקתי שלו גבוה גם כן. במחקר זה מהימנות האלפא של קרונברך הייתה $\alpha=.89$.
3. **רמת אושר** נבדקה באמצעות שאלון מדד האושר המקוצר, אשר מבוסס על מדד האושר של אוקספורד- OHQ: Oxford Happiness Questionnaire (Hills & Argyle, 2002). השאלון המקוצר תורגם לעברית על ידי שמיר-בלדרמן (Shamir-Balderman, 2018). השאלון כולל 8 היגדים (לדוגמה: אני מרגיש שהחיים מאוד מתגמלים), והמשיבים עליהם התבקשו לדרג את תשובותיהם בסולם ליקרט בן 7 דרגות מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 7 (מסכים מאוד). המשתנה נבחן באמצעות חישוב ממוצע של כל משיב, כך שככל שהמשיב קיבל ציון גבוה יותר בממד זה, כך רמת אושרו גבוהה גם כן. בבדיקת מהימנות של אלפא של קרונברך במחקר זה, נמצא מקדם מהימנות $\alpha=.71$.
4. **שאלון פרטים אישיים** בו הם נשאלו על גילם, מינם, תפקידם בעולם העבודה, מאפייני תעסוקה (וותק, בעלות על תיק ניכויים, מספר עובדים ופיטורי עובדים בעקבות "מלחמת חרבות ברזל" בקרב עצמאיים).

הליך המחקר

תהליך איסוף הנתונים במחקר זה, נערך בשיטת מדגם נוחות מסוג "כדור שלג", בקרב עובדים שכירים ועובדים עצמאיים במדינת ישראל, המוכרים על-ידי מס הכנסה וביטוח לאומי. השאלון הועבר בצורה מקוונת לדיווח עצמי והופץ תחילה בקרב כלל המעגלים המשפחתיים והחברתיים של החוקרות, בבקשה לענות על השאלונים ואחר כך בסיוע להפצתם. לאחר מכן, השאלון הופץ ברשתות החברתיות, שעיקרן: וואטסאפ, פייסבוק ואינסטגרם. בשלב הסופי, נעזרו החוקרות בקבוצות ייעודיות לעצמאיים בפייסבוק, במטרה להגיע לכמה שיותר עובדים עצמאיים. טרם הפצת השאלון בקבוצות אלו, בדקו החוקרות את חוקי הקבוצות ופנו למנהלי הקבוצות בבקשה לפרסם את השאלון, על מנת שלא לעבור על חוקי הקבוצה. פרסום השאלון כפוסט ברשתות החברתיות כלל הסבר קצר על המחקר הנ"ל, תוך הדגשה כי המחקר פועל על פי כללי אתיקה של אנונימיות, שמירה על סודיות ואי הפצת נתוני המחקר. כמו כן, בפתח השאלון המקוון

הייתה שאלת חובה, עליה נדרשו לענות כל המשיבים/ות: "אני מביעה את הסכמתי מדעת להשתתף במחקר ומודעת/ת לזכותי לעזוב בכל עת מבלי להסביר". המחקר קיבל את אישור וועדת האתיקה YVC EMEK 2024-133.

ממצאים

ראשית, יוצגו הממצאים התיאוריים המספקים תמונה על עמדותיהם של עובדים שכירים ועצמאיים כאחד, באשר למשתני המחקר. מתוך נתוני המחקר עולה, כי העובדים דיווחו על רמה בינונית-גבוהה של תחושת חרדה מצבית ($M=2.76$, $SD=0.84$), ותפיסת ביטחון תעסוקתי ($M=2.7$, $SD=1.03$), לעומת רמת אושר גבוהה ($M=5.22$, $SD=0.84$).

ההשערה הראשונה הייתה, כי ימצא הבדל בתחושת החרדה המצבית בין שכירים לעצמאיים, כך שממוצע תחושת החרדה המצבית בקרב עצמאיים יהיה גבוה יותר, מממוצע תחושת החרדה המצבית בקרב שכירים. על כן, לבדיקת ההשערה שקיים הבדל מובהק בממוצע תחושת החרדה המצבית בין שכירים לעצמאיים, נערך מבחן t למדגמים בלתי תלויים ($t(242.37)=-5.680$, $p<0.001$). נמצא, כי ממוצע תחושת החרדה המצבית בקרב שכירים גבוה ($M=3.034$, $SD=0.76$) מממוצע תחושת החרדה המצבית בקרב עצמאיים ($M=2.46$, $SD=0.84$). מכאן, שבניגוד למשוער, נמצא כי תחושת החרדה המצבית הייתה גבוהה יותר בקרב שכירים (לוח 1).

ההשערה השנייה הייתה, כי ימצא הבדל בתפיסת הביטחון התעסוקתי בין שכירים לעצמאיים, כך שממוצע תפיסת הביטחון התעסוקתי בקרב שכירים יהיה גבוה יותר, מממוצע תפיסת הביטחון התעסוקתי בקרב עצמאיים. על כן, לבדיקת ההשערה שקיים הבדל מובהק בממוצע תפיסת הביטחון התעסוקתי בין שכירים לעצמאיים, נערך מבחן t למדגמים בלתי תלויים ($t(223.07)=8.881$, $p<0.001$). כמשוער, נמצא כי קיים הבדל מובהק בין הקבוצות וממוצע תפיסת הביטחון התעסוקתי בקרב שכירים גבוה ($M=3.22$, $SD=0.74$) מממוצע תפיסת הביטחון התעסוקתי בקרב עצמאיים ($M=2.22$, $SD=1.04$). (לוח 1).

ההשערה השלישית הייתה, כי ימצא הבדל ברמת האושר בין שכירים לעצמאיים, כך שממוצע רמת האושר בקרב עצמאיים יהיה גבוה יותר, מממוצע רמת האושר בקרב שכירים. על כן, לבדיקת ההשערה שקיים הבדל מובהק בממוצע רמת האושר בין שכירים לעצמאיים, נערך מבחן t למדגמים בלתי תלויים ($t(242.37)=4.05$, $p<0.001$). מממוצע רמת האושר בקרב עצמאיים נמצא גבוה ($M=5.43$, $SD=0.66$) מממוצע רמת האושר בקרב שכירים ($M=5.032$, $SD=0.94$). כמו כן וכמשוער, נמצא כי קיים הבדל מובהק בין הקבוצות (לוח 1).

לוח 1: ממוצעים, סטיות תקן וערך t מחושב של תחושת חרדה מצבית, תפיסת הביטחון התעסוקתי ורמת אושר (N=262)

משתנה	ערך	N	ממוצע	סטיית תקן	ערך t מחושב
חרדה מצבית	שכירים	136	3.03	0.76	-5.702***
	עצמאיים	126	2.46	0.84	
ביטחון תעסוקתי	שכירים	136	3.22	0.74	8.881***
	עצמאיים	126	2.22	1.04	
רמת אושר	שכירים	136	5.03	0.94	4.049***
	עצמאיים	126	5.43	0.66	

*** $P < 0.001$

לנוכח ממצאים אלו, ניתן לומר שאוששו ההשערות שהניחו כי תפיסת הביטחון התעסוקתי בקרב שכירים תהיה גבוהה מזו של עצמאיים וכן שרמת האושר של עצמאיים תהיה גבוהה יותר משל שכירים. לעומת זאת, ההשערה שהניחה כי תחושת החרדה המצבית תהיה גבוהה יותר בקרב עובדים עצמאיים לעומת שכירים לא אוששה.

מעבר לבדיקת השערות המחקר, נבדקו גם הבדלים בין מאפייני רקע, כגון מין וגיל, למשתני המחקר: תחושת חרדה מצבית, תפיסת הביטחון התעסוקתי ורמת אושר (לוח 2). בבחינת ההבדל בין מין המשיבים למשתני המחקר, נערך מבחן t למדגמים בלתי תלויים ולא נמצא הבדל מובהק בין מין המשיבים לרמת האושר ($P > 0.05$) ובין מין לתחושת חרדה מצבית ($P > 0.05$). לעומת זאת, נמצא הבדל מובהק בין מין המשיבים לבין תפיסת הביטחון התעסוקתי ($t(260) = 2.765, P < 0.05$), כך שממוצע תפיסת הביטחון התעסוקתי היה גבוה יותר בקרב נשים ($M = 2.532, SD = 0.975$), מאשר ממוצע תפיסת הביטחון התעסוקתי בקרב גברים ($M = 2.88, SD = 1.06$).

בבחינת ההבדל בין גיל המשיבים למשתני המחקר, בוצעה חלוקה לקטגוריית גיל (קבוצה ראשונה- מגיל 18 ועד 45, וקבוצה שנייה- מגיל 46 עד 72). לאחר מכן, נערך מבחן t למדגמים בלתי תלויים ולא נמצא הבדל מובהק בין גיל המשיבים לרמת האושר ($P > 0.05$), ובין גיל המשיבים לתפיסת הביטחון התעסוקתי ($P > 0.05$). לעומת זאת, נמצא הבדל מובהק בין גיל המשיבים לבין תחושת חרדה מצבית ($t(260) = -2.264, P < 0.05$), כך שממוצע תחושת החרדה המצבית בקרב עובדים בגילאי 46-72 ($M = 2.967, SD = 0.814$) היה גבוה יותר מממוצע תחושת החרדה המצבית בקרב עובדים בגילאי 18-45 ($M = 2.694, SD = 0.85$).

לוח 2: ממוצעים, סטיות תקן וערך t מחושב של מאפייני רקע למשתני המחקר (N=262)

משתנה	ערך	N	ממוצע	סטיית תקן	ערך t מחושב
חרדה מצבית	זכר	128	2.852	0.973	1.67
	נקבה	134	2.676	0.702	1.67
ביטחון תעסוקתי	זכר	128	2.88	1.06	2.765*
	נקבה	134	3.22	1.04	2.765*
רמת אושר	זכר	128	5.267	0.821	0.788
	נקבה	134	5.185	0.86	0.788
חרדה מצבית	גילאי 18-45	197	2.69	0.85	-2.264*
	גילאי 46-72	65	2.96	0.814	-2.264*
ביטחון תעסוקתי	גילאי 18-45	197	2.74	1.02	1.046
	גילאי 46-72	65	2.58	1.04	1.046
רמת אושר	גילאי 18-45	197	5.198	0.862	-0.927
	גילאי 46-72	65	5.3	0.772	-0.927

*P<0.05

דיון

מחקר זה ביקש לבחון האם ובאיזו מידה קיים הבדל בתחושת חרדה מצבית, תפיסת ביטחון תעסוקתי ורמת אושר בקרב עובדים שכירים בהשוואה לעצמאיים. ממצאי המחקר תורמים להבנה התיאורטית בשני מישורים עיקריים. ראשית, הם מאתגרים את ההנחה המקובלת שעבודה עצמאית קשורה, בהכרח, לרמות חרדה גבוהות יותר ומציעים שהקשר הזה תלוי בנסיבות החיצוניות. שנית, הם מרחיבים את תיאוריית שימור המשאבים, על ידי הצגת מנגנון שבו משאבים שונים (ביטחון מוסדי מול אוטונומיה אישית) מגיבים באופן דיפרנציאלי למצבי איום חיצוני. ממצא זה מציע שבמצבי חירום, הערך הפסיכולוגי של משאבים שונים עשוי להתהפך.

ההבדל בתחושת החרדה המצבית בין שכירים לעצמאיים

בדיקת ההבדל בתחושת החרדה המצבית בין שכירים לעצמאיים העלתה, כי ישנו הבדל בתחושת החרדה המצבית בין שכירים לעצמאיים, אך תחושה זו הייתה גבוהה יותר בקרב העובדים השכירים. מכאן, באופן מפתיע ובניגוד למשוער, הבדלי הממוצעים היו הפוכים ומובהקים. ממצא זה מחזק את הטענות הקיימות, כי עולם העבודה כיום זרוע בגורמי חרדה חריפים וזמניים (Stiglbauer & Batinic, 2015). כמו כן,

שהתפתחויות, תנאי התחרות הכלל עולמיים, ותהליכים כאלו ואחרים כגון תהליך הגלובליזציה, יצרו שינויים משמעותיים ומקיפים בשוק העבודה בעשורים האחרונים, ואף הובילו לשחיקת הכללים המסורתיים שהיו קיימים בעבר; כמו צמצום המושג קביעות בקרב עובדים שכירים וצמצום כוחם של ארגוני העבודה (וינבלום, 2023). מכאן, ניתן להניח כי שינויים אלו גורמים לעובדים השכירים לחוות מצבי חרדה רבים יותר מאשר העובדים העצמאיים, לאור כך שמדובר במאפיינים תעסוקתיים חשובים ומשמעותיים בעיניהם.

כאמור, בניגוד לצפוי מהספרות הקיימת, נמצא כי תחושת החרדה המצבית גבוהה יותר בקרב שכירים לעומת עצמאיים. ממצא מפתיע זה מצביע על כך, שהמצב הביטחוני הייחודי של מלחמת חרבות ברזל יצר תנאים, שבהם היתרונות הפסיכולוגיים המוכרים של עבודה עצמאית- גמישות, אוטונומיה ושליטה- הפכו למקורות הגנה אפקטיביים מפני חרדה. בעוד ששכירים מצאו עצמם כפופים להחלטות הנהלה בתנאי אי-וודאות (האם להגיע לעבודה, האם הארגון ייסגר, האם יהיו פיטורים), עצמאיים יכלו להפעיל שליטה ישירה על סביבת עבודתם ולהתאים את פעילותם למצב המשתנה. ממצא זה מדגיש כיצד ההקשר החיצוני - במקרה זה מצב מלחמה - עשוי לשנות את הדינמיקה הפסיכולוגית הרגילה בין סוגי תעסוקה שונים וכיצד משאבים פסיכולוגיים שונים מתנהגים בתנאי לחץ קיצוניים.

ההבדל בתפיסת הביטחון התעסוקתי בין שכירים לעצמאיים

בדיקת ההבדל בתפיסת הביטחון התעסוקתי בין שכירים לעצמאיים העלתה, כי נמצא הבדל מובהק בתפיסת הביטחון התעסוקתי בין שכירים לעצמאיים וכמשוער נמצא שתפיסת הביטחון התעסוקתי גבוהה יותר בקרב שכירים. ממצא זה עולה בקנה אחד עם ממצאי מחקרים קודמים (Hur, 2022; Millán et al., 2013; Warr, 2017; Zwier et al., 2021). מחקרים אלו דיווחו, כי מעסיקים רבים העניקו לעובדיהם, לאורך רוב המאה ה-20, ביטחון תעסוקתי ברמות גבוהות, כחלק ממדיניות ממשלתית-חברתית וכתוצאה מכך, נוצרה ההנחה, כי תפיסת הביטחון התעסוקתי גבוהה יותר בקרב עובדים שכירים. זאת לעומת ההנחה, כי עבודה עצמאית נמצאה קשורה לרמות נמוכות יותר של ביטחון תעסוקתי, לאור חששותיהם של העצמאיים לחוות כישלון עסקי ולהיות מובטלים. יחד עם זאת, ממצא זה מעלה שאלה מעניינת: אם שכירים חווים ביטחון תעסוקתי גבוה יותר, אך בו-זמנית גם חרדה מצבית גבוהה יותר, ייתכן שמקורות החרדה אינם תעסוקתיים גרידא, אלא נובעים מהמצב הכללי של אי-וודאות בחברה הישראלית או מחוסר השליטה שחווים שכירים על סביבת עבודתם בתנאי משבר.

הסבר נוסף לממצא מחקר זה, ניתן לראות, גם כן, על פי מחקרים קודמים (וינבלום, 2023; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Romzek, 1985) כפי שמאוזכר אצל Hur, 2022). אלו ציינו, כי ישנו חוזה עבודה חוקי בין עובד למעסיק, אשר מוביל להגברת תפיסת הביטחון התעסוקתי, וכן להבטחת המשך העסקה נטולת חששות, מפני אובדן העבודה באופן בלתי צפוי או מתקופות אבטלה ארוכות. אפשר, אפוא, לטעון, כי לאור הגדרת המושג "שכירים", הם מראש נתונים לרמות ביטחון תעסוקתי גבוהות יותר, כיוון שיש בינם לבין מעסיקם יחסי עובד- מעסיק. זאת, לעומת העצמאיים, שאינם נתונים ליחסים אלו ועוסקים בפעילות עצמאית לחלוטין (סנונו, 2019).

כמו כן, בהקשר זה חשוב לציין, כי תהליכי שינוי רבים ומקיפים שעבר שוק העבודה בשנים האחרונות, כגון צמצום כוחם של ארגוני העובדים וביטול חלקי של המושג קביעות, הובילו לשינוי במידת הביטחון התעסוקתי בקרב עובדים שכירים גם כן (וינבלום, 2023). על אף שינויים אלו, עדיין ניתן להבחין כי ההבדלים בתפיסת הביטחון התעסוקתי בין סוגי העובדים ניכרים.

ההבדל ברמת האושר בין שכירים לעצמאיים

הממצאים האמפיריים של המחקר הנוכחי, העלו כי ההשערה אוששה וקיים הבדל מובהק בין שכירים לעצמאיים ברמת אושרם, וכמשוער, רמת האושר נמצאה גבוהה יותר בקרב עובדים עצמאיים. ממצא המחקר מתיישב עם ממצאי מחקרים קודמים (Alesina et al., 2004; Andersson, 2008; Blanchflower et al., 2001; Blanchflower, 2004; Fuch-Schundeln, 2009; Markussen et al., 2018; Oswald, 1998; and Oswald, 1998; Blanchflower et al., 2001; Blanchflower, 2004; Fuch-Schundeln, 2009; Markussen et al., 2018). מחקרים אלו, בדומה למחקר הנוכחי, מצאו כי ישנה חשיבות רבה לאוטונומיה שחוה הפרט בעבודתו. זאת ועוד, כמצופה, עצמאיים דווחו על תחושת אוטונומיה גבוהה יותר מהשכירים, שבתורה נמצאה קשורה לרמות אושר גבוהות יותר בקרבם. כמו כן, מחקרים קודמים (Warr, 2017; Zwier et al., 2021) דיווחו, שבקרב עצמאיים קיימת התאמה מרבית בין כישוריהם לבין עבודתם הנוכחית. ממצא זה, מעיד על שביעות רצון גבוהה יותר בקרב עצמאיים מעבודתם, אשר בתורה משפיעה על שביעות רצון ותחושות אושר כלליות מהחיים. לפיכך, ממצא המחקר הנוכחי וממצאי מחקרים קודמים מחזקים את תיאוריית "הזרימה" (Flow Theory), המחברת בין אושר לבין פעילות בעבודה וגורסת כי חווית הזרימה יכולה להתקיים במקום העבודה, רק בתנאי שהעבודה תואמת את כישורי העובד (Diener & Sue, 1997; Robbins, 2021; כפי שמאוזכר אצל שמאי, 2016).

סביר להניח, כי ממצאים אלו וקודמים, אשר מציגים עלייה ברמת האושר כתוצאה מעבודה עצמאית, מובילים, בתורם, לעלייה מהירה במספר העצמאיים בשנים האחרונות. זאת ניתן לראות גם על פי נתוני הביטוח הלאומי לשנת 2024, שמדווחים על 927,632 עובדים עצמאיים כיום בישראל, לעומת 280.3 אלף עובדים עצמאיים בשנת 2017 (רוזנברג, 2019).

ההבדל בין מאפייני רקע לבין משתני המחקר

נוסף להשערות המחקר, נבחנו הבדלים בין מאפייני הרקע השונים של המשיבים לבין משתנים נוספים. ניתוח ההבדלים בין תחושת חרדה מצבית, תפיסת ביטחון תעסוקתי ורמת אושר לבין משתני הרקע הדמוגרפיים, חושף תובנות מפתיעות ומורכבות ביחס למשתני המחקר, שאינן עולות בקנה אחד עם ההנחות המקובלות בספרות המחקרית. ממצאי ניתוחי המשך, לא נמצאו הבדלים מובהקים בין המינים ברמת האושר ותחושת החרדה המצבית. עם זאת, נמצא הבדל מובהק בתפיסת הביטחון התעסוקתי ובאופן מפתיע- נשים דיווחו על רמות גבוהות יותר של ביטחון תעסוקתי, בהשוואה לגברים. ממצא זה מפתיע ומנוגד למחקרים קודמים (Hur, 2022; 2019). אלו, טענו כי בכל הנוגע לביטחון תעסוקתי, נשים מועסקות לפרקי זמן קצרים יותר והן מודאגות יותר בעקבות חוסר ביטחון תעסוקתי שהן חוות, בעוד שגברים חוששים פחות לאבד את עבודתם וחווים תחושות מוגברות יותר של ביטחון תעסוקתי. בהקשר של מלחמת "חרבות ברזל" ושירות המילואים הנרחב, ייתכן שגברים רבים חוו אי-ודאות גבוהה יותר לגבי יציבותם התעסוקתית, בעקבות היעדרות ממושכת מהעבודה לצורך שירות צבאי, בעוד נשים - שרובן לא גויסו למילואים, נותרו בעמדות יציבות יותר בשוק העבודה. הסבר זה עשוי להסביר את הממצא הבלתי צפוי ומדגיש כיצד אירועים חיצוניים יוצאי דופן יכולים להשפיע על דפוסים דמוגרפיים מוכרים. לפיכך, ממצא זה מעלה שאלות מעניינות לגבי השינויים בשוק העבודה המודרני ותפיסות מגדריות משתנות ביחס לתעסוקה. בנוסף, הממצא עשוי להצביע על גורמים חברתיים, מבניים ותרבותיים שונים, המשפיעים על תפיסת הביטחון התעסוקתי, כגון ציפיות חברתיות, חוויות עבר ותפקידים מגדריים.

בהתייחס לגיל המשיבים, ההבדל המובהק היחיד שנמצא הינו בתחושת החרדה המצבית ועובדים מבוגרים יותר (בגילאי 46-72) דיווחו על רמות גבוהות יותר של חרדה, ביחס לעובדים צעירים יותר (בגילאי 18-45). ממצא זה, עשוי לשקף את האתגרים הייחודיים שעובדים מבוגרים מתמודדים איתם בשוק העבודה המשתנה במהירות, כגון קשיי הסתגלות לטכנולוגיות חדשות. בנוסף, הממצא יכול להיות קשור גם לשינויים אישיים או פיזיולוגיים הקשורים לגיל, חוסר וודאות אודות העתיד או לחצים הקשורים לפרישה ויציאה לפנסיה. כמו כן, ממצא זה מתיישב עם תיאוריית שימור המשאבים (Hobfoll, 2001; Stiglbauer & Batinic, 2015), שגורסת כי כאשר שורר איום לאבד משאב חשוב בחיי הפרט, כגון תעסוקה ומחויבות לדבר מה, כמו עבודה - הוא ייטה לחוות תחושות חרדה מוגברות. ייתכן שתופעה זו מתעצמת בהקשר של מלחמת "חרבות ברזל", שבה עובדים מבוגרים עלולים לחוות חרדה מוגברת מאובדן שליטה על המצב הכלכלי והביטחוני. לעומת זאת, לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצות הגיל ברמת האושר ותפיסת הביטחון התעסוקתי, מה שמצביע על כך שגיל עשוי להשפיע באופן סלקטיבי על חרדה מצבית בלבד ולא על היבטים אחרים של הרווחה הפסיכולוגית בעבודה.

תרומות המחקר, מגבלותיו והמלצות למחקרי המשך

למחקר הנוכחי מספר תרומות ויישומיות. מבחינה תיאורטית, הוא מציע הרחבה של תיאוריית "שימור המשאבים" בהקשר של מצבי חירום, ומדגים כיצד משאבים פסיכולוגיים שונים (ביטחון מוסדי מול גמישות אישית) מתנהגים בתנאי לחץ ומשבר. בנוסף, המחקר פותח כיוון תיאורטי חדש בהבנת הקשר בין צורות תעסוקה לרווחה פסיכולוגית, על בסיס ההנחה שבה היתרונות הפסיכולוגיים של עבודה עצמאית אינם קבועים, אלא תלויים בהקשר החיצוני. מבחינה יישומית, הכרה בגורמים אלו במקומות העבודה למיניהם, עשויה לסייע בעיצוב וקביעת מדיניות תעסוקה המותאמת לצרכי העובדים, אשר תתמוך ברווחתם של השכירים והעצמאיים כאחד. כמו כן, הדבר עשוי להוביל ליצירת אסטרטגיות התמודדות יעילות, שיתרמו הן לעובדים והן למעסיקים. בקרב העובדים, הדבר יסייע בהפחתת תחושת חרדה מצבית ובהגברת תחושת הביטחון התעסוקתי ורמות האושר. בקרב המעסיקים, הדבר יסייע בשיפורי ביצועי העובדים ותרומתם למטרות הארגוניות או העסקיות. במיוחד בהקשר של ממצאי המחקר הנוכחי, שנערך במהלך מלחמת "חרבות ברזל", ניתן לזהות השלכות חשובות להתמודדות עם מצבי חירום ומשברים עתידיים. הממצאים מצביעים על כך שבמצבי לחץ וחוסר וודאות, היתרונות הפסיכולוגיים המקובלים של סוגי תעסוקה שונים עלולים להתהפך. לכן, ארגונים ומעסיקים יכולים להיערך טוב יותר למצבי חירום, וזאת על ידי פיתוח מדיניות גמישה, שמתחשבת בצרכים הפסיכולוגיים השונים של עובדים שכירים בזמני משבר. בנוסף, הממצאים יכולים לסייע לקובעי מדיניות ברמה הלאומית בעיצוב תוכניות סיוע כלכלי ופסיכולוגי, המותאמות לסוגי התעסוקה השונים, במהלך מצבי חירום עתידיים.

חרף תרומותיו של המחקר הנוכחי, ראוי למנות מספר מגבלות מחקריות. ראשית, מגבלה משמעותית של המחקר נעוצה בעיתוי העברת השאלונים וביצוע המחקר, שהתרחש כשישה חודשים לערך, לאחר פרוץ מלחמת "חרבות ברזל". אירוע לאומי וטראומתי זה, היה עשוי להשפיע על מצבם הרגשי של הנבדקים ככלל, ועל תחושות החרדה ורמות האושר המדווחות בפרט. בעצם, התנאים ששררו באותה התקופה עלולים היו ליצור הטיה משמעותית בתשובות המשתתפים, כך שאינן משקפות, בהכרח, את מצבם הרגשי בתנאים רגילים של חיי שגרה. מכאן, שמומלץ לערוך מחקר המשך, שיבחן את משתני תחושת החרדה המצבית, תפיסת הביטחון התעסוקתי ורמת האושר - בנקודת זמן שונה ואף רגועה יותר מבחינה ביטחונית. ביצוע המחקר בתנאים אחרים, יאפשר להשוות בין ממצאי המחקר הנוכחי לבין תוצאות שיתקבלו בתקופה

שגרתית יותר, ובכך יספק תובנות חשובות לגבי היציבות או השינוי בתחושות אלו לאורך זמן, ובמצבים שונים.

נוסף על כך, במהלך בניית השאלון נעשתה קטגוריזציה רחבה של עובדים שכירים ועצמאיים בלבד, ללא התייחסות לתפקידים ספציפיים בתוך כל קבוצה ובקבוצת העובדים השכירים בפרט- למשל, מנהל מחלקה, אחראי משמרת, מנכ"ל, עובד ייצור ועוד. היעדר הבחנה בין תפקידים שונים, עלול להסתיר הבדלים משמעותיים במשתני המחקר בין בעלי תפקידים שונים באותה הקטגוריה התעסוקתית. ניתן להניח, כי מנהל בכיר יחווה רמות שונות של ביטחון תעסוקתי בהשוואה לעובד זוט, על אף ששניהם מוגדרים כשכירים. כלומר, הכללה זו עלולה לטשטש דקויות חשובות וייתכן כי הדבר היה בעל השפעה על תוצאות המחקר. מכאן, שמחקרי המשך יפיקו תועלת מקטגוריזציה מפורטת יותר של תפקידים. על כן, מחקר עתידי יוכל לבחון תפקידים נוספים על ידי קטגוריזציה צרה יותר ולדייק מנבאים נוספים, אשר עלולים ליצור הבדלים בתחושת החרדה המצבית, תפיסת הביטחון התעסוקתי וכן רמת האושר בקרב העובדים.

מגבלה נוספת במחקר הנוכחי, כרוכה בהסתמכות על מתודולוגיית ניתוח כמותני בלבד, מה שעלול להגביל את הבנת העומק והמורכבות של הרגשות, המניעים והתפיסות הנחקרים. שיטה זו מאפשרת איסוף נתונים מדידים והסקת מסקנות סטטיסטיות, ובו בזמן היא עשויה להחמיץ מורכבויות רגשיות חשובות, שהיה ניתן לחשוף על ידי שילוב של מחקר איכותני. שיטת מחקר איכותנית המבוססת על ראיונות עומק למשל, הייתה יכולה לספק תובנות עמוקות ומקיפות יותר אודות ההבדלים בין שכירים לעצמאיים, בקשר למשתני המחקר, וכן לחוויות הסובייקטיביות שלהם. לאור כך, מומלץ לבצע מחקר עתידי שישלב בין גישות המחקר השונות ויכלול, מחד, שאלונים כמותיים, ומאידך, ראיונות עומק איכותיים. שילוב זה יאפשר להבין לעומק את החוויות הסובייקטיביות של הנחקרים, במקביל לזיהוי מגמות סטטיסטיות. הבנה זו תספק תמונה מקיפה והוליסטית, ביחס להבדלים בין עצמאיים לשכירים בהקשרים סובייקטיביים, כגון תפיסות ביטחון תעסוקתי, תחושות חרדה מצבית ורמות אושר.

רשימת מקורות

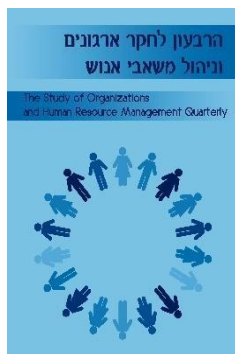
- אתר המרכז למורשת המודיעין (2024). נדלה מתוך :
<https://www.intelligence.org.il/userfiles/banners/mm97.pdf>
 המוסד לביטחון לאומי. (2024). *סקירה שנתית: נתוני עובדים עצמאיים ומקבלי שכר*. מינהל המחקר והתכנון.
[\[קישור לאתר הביטחון הלאומי\]](#)
 היילברן, ס' ואיצקוביץ', י' (2017). השפעת התעמרות במקום העבודה על סולידריות אופקית ותחושת ביטחון תעסוקתי. *הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש*, 2(2), 28-38.
 ויטנברג, נ' (2020). *מניתוק לשילוב- היבטים בחינוך ילדים ונוער בסיכון*. גף הפרסומים, משרד החינוך.
 וינבלום, ש' (2023). *ביטחון תעסוקתי בעולם ובישראל*. פורום ארלוזורוב- כלכלה הוגנת, חברה צודקת. נדלה מתוך :
https://d81d8b78-0435-4582-b71a-759fe55fdf0b.usrfiles.com/ugd/d81d8b_1eae140266fe45d0818492c60c83f9ac.pdf
 כהן, ע' (2008). יכולת תעסוקתית נתפשת: חקר המשתנה, ותפקידו כממתן את הקשר שבין חוסר בטחון תעסוקתי לבין משתני עמדה והתנהגות כלפי הארגון [עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת בר אילן].

- סנונו, א' (2019). *האם השתייכות אתנית משפיעה על הבחירה להיות עצמאי: המקרה הישראלי* [עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב].
- רוזנברג, מ' (2019). *שכר והכנסה מעבודה לפי יישוב ומשתתפים כלכליים שונים 2017*. המוסד לביטוח לאומי-מינהל המחקר והתכנון. נדלה מתוך: https://www.btl.gov.il/Publications/survey/Documents/seker309/seker_309.pdf
- שמאי, א' (2016). הקשר בין השקעה ניכרת בעבודה לבין אושרם של עובדים. *הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש*, 21(2), 98-89.
- 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.
- שניר, ר' (2021). ההשלכות הפסיכולוגיות של הקורונה 'הכלכלית': תחושת לחץ בקרב עובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו ובקרב עצמאים שנאלצו לסגור את עסקיהם במהלך גל הקורונה הראשון בישראל. *הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש*, 26(2), 8-1.
- Aboramadan, M., & Kundi, Y. M. (2023). Emotional culture of joy and happiness at work as a facet of wellbeing: a mediation of psychological safety and relational attachment. *Personal Review*, 52(9), 2133-2152.
- Alesina, A., Di Tella, R., & MacCulloch, R. (2004). Inequality and happiness: Are Europeans and Americans different? *Journal of Public Economics*, 88(9-10), 2009-2042.
- Andersson, P. (2008). Happiness and health: Well-being among the self-employed. *Journal of Socio Economics*, 37(1), 213-236.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620.
- Barlow, D. H. (1990). *Abnormal psychology*. Stanford University Press.
- Blanchard, D. C., Griebel, G., Pobbe, R., & Blanchard, R. J. (2011). Risk assessment as an evolved threat detection and analysis process. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(4), 991-998.
- Blanchflower, D. G. (2004). Self-employment: More may not be better. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 15-73.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 14(1), 26-60.
- Blanchflower, D. G., Oswald, A. J., & Stutzer, A. (2001). Latent entrepreneurship across nations. *European Economic Review*, 45(4-6), 680-691.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34.
- Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40, 189-216.

- Eysenck, M. W. (1994). *Happiness: Fact and myths*. Lawrence Erlbaum.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Hershey, D.A., Van Dalen, H.P., Conen, W., & Henkens, K. (2017). Are 'voluntary' self-employed better prepared for retirement than 'forced' self-employed? *Work, Aging and Retirement*, 3(3), 243-256.
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1073-1082.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Hobfoll, S. E., & Wells, J. D. (1998). Conservation of resources, stress, and aging: Why do some slide and some spring?. In J. Lomranz (Ed.), *Handbook of aging and mental health: An integrative approach* (pp. 121-134). Springer.
- Hur, H. (2022). Job security matters: A systematic review and meta-analysis of the relationship between job security and work attitudes. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 925-955.
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.
- Markussen, T., Fibæk, M., Tarp, F., & Tuan, N. D. A. (2018). The happy farmer: self-employment and subjective well-being in rural Vietnam. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1613-1636.
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics*, 40(3), 651-670.
- Petriglieri, G., Ashford, S. J., & Wrzesniewski, A. (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 124-170.
- Robbins, B. D. (2021). The joyful life: An existential-humanistic approach to positive psychology in the time of a pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, 648600.
- Romzek, B. S. (1985). The effects of public service recognition, job security and staff reductions on organizational involvement. *Public Administration Review*, 45(2), 282-291.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460-480.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.

- Shamir-Balderman O. (2018) *Remote workers and the relationship between organizational management and work-related attitudes and emotion* [Doctoral dissertation]. University of Haifa.
- Shamir-Balderman, O., & Shamir, M. (2025). Social Support, Happiness, State Anxiety, and Passion at Work Among Medical Staff Members During Times of Armed Conflict in Israel. *The International Journal of Health Planning and Management*.
- Shamir Balderman, O., Tzafrir, S., & Enosh, G. (2024). Happiness and passion at work: Finding the common thread in a tangle of definitions – a conceptual analysis. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 21(2), 224–254.
- Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., Lushene, R., Vagg, P. R., & Jacobs, G. A. (1983). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Consulting Psychologists Press, Inc.
- Stiglbauer, B., & Batinic, B. (2015). Proactive coping with job insecurity: Is it always beneficial to well-being? *Work & Stress*, 29(3), 264-285.
- Sverke, M., Chaison, G. N., & Sjöberg, A. (2004). Do union mergers affect the members? Short- and long-term effects on attitudes and behaviour. *Economic and Industrial Democracy*, 25(1), 103-124.
- Sverke, M., & Goslinga, S. (2003). The consequences of job insecurity for employers and unions: Exit, voice and loyalty. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 241-270.
- Tay, L., Kuykendall, L., & Diener, E. (2015). Satisfaction and happiness: The bright side of quality of life. In W. Glatzer, L. Camfield, V. Møller, & M. Rojas (Eds.), *Global handbook of quality of life: Exploration of well-being of nations and continents* (pp. 839–853). Springer.
- Vander-Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380.
- Vendramin, P., & Parent-Thirion, A. (2019). Redefining working conditions in Europe. *International Development Policy*, 11, 1-19.
- Warr, P. (2017). Self-employment, personal values, and varieties of happiness-unhappiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 1-14.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75.
- Zelenski, J.M., Murphy, S.A., & Jenkins, D.A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 19(4), 521-537.
- Zwier, D., Damman, M., & Van den Heuvel, S. G. (2021). Explaining differences in retirement timing preferences between the solo self-employed and employees. *International Journal of Manpower*, 42(2), 286-304.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מעורבות עובדים בעבודה מרחוק: תמונה מורכבת

רן שמחון⁷, נורית זיידמן⁸

תקציר

מחקר איכותני זה בוחן את השפעת המעבר לעבודה מרחוק ועבודה היברידית על מעורבות עובדי ההייטק בישראל מאז שנת 2020. מעורבות עובדים מוגדרת כקשר האישי, הפנימי והכוללני (פיזי, רגשי וקוגניטיבי) של העובד למשימותיו. באמצעות 39 ראיונות עומק שנערכו עם 29 עובדים בשתי נקודות זמן, המחקר מספק הבנה מעמיקה לגבי הגורמים המשפיעים על מעורבותם במודל ההיברידי, תוך התמקדות בסקטור ההייטק הספציפי. ממצאי המחקר מציגים תמונה מורכבת לגבי מעורבות העובדים: קשרים בינאישיים עם קוללות נמצאו כמשפיעים משמעותית הן בהיבט החברתי (תחושת שייכות) והן בהיבט המקצועי (שיתוף ידע וסיוע). יחסי בית-עבודה משפיעים באופן דו-כיווני: עבור חלק מהעובדים הם מביאים להפחתת מעורבות עקב עלייה במודעות לחיי המשפחה, בעוד שעבור אחרים, גמישות ניהולית מאפשרת דווקא שמירה על מעורבות. בנוסף, זוהו שני גורמים התומכים במעורבות גבוהה ללא תלות ישירה בעבודה מרחוק: אחריות מקצועית או קבלת תפקיד ניהולי, ותפיסת העבודה כהגשמה עצמית. מחקר זה תורם לספרות הקיימת במיקוד המוצע במשתני הקונטקסט בהקשר של תרבות סקטור ההייטק, ובהבנת עומק של השפעת מודל העבודה ההיברידי על מעורבותם של עובדים ישראלים בתחום ההייטק. המחקר מציע למנהלים ולארגונים תובנות חשובות לחיזוק מעורבות עובדים במציאות העבודה המשתנה, תוך הדגשת חשיבות הקשרים החברתיים-מקצועיים, התאמת מודל העבודה הגמיש לעובדים מרחוק והכרה בגורמים האישיים של העובדים.

מילות מפתח: מעורבות עובדים; עבודה מרחוק; עבודה היברידית; יחסי בית-עבודה; חוויית עובד.

מבוא

מחקר זה עוסק בבחינת המעורבות של עובדי הייטק בישראל, לנוכח המעבר למודל עבודה מהבית ולעבודה היברידית, עקב שינויים שחלו בשוק העבודה בעקבות משבר הקורונה שפקד את העולם בשנת 2020. מגפת הקורונה האיצה שינויים באופן העבודה ובשגרות הארגוניות: היא דחפה את המעבר של ארגונים מעבודה במקום הפיזי של הארגון, לעבודה מהבית (Kniffin et al., 2021). המחקר הנוכחי בוחן את תפיסות עובדי ההייטק ואת הגורמים המשפיעים על מעורבותם בעבודה בתנאים של עבודה היברידית (שילוב של עבודה גם מהבית וגם במשרד). מעורבות עובדים נמצאת בקורלציה חיובית עם תקשורת פנים-ארגונית, החלפת מידע, למידה מתמשכת, יזמות פנים-ארגונית ותחושת שביעות רצון מהתקשורת (Mohindra & Kothari, 2023). קיים קשר חיובי גם בין מיתוג מעסיק למעורבות עובדים, ובין מעורבות עובדים להצלחת הארגון (Tiwari & Lenka, 2020). מעורבות כזו מתחזקת כאשר העובדים מרוצים ומוצבים בתפקידים שמתאימים להם. עובדים שמרגישים מעורבים מבקשים תקשורת פתוחה עם המנהלים, עבודה בעלת משמעות שמעניקה

⁷ רן שמחון, הפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר, אוניברסיטת בן גוריון בנגב, Ran1Simhon@gmail.com
⁸ פרופ' נורית זיידמן, הפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, zeidman@bgu.ac.il

השראה וסביבת עבודה בטוחה (Mohindra & Kothari, 2023). המחקר בנושא מלמד כי קיימים משתנים שונים המשפיעים על מעורבות עובדים בעבודה מרחוק. מדובר לרוב בתנאי עבודה וגורמים פסיכוסוציאליים (Bareket-Bojmel et al., 2023; Chaudhary et al., 2022; Vander Elst et al., 2020). מחקרים אלה נוטים שלא להתייחס למשתני הקשר רחבים יותר, כמו תרבות וסקטור, שידונו במאמר זה.

סקירת ספרות

מעורבות עובדים בעבודה מהבית

מעורבות בעבודה מתייחסת לקשר האישי והפנימי של העובד עם משימותיו ואחריותו (Schaufeli, 2013). במחקר קיימות כמה גישות להגדרת מעורבות עובדים (Houle et al., 2022; Maslach & Leiter, 1997; Kahn, 1990). המתייחסת לשלושה פרמטרים של מעורבות: פיזית, רגשית וקוגניטיבית. (1) המרכיב הפיזי מייצג את רמת ההשקעה הפיזית של העובד במילוי תפקידו, כגון המאמץ והאנרגיה המושקעים בעבודה. שאלות המדידה מתייחסות ליכולת העובד לעבוד באינטנסיביות, להשקיע מאמצים, ולחקור עד כמה הוא משקיע אנרגיה במילוי מטלותיו. (2) המרכיב הרגשי מתייחס להיבטים הרגשיים של המעורבות, כגון התלהבות, גאווה, אכפתיות ואופטימיות לגבי העבודה. שאלות הפונות לממד זה בודקות עד כמה העובד מרגיש שמח, נלהב ומוטיבציוני בעבודתו. (3) המרכיב הקוגניטיבי מתייחס לרמת הריכוז, המיקוד והקליטה של העובד בעבודה. השאלות מתייחסות ליכולת של העובד להתרכז במשימות, לשים לב לפרטים ולהיות מרוכז מנטלית במילוי תפקידו (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

מעבר להגדרה של מעורבות עובדים, הגורמים המרכזיים המשפיעים עליה הם אוטונומיה בעבודה ומנהיגות עצמית (self-leadership). אלו נמצאו כגורמים מרכזיים התורמים באופן משמעותי למעורבותם ולפרודוקטיביות של עובדים בעבודה מרחוק. כאשר עובדים חשים שיש להם שליטה על משימותיהם ומפגינים יכולות תכנון ובקרה עצמית, הם נוטים להיות מחויבים ומעורבים יותר בעבודתם (Galanti et al., 2021). לעומת זאת, קונפליקטים בין עבודה למשפחה, בידוד חברתי והפרעות סביבתיות בבית נמצאו כבעלי השפעה שלילית על רמת המעורבות של עובדים מרחוק (Galanti et al., 2021). מחקר אחר עמד על כך שהעבודה מרחוק אינה פוגעת בהכרח במעורבות עובדים, אלא מנבאת ירידה במעורבות רק בקרב עובדים שחווים רמות גבוהות או בינוניות של בדידות (Bareket-Bojmel et al., 2023).

עוד נמצא כי לא עצם העבודה מרחוק משפיעה על רווחת העובד ומעורבותו, אלא התנאים הפסיכוסוציאליים של העבודה, כמו קונפליקט בית-עבודה, תמיכה חברתית, אוטונומיה בביצוע משימות ושיתוף בקבלת החלטות, שהיעדרם עלול לפגוע במעורבות העובד בעבודה מרחוק (Vander Elst et al., 2020). בנוסף, שכר גבוה, קשר עם הנהלה בכירה, הדרכות וירטואליות וכלים וירטואליים מתאימים לביצוע העבודה נמצאו כמשתנים המנבאים מעורבות גבוהה. עוד נמצא כי ככל שמספר הילדים של העובד גבוה, כך מעורבותו פחותה (Chaudhary et al., 2022). מחקרים נוספים מצביעים על כך שעובדים מרחוק עשויים לחוות חוסר בהתפתחות מקצועית הכרוך ביצירת קשרים עם עמיתים, חניכה מקצועית מצד עמיתים וממונים (Cooper & Kurland, 2002) ובידוד חברתי (Kurland & Egan, 1999), להיות מודרים מאינטראקציות חשובות (Richardson & McKenna, 2014), וליזכות לתמיכה ניהולית מוגבלת בכל הנוגע לצמיחה ולהתפתחות הקריירה שלהם (Howell et al., 2005). באופן דומה, בענפים עתירי ידע נמצאה פגיעה בתפיסת העובדים את הארגון ככזה התומך בקריירה ובפיתוח האישי שלהם (Redman et al., 2009).

תרבות הייטק ומעורבות עובדים בהייטק

בהתבוננות על מעורבותם של עובדים בתעשיית ההייטק, המחקר מצביע על כך שמדובר בעובדים הפועלים בתוך סביבה מקצועית תובענית ותחרותית, המאופיינת בעומסי עבודה כבדים ובתחושת חרדה מתמשכת ביחס לאפשרויות הקידום ולאופק התעסוקתי (Hofstetter & Rosenblatt, 2017). רמת המעורבות המצופה מהעובדים בהקשר זה גבוהה במיוחד, שכן תרבות העבודה בתחום מבוססת על עקרונות של אוטונומיה ואינדיבידואליזם, תוך דרישה מפורשת שהעובדים ייטלו על עצמם אחריות מלאה על תפקודם המקצועי ועל ניהול ופיתוח הקריירה שלהם (Baruch & Rousseau, 2019; De Vos & Dries, 2013; Harpaz & Hing, 2007; Shamir & Melnik, 2002; Meshoulam, 2004).

למרות חשיבות המחקר אודות עבודה מהבית בתעשיית ההייטק, המחקר בתחום זה עדיין מוגבל. באחד המחקרים שנערך בקרב עובדי תעשיית ההייטק בזמן אחד מסגרי הקורונה נמצא כי למרות שהיכולת להתרכז בעבודה עלתה, המוטיבציה של העובדים ירדה כתוצאה מהיעדר אינטראקציה עם קולגות (Gandini & Garavaglia, 2023). בדומה לכך, מחקר שנעשה עם מפתחים בהייטק הראה כי הם מעדיפים לעבוד מהבית. עם זאת, רובם הביעו העדפה להגיע למשרד לפחות יום אחד בשבוע בגלל הצורך באינטראקציה עם קולגות. המפתחים התייחסו הן לאינטראקציות חברתיות והן לאינטראקציות הקשורות לנושאי עבודתם, במה שניתן לאפיין כביטויים של מעורבות בעבודה (Zaidman & Van Dijk, 2025).

בהיעדר מחקרים העוסקים ישירות בנושא, מצאנו כי מחקרים על מאפייני תעשיית ההייטק ועל עובדי הייטק יכולים לתמוך בהסבר הממצאים של מחקר זה על מעורבות עובדים. באופן כללי, התעשייה מאופיינת בין היתר בדינמיות, ובערכים של גמישות, חדשנות, אי-ודאות, לקיחת סיכונים, אינדיבידואליזם, יוזמה, האצלת סמכויות גבוהה לעובדים ובסביבת עבודה המאופיינת בדרישה מתמדת למצוינות (Caruso, 2016; Cohen & Fields, 1999; Kunda, 1992). מחקר בנושא גורמי המוטיבציה של מהנדסי תוכנה בהייטק, העלה כמה קטגוריות של גורמי מוטיבציה שעלו לעיתים קרובות במחקר, ביניהן מאפייני המשימה, השתתפות או מעורבות בעבודה עם אחרים, אפשרויות לניהול וקידום קריירה, תגמולים ותמריצים, ותחושת שייכות או קיומם של יחסים תומכים בעבודה (Beecham et al., 2008). מחקרים אחרים מראים כי עובדי הייטק מדווחים על חוויית עבודה חיובית, במגוון אספקטים כגון איזון בית-עבודה, הנאה, עניין, למידה והזדמנויות להתפתחות וקידום (Hundley et al., 2005).

עובדי הייטק בישראל

על בסיס המחקר הקיים ניתן להצביע על כמה מאפיינים של עובדי הייטק בישראל. נמצא כי עובדי הייטק בישראל מייחסים משמעות גבוהה לעבודתם. במחקר משנת 2004, הרפו ומשולם מעלים את הסברה שסביבת ההייטק התחרותית והמונעת מהישגיות מובילה את העובדים להעניק חשיבות לתרומתם במסגרת העבודה, ומכאן גם למשמעות גבוהה שהם מייחסים לה. בנוסף, המחקר מציין את החשיבות שעובדי ההייטק מייחסים לעבודה מעניינת ומספקת, וליכולת ללמוד דברים חדשים (Harpaz & Meshoulam, 2004). מחקר מאוחר יותר מראה שלמרות שעובדי הייטק ישראלים מדווחים על רמות גבוהות של לחץ בעבודתם, הדבר לא בא לידי ביטוי ברמות שחיקה גבוהות וזאת כתוצאה מתפיסת משמעות גבוהה ביחס לעבודתם (Pines & Zaidman, 2014). באופן דומה, נמצא כי מהות התפקיד וחשיבותם של יחסים טובים עם קולגות בעבודה מהווים אינדיקטורים חשובים לרמת שחיקה נמוכה בקרב עובדי הייטק בישראל (Tartakovsky & Orange, 2024). שנית, נמצא כי עובדי הייטק בישראל מאופיינים בהיותם אינדיבידואליסטים, בעלי נטייה לקחת אחריות אישית על עבודתם, אוטונומיים, הישגיים, מונעים מאוריינטציה פנימית המתבטאת בעניין, פיתוח

אישי-מקצועי, כמו גם ביצירתיות והזדהות עם ערכי הארגון (Zaidman & Dodick, 2023). שלישית, מחקרם של שמיר ומלניק (Shamir & Melnik, 2002) על עובדי הייטק ישראלים מצביע על כך שבהשוואה לקולגות האמריקנים, הישראלים נטו להתעלם או לחצות גבולות, ביניהם גבולות תקשורת, גבולות בירוקרטיים, גבולות ביחסים בעבודה וגבולות שבין פעילויות פנאי ועבודה. כל אלה, על פי החוקרים, מעידים על הנטייה של "גבולות חדירים" אצל ישראלים.

שיטה

המחקר מבוסס על 29 ראיונות עם עובדים בתעשיית ההייטק בישראל אשר עבדו בענף במהלך תקופת הקורונה. עם 10 מהמראיינים התקיים ראיון חוזר. לגבי היתר, עם חלקם לא צלח לקבוע ראיון נוסף, ולגבי האחרים התייתר הצורך בראיון נוסף בשל שינויים אישיים ו/או תעסוקתיים כגון מראיינים שהיו בתקופת חיפוש עבודה, חופשת לידה, מעבר לעבודה חדשה וכדומה. הראיונות התקיימו בשתי נקודות זמן: האחת בתקופה של עבודה מלאה מהבית ועבודה היברידית בתקופת הקורונה, מרץ-אוגוסט 2022, והשנייה לאחר כשנתיים, בחודשים יולי-ספטמבר 2024. דגימה בשתי נקודות זמן אפשרה טריאנגולציה בהתייחס לעמדות המראיינים ובחינה של יציבות או שינוי בעמדותיהם לאורך זמן, תוך כדי התייחסות לגורמים היוצרים שינוי בעמדות, ותייעוד הרפלקציה של המראיין לגבי עמדותיו בעבר.

10 מהראיונות בוצעו באופן וירטואלי ו-29 הראיונות הנוותרים בוצעו באופן פרונטלי. מתוך 29 המראיינים – 13 נשים ו-16 גברים, כולם בטווח הגילים 25–45. 26 מראיינים עובדים בתחומי הפיתוח כמפתחי תוכנה או ראשי/מנהלי צוותים של מפתחים. רוב המראיינים בעלי ותק של חמש שנים ומעלה בארגון, למעט שני מראיינים בעלי ותק של שלוש שנים כל אחד. כל הראיונות הוקלטו ותומללו. הראיונות התקיימו בזום או באופן פרונטלי. כל ראיון התקיים למשך 40 דקות-שעה. המראיינים נבחרו על בסיס הרקע שלהם כעובדי הייטק, בדגש על מפתחים בעלי ותק של לפחות שנתיים בתחום. המחקר קיבל את אישור ועדת האתיקה של אוניברסיטת בן-גוריון. המראיינים יודעו שמדובר בראיון אנונימי, שפרטיהם האישיים יישארו חסויים, שהראיונות המוקלטים יימחקו לאחר תמלול ושיש להם את האפשרות לסרב להתראיין או לבחור שלא לענות על שאלות מסוימות וכן לבחור להפסיק את הראיון בכל רגע נתון.

ניתוח הראיונות

הראיונות נקראו כמה פעמים במטרה לזהות תמות מרכזיות בהתייחס למעורבות העובדים בזמן עבודה מהבית או מהמשרד. בשלב שני אותרו ארבע תמות עיקריות ונאספו כל הציטוטים שהתייחסו אל התמה. את התמות חילקנו לשניים: שתי התמות הראשונות מלמדות על קשר בין עבודה היברידית למעורבות עובדים. שתי התמות העוקבות מלמדות על גורמים של מעורבות שאינם תלויים במודל העבודה ההיברידית. בשלב השלישי, לגבי כל תמה נערך ניתוח תחום תוך התבססות על המתודולוגיה של ספרדלי (Spradley, 1979), כאשר המטרה בניתוח תחום היא לדייק את הקשר בין הציטוטים על בסיס יחסים סמנטיים. הכוונה כאן הייתה למצוא קשר לוגי בין כל הציטוטים בתוך התמה. למשל, בחלק מהתמות נמצאו יחסים של קשר סיבתי, לדוגמה, ריחוק מקולגות הוא סיבה להפחתת מעורבות בעבודה. ניתוחי התחום מראים כי ישנן שתי סיבות מרכזיות להפחתת מעורבות בעבודה עקב ריחוק מקולגות: האחת קשורה בירידה בתחושת השייכות החברתית והשנייה קשורה בהיעדר היוועצות מקצועית כפי שהדבר קיים במפגשי פנים אל פנים. בשלב הרביעי, על בסיס התוכן של ארבע התמות, הבחנו בין שני גורמים המציגים מצב של העלאה או הפחתה של מעורבות בעבודה כתלות בנוכחות העובד בבית או במשרד, ושני גורמים שאינם תלויים בעבודה היברידית.

ממצאים

ניתוח הראיונות העלה ארבע תמות מרכזיות המבטאות את תפיסותיהם של עובדי ההייטק ביחס למעורבותם בעבודה בעקבות המעבר למודל עבודה היברידי. שתי התמות הראשונות מצביעות על השפעה הדדית בין מאפייני העבודה ההיברידית לבין רמת המעורבות, בעוד ששתי התמות האחרות מצביעות על כך שמעורבות מושפעת מגורמים שאינם תלויים באופן ישיר במודל העבודה ההיברידי.

קשרים בינאישיים עם קולגות כמעצבים את רמת המעורבות

רובם המוחלט של המרואיינים העידו כי חוזקם של הקשרים האישיים עם קולגות נתפס כבעל השפעה משמעותית על מעורבותם. עבור רבים מהם, הריחוק החברתי שנבע מעבודה מהבית הוביל להפחתה בתחושת השייכות, ובכך השפיע לרעה על מעורבותם בעבודה. מנגד, אצל מרואיינים ששמרו על קשרים חברתיים פעילים, תחושת השייכות נבנתה מחדש גם בתנאי עבודה מרחוק, מה שהוביל לחיזוק המעורבות. ניתן להבחין בין שני סוגים של קשרים אישיים: האחד מתייחס להיבטים חברתיים של הקשרים, והשני לקשרי עבודה המבוססים על אינטראקציה אישית. לעיתים, המרואיינים שילבו בין שני ההיבטים הללו בתיאוריהם.

ההיבט החברתי של קשרי עבודה וההשפעה על מעורבות: נתונים המלמדים על ירידה בתחושת

שייכות ופגיעה במעורבות

משתתפים רבים תיארו כי המעבר לעבודה מהבית גרם לירידה בתחושת השייכות ובמעורבות הרגשית והפיזית לעבודה. הריחוק הנפשי, הפגיעה בפרודוקטיביות ושינוי בתפיסת התפקיד מובאים בציטוטו של י':

"זה הרחיק אותי כאילו כל זה שאני לא מגיע, אין לי אינטראקציה עם האנשים ברמה היומית. אין לי חברויות עמוקות. כי בזום זה לא עובד. כן, אתה לא אוכל ארוחת צהריים... שותה קפה 7 פעמים ביום (עם הקולגות). אז כן, זה יצר ריחוק מסוים. נפשית, מהעבודה וכמובן פיזית. ובעיקר העבודה נפגעה מזה... כי אני פחות יצרני".

דבריו של י' מלמדים כי על אף שמתקיימים קשרים בינאישיים דרך הזום, המרחב האינטרנטי מאפשר בעיקר עבודה משותפת אך לא מאפשר תחזוקה של קשרים חברתיים יותר, המתקיימים ונוצרים דרך מפגשים בזמני הפוגה:

"לפני הילדים, לעבודה היה משקל, כאילו בכלל בעלי ואני הכרנו בעבודה, המון חברים שלנו הם מהעבודה. פעם זה היה כאילו המרכז של החיים, גם החברה, היינו כל יום במשרד. אז הפסקות הקפה, כאילו זה היה אינטראקציה הרבה יותר... וכן, ורציתי להתקדם" (מ').

מ' מתייחסת לשינוי שחל במעורבות שלה ביחס לעבודה, דבר שהתבטא ברצון להתקדם לתפקיד בכיר יותר, רצון שנעלם עם המעבר לעבודה מרחוק בעקבות ריחוק חברתי וירידה בתחושת השייכות. בעוד שהמעבר לעבודה מהבית גרם לריחוק הקשרים החברתיים וירידה במעורבות הארגונית, הקשר יכול לבוא לידי ביטוי גם בצורה חיובית. דבריה של ע' מדגימים כי תחושת שייכות גבוהה תורמת לעלייה במעורבות גם במוכנות לשלם "מחיר" על חשבון זמן בית:

"הבחירה שלי לעבור לפתוח, יש לה מחיר. אבל יש לה גם יתרונות... יש יומיים שאני לא בבית. אני יוצאת מוקדם... וחוזרת מאוד מאוחר... מבחינת ההספק שלי בעבודה, העניין שלי בעבודה, האווירה. יש אווירה אחרת בעולמות של פיתוח... אני עובדת עם אנשים, שוב, מאוד חכמים... יש

אווירה טובה, אווירה של הישגיות... זה מחזיר אותי כל פעם לקטע הזה שאתה אוהב לעבוד עם האנשים שאתה עובד איתם."

היבט מקצועי: תלות בנוכחות פיזית והשפעתה על מעורבות

ההיבט השני של הקשר בין שייכות למעורבות מתייחס לאופי קשרי העבודה המקצועיים, הנראים כתלויים בנוכחות פיזית. נוכחות במשרד מאפשרת תחושת נוחות בהיוועצות בקולגות, קבלת מידע והכוונה, וכתוצאה מכך תורמת להתקדמות מקצועית ולמעורבות. לעומת זאת, תחושה של היעדר ייעוץ ותמיכה עלולה להוביל לבדידות, תסכול, חוויית כישלון ותחושת זרות, המשפיעות שלילית על המעורבות. אצל חלק מהמרואיינים, ההיבט החברתי והמקצועי של קשרי העבודה שזורים זה בזה ותומכים זה בזה, כפי שאפשר ללמוד מדבריו של ב':

"מבחינת השייכות אני חושבת זה מאוד משנה כאילו כשאתה רואה אנשים ומרגיש הרבה יותר שייכת, מאשר איזה כאילו ישיבה בזום או, כל היום עובד לבד עם המחשב, עם הדאטה, עם התוכנה, עם עצמך. כאילו השייכות והאפשרות לבקש עזרה, אני חושבת שהיא הרבה יותר, נגישה..."

הקשר בין מפגש פיזי לנגישות ולהרגשת נוחות להתייעצות מקצועית עם קולגות בא לידי ביטוי בציטוט הבא:

"אני פחות מתייעצת עם חברים לעבודה בפרויקטים מקבילים, כשאני לא באה למשרד. כשאני יושבת לידם, אז אמנם אנחנו לא עובדים ביחד, אנחנו מתראים ואז את ברגע יכולה לשאול אותו שאלה... וברגע שאני לא יושבת לידם אז זה יותר מאמץ כאילו להגיד להם היי... אתה כאילו חושב יותר... וכשאתה במשרד ואתה עושה את זה בשנייה, אתה פנוי רגע, שואל. אז זה חסר" (א').

הקשר בין בית לעבודה כמשפיע על מעורבות בעבודה

הממצאים מצביעים על כך שהקשר בין בית לעבודה משפיע על מעורבות העובדים בצורות מגוונות. עבור שמונה מרואיינים, עבודה מהבית תרמה להפחתת המעורבות, בעוד שאצל שמונה מרואיינים אחרים, הגמישות בניהול שעות העבודה אפשרה שמירה על רמת מעורבות גבוהה.

עבודה מהבית כתומכת בהפחתת מעורבות

מרואיינים העידו כי בשלב הראשוני של עבודה מרחוק, השהייה בבית חידדה את מודעותם לחיים האישיים והמשפחתיים. לעיתים, תהליך זה כלל חשיבה מחדש על זהותם או תפקידם כהורים או בני זוג. תובנות אלו, לצד מתחים ודרישות סותרות בין עבודה לחיים אישיים, הובילו להצבת גבולות ברורים יותר ביחס לעבודה, שהתבטאה בפועל בהפחתת המעורבות:

"זו בחירה שלי. כן, בתוך מחשבה שזה חשוב גם שאני אהיה נוכח בבית. אז כאילו אתה יודע, הבן אדם יכול להחליט איפה הוא שם את הדברים שלו, אז אני מחליט שאני שם עד שעה מסוימת בעבודה ואת השאר אני כאילו מעדיף להשקיע בבית כאילו הכמיהה שלי היא כרגע המשפחה יותר מאשר העבודה. לפני כן הייתי נוסע כל יום לבורסה ברמת גן. הייתי יוצא בשבע, חוזר בשבע. הייתי חוזר כשנוי כאילו משכיבה את הבנות לישון, והיום לא, אני זה שאוסף מהגנים" (ר').

דבריו של ר' מביאים את החשיבות שהוא מייחס לנוכחות שלו בבית, ואילו הציטוטים הבאים מתייחסים לזמן האיכות של המשפחה. בשני המקרים מדובר על הצבת גבולות של מעורבות בעבודה:

"פתאום שזה נגזר עלינו [עבודה מהבית] בנינו את המשפחתיות והזמן איכות הזה ביחד ואני ממש שמחה על זה בדיעבד. אז מאוד היה לנו כיף ביחד אחרי שעברנו את כל המשברים ובהמשך הבנו שפשוט אי אפשר לעשות גם וגם זה, למדנו לעשות את ההפרדה על חשבון עבודה... ואז שמתי גבולות מאוד ברורים שלא מדברים איתי אחרי שעה מסוימת. ברגע שיצאתי מהמשרד אז יצאתי אם זה לא דחוף אני לא זמינה. אם מדובר במשהו רציני אז אני אמצא דרך להתפנות" (מ').

"עד לפני שהקמתי משפחה והיו לי ילדים, העבודה הייתה די טופ פריוריטי [עדיפות עליונה] שלי... מאז שיש לי ילדים, אני יודע להגיד בוודאות שהיא משנית לחיים הפרטיים שלי... היא מעסיקה אותי, אני נותן עליה את הדעת גם מעבר לשעות העבודה... היא מאוד מרכזית אבל היא הפכה להיות משנית לחיי המשפחה שלי" (נ').

היבט נוסף של הפחתת מעורבות בא לידי ביטוי בבחירת תפקידים בעלי אוריינטציה מקצועית על פני תפקידים ניהוליים. תפקידים ניהוליים נתפסים כמחייבים יותר במעורבות, נוכחות וזמינות בעבודה בהשוואה לתפקידים מקצועיים המאפשרים גמישות רבה יותר בניהול לוח הזמנים ובזמן עבודה מהבית. היבט זה מלמד כי אף שהעובד יכול להפגין מעורבות בעבודה בביצוע תפקידו, הרי שזו ממוסגרת ומתוחמת דרך בחירה בתפקיד שמעיקרו מאפשר הפחתת מעורבות:

"החלטתי שאני רוצה כאילו לחזור להיות עובדת פשוטה כזאתי וכאילו, היה לי בעצם הפוך משאיפות (צוחקת). רק תנו לי לעשות את העבודה הקטנה שלי ולהגיע הביתה ולהיות עם המשפחה" (י').

גמישות ואוטונומיה חיוניות לשמירה על מעורבות עובדים

למרות שמרואיינים רבים העידו כי מודל העבודה מהבית החליש את מעורבותם בעבודה, חלק מהמרואיינים ציינו שעבודה מהבית אפשרה להם להגביר את נוכחותם בחיי המשפחה, מבלי לפגוע במעורבותם המקצועית. זאת התאפשר בעקבות הגמישות בלוח הזמנים של ביצוע העבודה מהבית:

"העבודה רשמית מסתיימת בשעה שש בערב, ומה לעשות יש לך ילדים בבית כבר מארבע אחר הצהריים. אני מוצא את עצמי עובד הרבה בלילות לאחרונה כשיש לחץ, המון... ואני לא היחיד, כשאני מתחבר בשמונה בערב אני רואה שאנשים מחוברים. בין שמונה לעשר בלילה נהיו שעה לגיטימית להכניס ללון.. מצד שני יש את האיזון שאני יכול ללכת לקניות בסופר תוך כדי עבודה או שאני מסיע את הילדה לחוג בשלוש וחצי אחר הצהריים" (י').

"היום אני מבחינתי רוצה תמיד להיות בבית בזמן של ההשכבה וגם בזמן של הפיזורים של הבוקר. זה זמנים שאני רוצה להיות בבית וזמנים שאני פחות עובד בהם. בין 5 עד 6 אני כבר לא עובד. לפעמים אני חוזר לעבוד קצת בערב, לפעמים לא, וזה דברים שמאפשרים לך כשאתה עובד מהבית" (ד').

אחריות מקצועית ותפקיד ניהולי כגורמים התומכים במעורבות גבוהה ללא תלות בעבודה מרחוק

בניגוד לשתי התמות הקודמות, ניתוח הראיונות העלה כי עבור תשעה מרואיינים, אחריות מקצועית ותפקיד ניהולי הם גורמים התומכים באופן חיובי במעורבות עובדים, ללא תלות ישירה במודל העבודה ההיברידי. תפקידים הדורשים רמת אחריות גבוהה ו/או ניהול עובדים/תחום נתפסים כמחזקים את המעורבות גם בתנאי עבודה מרחוק. א' עובדת בין שלושה לארבעה ימי עבודה מהבית. לדבריה, המעורבות שלה בעבודה נקבעת על פי אינטנסיביות העבודה ולא לפי המיקום ממנו היא מתבצעת: "זאת אומרת, כאילו כשיש עבודה אז זה לא משנה [היכן אני עובדת] כי יש עבודה, יש לי אחריות, יש לי מחויבות...".

ד' הביעה במסגרת הראיון הראשון ירידה במעורבות בעבודה דרך הצבת גבולות לדרישות העבודה ויצירת הפרדה ברורה יותר בין בית לעבודה. לאחר מכן במסגרת הראיון השני היא סיפרה כי עברה לתפקיד הדורש רמת חשיבות ומידת אחריות כבדה יותר, בארגון אחר. השינוי הביא לעלייה במעורבות שלה במקום העבודה החדש: "התפקיד שלי הוא מאוד משמעותי לחברה.... גם מבחינה כלכלית. זה יכול להביא להפסדים מאוד גדולים.... אז אני באמת רואה את זה כשאני בעבודה, אני כל כולי בעבודה ואני עושה את העבודה שלי בצורה הכי מקצועית שאני יכולה". היא מעידה כי הייתה ירידה משמעותית במעורבות שלה במקום העבודה הקודם עם המעבר הראשוני לעבודה מהבית.

קידום לתפקיד ניהולי יצר אצל צ' שינוי ברמת ההזדהות והמעורבות שלו בחברה. כאשר במהלך הראיון הראשון הוא ביטא הבנה של חוסר רצון ללכת לאפיק ניהולי, הוא תיאר זאת כ"השתחררות מלפיתה תודעתית של מקום העבודה". לאחר שנה וחצי, הוא קודם לתפקיד ניהולי ומוצא את עצמו כיום מעורב יותר:

"אני במצב ההופכי לגמרי מהמצב שהייתי בו לפני 3 שנים..., עכשיו אני 3 ימים בשבוע במשרד, במחלקת התשתיות, בתפקיד שהוא אחראי על קבוצה גדולה של אנשים... גם תחשוב שבתור מישור בתור מנהל אתה צריך לייצג הרבה פעמים את העמדה של החברה בתור העמדה שלך הרי, נכון? זה מאוד משפיע על ההזדהות הזאתי [עם מקום העבודה]".

תפיסת עבודה כהגשמה עצמית תומכת במעורבות גבוהה ללא תלות בעבודה מרחוק

בקרב תשעה מראיינים שתפיסת העבודה שלהם נמצאת במיקוד של הגשמה עצמית, נמצא כי גם לאחר המעבר למודל של עבודה מהבית לא חל שינוי בתפיסת המעורבות שלהם בעבודה. גורמי העניין והמשמעות תפסו מקום מרכזי בחוויית העבודה שלהם לכל אורך הדרך, ובהתאם, מעורבותם בעבודה נותרה גבוהה כפי שהייתה, ללא תלות בעבודה מהבית או מהמשרד. הדוגמאות הבאות ממחישות זאת:

"אני לא מרגיש את העבודה כעבודה וזה גורם לי יותר באמת להרגיש שאני הולך לעבוד בשביל מימוש עצמי... (ג).

גם העובדה שג' עובד כשלושה-ארבעה ימים מהבית, ועל אף היותו נשוי ואב לארבעה, לא שינתה משהו ברמת המעורבות שלו בעבודה:

"אני לא יודע אם אני דוגמה טובה, אבל כאילו נגיד אני קניתי מכונת קפה (לבית) ולא נגעתי בה. עוד לא פתחתי אותה, כאילו לא, לא מצאתי לזה זמן... (ג').

ר' חוותה את העבודה במהלך תקופת הסגרים כאירוע מלחיץ מאוד. הקונפליקט שבין בית לעבודה, בנוסף לאי-ודאות ביחס לציפיות וההספקים הנדרשים מצד הארגון, גרמו לה לעבוד קשה מאוד ובמתח נפשי גדול:

"הבנתי שהצבתי בהתחלה סטנדרט כל כך גבוה עד כדי כך שהייתי חולה שבועיים אחרי, כי לא נחתי ולא ישנתי כדי לעמוד בהספקים".

העומס והמתח הנפשי לא מנעו ממנה לגלות מעורבות גבוהה ביחס לעבודה ולרצות להתקדם לתפקיד בכיר יותר:

"אני רוצה להתקדם, הבנתי שיש לי מסוגלות גבוהה ואין סיבה שלא אטפס מאוד מאוד גבוה...העבודה זה התחביב שלי. אין לי כל כך הרבה דברים שאני אוהבת לעשות. אני אוהבת להפוך תהליכים ליותר טובים, לייצר ערך, להוביל לזה שהלקוחות יהיו מרוצים..."

נ' מבטאת תפיסת משמעות גבוהה לצד גילוי עניין בתחום המקצועי:

"אני באמת חושבת שאני עושה משהו משמעותי, שוב לא מציל חיים אבל בוא נגיד שאני אחראית על מוצר הדגל הכי חדשני של הארגון. לשפר את התוצאות שלו וזה נותן משמעות. וגם מעניין אותי החקירה; להפעיל את הראש, לחפש, ללמוד – יותר בקטע הזה. לא משמעות מטורפת 'הצלתי חיים' אבל כן משמעות שאני משפיעה על הכלכלה של ישראל..."

בראיון השני איתה, סיפרה נ' על שינוי תעסוקתי שהיא עושה לצורך קידום, 'פריצה' מקצועית כלשונה, שינוי קשה ותובעני יותר שדורש השקעה ומעורבות גבוהה יותר בעבודה.

דיון

המחקר הנוכחי ביקש לבחון את השפעת המעבר למודל עבודה היברידי על מעורבות עובדי ההייטק בישראל, תוך ניתוח מעמיק של תפיסותיהם. ממצאי המחקר מציגים תמונה מורכבת של מעורבות עובדים התומכת בחלק מן הממצאים של מחקרים קודמים שנעשו בתחום, בדבר גורמי השפעה על מעורבות עובדים בעבודה היברידית. הניתוח האיכותני העלה ארבע תמות מרכזיות: שתי תמות המצביעות על קשרים מורכבים בין העבודה ההיברידית למעורבות, ושתי תמות המצביעות על גורמים המעודדים מעורבות ללא תלות במודל העבודה. תרומתו של מחקר זה תמונה בהבנת משתני הקשר בתחום. במקרה זה: תרבות סקטור ההייטק הישראלי, ביכולתו להציג ראייה דינמית של התופעה בזכות איסוף נתונים בשתי נקודות זמן ובהשלמה למחקר הכמותי הקיים ביחס לתחום זה.

קשרים בינאישיים עם קולגות ומעורבות בעבודה היברידית

ממצאי המחקר מדגישים את השפעתם המכרעת של קשרים בינאישיים עם קולגות על מעורבותם של עובדי ההייטק, הן בהיבט החברתי (תחושת שייכות) והן המקצועי (שיתוף ידע וקבלת סיוע). ממצא זה תומך בממצאי מחקרים קודמים על כך שריחוק חברתי תורם לירידה במעורבות (Galanti et al., 2021; Vander Elst et al., 2020), להרגשה של חסרון מקצועי (Cooper & Kurland, 2002) ובידוד חברתי (Kurland & Egan, 1999). מרואיינים רבים תיארו כי היעדר אינטראקציה יומיומית, כפי שחוו אותה בעבודה מרחוק, הובילה לריחוק נפשי, לפגיעה בפרודוקטיביות ובתחושת השייכות שהייתה מרכזית בחייהם המקצועיים בעבר. למעשה אלו ביטויים של ירידה במעורבות הרגשית (תחושת שייכות, נאמנות, מוטיבציה), הפיזית (רמת האנרגיה המושקעת) והקוגניטיבית (רמת הריכוז והעניין) שלהם ביחס לעבודה (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

תיאורים אלו כללו התייחסות להבדלים באינטראקציות חברתיות יומיומיות כגון הפסקות קפה או ארוחות צהריים, שבעבר תרמו לתחושת קרבה ורצון להתקדם. ממצאים אלו תומכים במאפייני תרבות ההייטק, שבה ניתן דגש לחיבור אנושי אישי ויחסי קרבה בין מנהל לעובד (Gazit et al., 2021). עם זאת, המחקר מציג גם היבט משלים ביחס לירידה במעורבות, כאשר עולה כי שמירה על קשרים חברתיים, עבור אלו שהייתה להם האפשרות לשמר קשרים אלו דרך מפגשים חד או דו-שבועיים במשרד, וקיומה של אווירה מקצועית חיובית תורמים לשמירת מעורבות גבוהה, גם בתנאים של עבודה מרחוק. תיאורים של מרואיינים הדגישו

כי גם בנוכחות חלקית במשרד, האווירה הכללית ואיכות היחסים עם קולגות יכולים להחזיר את תחושת העניין וההישגיות, ובכך לחזק את המעורבות.

בנוסף, המחקר מדגיש את החשיבות של אינטראקציות מקצועיות פיזיות: הצורך להיוועץ, לקבל מידע ולבקש עזרה באופן ספונטני, אשר נתפס כנפגע בעבודה מרחוק. מרואיינים רבים חוו כי השייכות והאפשרות לבקש עזרה נגישות הרבה יותר כשנמצאים במשרד. וכאשר העבודה אינה מתבצעת מהמשרד, אלא בבית, והמרואיינים אינם יושבים ליד עמיתיהם, הדבר דורש מאמץ רב יותר ומורגש כחיסרון. היבט זה, המדגיש את היעדר האינטראקציות הפונקציונליות בין חברי צוות, מאפיין את סביבת העבודה האינטראקטיבית של צוותי משימה בהייטק (Zaidman & Van Dijk, 2025). מכיוון שהיכולת לבצע משימות ביעילות היא גורם מוטיבציוני מרכזי עבור מהנדסים (Beecham et al., 2008), פגיעה באינטראקציות אלו עלולה, כפי שעלה מהראיונות, להביא לירידה במעורבותם.

ממצאי המחקר הנוכחי מלמדים כי בניגוד לעובדי מגזרים אחרים (Holmes et al., 2023; Dionisi et al., 2021; Rapp et al., 2021), עובדי הייטק אינם מעידים על תחושה נרחבת של בדידות, שחיקה או תשישות רגשית כתוצאה מעבודה מרחוק. זאת גם בתקופת הקורונה עצמה אשר התאפיינה בלחץ ושחיקה גם בקרב חלק מהמרואיינים במחקר זה. ייתכן שהדבר מוסבר על בסיס רמות השחיקה הנמוכות באופן כללי אצל עובדי הייטק בישראל (Pines & Zaidman, 2014; Tartakovsky & Orange, 2024), וכן על בסיס נטייתם האינדיבידואליסטית והאוטונומית של עובדים אלו, אשר רגילים לעבוד בצורה עצמאית תוך לקיחת אחריות (Harpaz & Meshoulam, 2004; Zaidman & Dodick, 2023). לפיכך, המעבר לעבודה מהבית לא נתפס כ"מטלטל" במיוחד במובן זה.

הקשר בין בית לעבודה ומעורבות: תמונה מורכבת

המחקר מראה כי היחסים בין בית לעבודה משפיעים באופן דו-כיווני על מעורבות עובדי הייטק. עבור חלק מהמרואיינים, העבודה מהבית הובילה להפחתת מעורבות, בעיקר כתוצאה מהגברת המודעות והקשב לחיי המשפחה והצורך בהצבת גבולות ברורים יותר בין העבודה לחיים האישיים. ממצא זה תומך במחקרים קודמים שהצביעו על קונפליקט בית-עבודה כמשפיע על ירידה במעורבות (Galanti et al., 2021; Vander Elst et al., 2020), וכן על הקשר בין מספר הילדים לרמת המעורבות, כאשר ככל שמספר הילדים גדל המעורבות יורדת (Chaudhary et al., 2022). מרואיינים תיארו חוויות בהן העבודה מהבית חידדה את מודעותם לחיי המשפחה, והובילה אותם להציב גבולות ברורים יותר לזמינותם בעבודה. חלקם אף ביטאו העדפה לתפקידים מקצועיים על פני ניהוליים, מתוך שאיפה לגמישות שתאפשר איזון טוב יותר בין עבודה למשפחה.

עם זאת, עבור עובדים אחרים, הגמישות והאוטונומיה בניהול שעות העבודה, שהתאפשרו בעבודה מהבית, סייעו לשמור על רמת מעורבות גבוהה. ממצא זה מרחיב את ההבנה הקיימת בספרות ומצביע על כך שהמרחק מהמשרד אינו גורם להפחתת מעורבות באופן גורף, אלא לעיתים אף מאפשר איזון טוב יותר בין דרישות העבודה לדרישות החיים האישיים, ובכך משמר את המעורבות. ממצא זה תומך בממצאי מחקר קודם על כך, שאחריות ואוטונומיה בניהול לוח הזמנים של העבודה והמשימות מגבירים מעורבות עובדים (Galanti et al., 2021). מרואיינים תיארו כיצד העבודה מהבית מאפשרת להם גמישות לתמרן בין משימות עבודה לבין מחויבויות משפחתיות, כגון איסוף ילדים או סידורים אישיים, ובכך לשמר את מעורבותם הכוללת. ניתן להסביר זאת על בסיס מאפייני העבודה בעולם ההייטק אשר מאפשרים לרוב עבודה בכל שעות היממה, וכן

על ידי תרבות ההייטק המאופיינת בגמישות, אינדיבידואליזם והאצלת אחריות לעובדים (Caruso, 2016; Cohen & Fields, 1999; Kunda, 1992).

עובדי הייטק בישראל, הנחשבים לאחראים והישגיים (Harpaz & Meshoulam, 2004) ובעלי "גבולות חדירים" בין תחומי חיים (Shamir & Melnik, 2002), יכולים לנצל גמישות זו לטובת איזון אישי מבלי לפגוע במחויבותם המקצועית. ייתכן כי עמדות אלה משתנות גם בהתאם למצב המשפחתי, למשל בהתאם למספר וגיל הילדים, כפי שמעיד מחקר קודם (Chaudhary et al., 2022). נראה שרמת המעורבות של עובדים עשויה לעלות עם התבגרות הילדים בהיותם פחות תלתיים, כפי שעלה בקרב כמה מן המרואיינים, נושא שראוי להיבחן במחקר עתידי.

אחריות מקצועית ותפקיד ניהולי כגורמים תומכים במעורבות

המחקר זיהה כי אחריות מקצועית ותפקיד ניהולי הם גורמים התומכים באופן חיובי במעורבות עובדים, ללא תלות ישירה במודל העבודה ההיברידי. ממצא זה עולה בקנה אחד עם מאפייני תרבות ההייטק המדגישה אוטונומיה, לקיחת אחריות וחתימה למציאות (Baruch & Rousseau, 2019; De Vos & Dries, 2013). מרואיינים בתפקידים הדורשים רמת אחריות גבוהה או ניהול צוותים דיווחו על מעורבות גבוהה הנובעת מתחושת מחויבות פנימית לתפקיד ותוצאותיו, ללא קשר למיקום הפיזי של העבודה. כך למשל, מרואיינים שונים ציינו כי מעורבותם בעבודה נקבעת על פי אינטנסיביות העבודה ותחושת המחויבות, ולא לפי המיקום ממנו היא מתבצעת. מרואיינת אחת תיארה כיצד מעבר לתפקיד בעל אחריות משמעותית הביא לעלייה במעורבות שלה, שכן תפסה את תפקידה כבעל השלכות כלכליות וארגוניות כבדות. כמו כן, נמצא כי קידום לתפקיד ניהולי יצר שינוי משמעותי ברמת ההזדהות והמעורבות בחברה, שכן תפקיד ניהולי דורש ייצוג ונוכחות משמעותית יותר בארגון ומשנה את תפיסת האחריות.

תפיסת עבודה כהגשמה עצמית כגורם תומך במעורבות

התמה האחרונה שעלתה מהראיונות היא תפיסת העבודה כהגשמה עצמית וכמקור למשמעות פנימית, המהווה גורם מרכזי התומך במעורבות גבוהה ללא תלות במודל העבודה ההיברידי. עבור מרואיינים שהעידו על תפיסה זו, גורמי העניין, הלמידה, היצירתיות והתרומה האישית היו דומיננטיים בחוויית העבודה שלהם. ממצא זה תואם מחקרים קודמים המצביעים על כך שעובדי הייטק בישראל מייחסים משמעות גבוהה לעבודתם ומונעים מעניין ופיתוח אישי (Harpaz & Meshoulam, 2004; Pines, 2010; Pines & Zaidman, 2014).

חלק מהמרואיינים אף ציינו כי אינם "מרגישים את העבודה כעבודה" אלא כהזדמנות למימוש עצמי, וכי גורם זה חזק מספיק כדי לנטרל את השפעות מיקום העבודה. ואף יותר מכך, מרואיינת שחוותה לחץ רב בתקופת הסגרים ציינה כי העבודה היא התחביב שלה וכי שאיפותיה לקידום והרצון להשפיע ולייצר ערך היו מנוע למעורבות גבוהה ועקבית גם בתנאי לחץ. מרואיינים נוספים ביטאו תפיסת משמעות גבוהה לצד גילוי עניין עמוק בתחום המקצועי, המהווה מניע פנימי למעורבות.

מתודולוגיית המחקר שהתבססה על בחינה של תפיסות חלק מהמרואיינים בשתי נקודות זמן מאירה זווית נוספת של הממצאים. הממצאים מראים כי מעורבות חלק מהעובדים בתנאים של עבודה היברידית משתנה לאורך זמן. בניגוד למחקר המתרחש בנקודת זמן אחת שיכול להוביל למגבלה בהבנת הדינמיקה של התופעה הנחקרת, מחקר זה מראה כי קיימת השתנות במעורבות העובדים. ממצאי המחקר מצביעים על כיוון ראשוני של גורמי השינוי ביניהם: שינוי בתפקיד וכן הקרבה למשפחה, בעיקר כאשר מדובר במשפחות עם ילדים

קטנים שאינם עצמאיים. נראה ששינויים אלה הם הפיכים, כלומר ייתכן שחוסר קידום יוביל להפחתת מעורבות, כמו גם שינוי בדינמיקה במשפחה, שבעקבות עבודה מהבית יכולה להיות גורם בעל השפעה על מעורבות בשני הכיוונים.

מחקר זה מציע הבנת עומק של הגורמים המשפיעים על מעורבות עובדי הייטק בעבודה מרחוק לתפיסתם. המחקר תומך בחלקו בממצאים של מחקרים קודמים ביחס להשפעת גורמים פסיכו סוציאליים על מעורבות עובדים בעבודה מרחוק. אולם בעיקר, המחקר מזהה גורם קונטקסטואלי שלפי הבנתנו לא זוהה עד כה, המסביר מעורבות עובדים בתנאי עבודה היברדית: תרבות הסקטור. המחקר מראה כיצד תרבות וסביבת העבודה של ההיי טק מצביעה על תמונה מורכבת יותר ביחסי מעורבות עובדים בעבודה מרחוק. בנוסף, המחקר מתבסס על ראיונות עם עובדי הייטק בשתי נקודות זמן, מה שמאפשר ראייה דינמית של התופעה.

מסקנות

המחקר מציג מפה מורכבת של השפעות על מעורבות עובדי היי טק לתפיסתם. נמצא כי כאשר העובדים חווים הגשמה עצמית, גילוי עניין בעבודה ותופסים את התפקיד או המשימה באופן אחראי, הם יבטאו מעורבות מוגברת ביחס לעבודה ללא תלות בעבודתם מרחוק. לעומת זאת – ריחוק חברתי, ירידה בתחושת השייכות, וקונפליקט בית עבודה נתפסים כגורמים אשר משפיעים על ירידה במעורבות. המחקר תומך בחלקו בממצאי מחקרים קודמים בדבר השפעת גורמים פסיכו סוציולוגיים על מעורבות עובדים. תרומתו המרכזית של מחקר זה היא בהבנת עומק ביחס למעורבות עובדים מרחוק. המחקר מסביר כיצד משתני הקשר, במקרה זה תרבות וסביבת העבודה של ההייטק, מצביעה על תמונה מורכבת יותר. כמו כן ההשוואה של הנתונים בשתי נקודות זמן מאפשרת ראייה דינמית של התופעה. על בסיס המחקר הנוכחי ניתן לבצע מחקרי המשך של שלושת הסוגיות הבאות: (1) עבודה מהבית אינה נתפשת כגורם הפחתת מעורבות בקרב עובדים שמלכתחילה רמת המשמעות שלהם בעבודה היא גבוהה; (2) עבודה מהבית אינה נתפשת כגורם הפחתת מעורבות כאשר עובדים רגילים לקחת אחריות על עבודתם ולעבוד בצורה אוטונומית; (3) ריחוק מקוללות נתפש כגורם מפחית מעורבות בשני היבטים: ריחוק אישי, חברתי וריחוק מאינטראקציות המאפשרות שיח על נושאי עניין הקשורים לעבודה.

השלכות יישומיות

ממצאי המחקר מציעים כמה תובנות חשובות למנהלים ולארגונים המעוניינים לשמר ולחזק את מעורבות עובדיהם במציאות העבודה המשתנה: הראשונה היא הדגשת חשיבות הקשרים החברתיים-מקצועיים. ארגונים צריכים להשקיע ביצירת הזדמנויות לאינטראקציה חברתית ומקצועית פנים אל פנים, גם במודל היברידי, על מנת לשמר את תחושת השייכות ונוחות שיתוף הידע. הדבר כולל עידוד מפגשים יזומים, סביבות עבודה המאפשרות אינטראקציה ספונטנית וכלים וירטואליים התומכים בקשר רציף. השנייה היא התאמת מודל הגמישות. יש לאפשר גמישות בניהול זמני עבודה מתוך הבנה שהיא יכולה לסייע לעובדים לאזן בין חייהם האישיים והמקצועיים, ובכך לשמר מעורבות. עם זאת, חשוב לבחון את הצרכים האישיים של העובדים, שכן גמישות יתר עלולה להוביל להצבת גבולות חדים מידי על חשבון המעורבות, בעוד שבמקרים אחרים היא דווקא מחזקת אותה. השלישית היא הכרה בגורמים פנים-אישיים ומקצועיים. יש להכיר בחשיבותם של אחריות מקצועית, תפקידים ניהוליים ותפיסת עבודה כהגשמה עצמית כגורמים מרכזיים התומכים במעורבות, ולטפח אותם באמצעות הענקת אוטונומיה, הזדמנויות לקידום ואתגור מקצועי. הדבר מצריך מיקוד בפיתוח קריירה, העצמת עובדים וחיבור למשמעות התפקיד.

מגבלות והמלצות למחקר עתידי

המחקר מבוסס על דגימה מצומצמת של אוכלוסייה ולכן יכולת ההכללה היא מוגבלת. באופן ספציפי, המחקר התמקד בעובדי הייטק בישראל וייתכן שהממצאים אינם ניתנים להכללה לסקטורים אחרים. כמו כן בשל המדגם המצומצם לא הייתה התייחסות לגודל חברות ההיי טק, או לתחומן. המחקר לא התמקד במשתתפים נוספים כמו השפעת גיל הילדים על המעורבות, נקודה העשויה להאיר היבטים נוספים בקונפליקט בית-עבודה. נכון יהיה לבחון את הטענות המוצגות במחקר זה ואת המשתתפים שהועלו כאן כמגבלות מחקר, על בסיס נתונים של מחקר כמותני רחב יותר.

רשימת מקורות

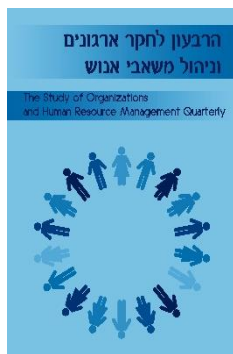
- Bareket-Bojmel, L., Chernyak-Hai, L., & Margalit, M. (2023). Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement. *Personality and Individual Differences*, 202, 111955.
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and careers: A research agenda and new perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 174–188.
- Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Jagielska, M., & Robinson, H. (2008). Motivation in software engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 50(9–10), 860–879.
- Caruso, L. (2016). The 'knowledge-based economy' and the relationship between the economy and society in contemporary capitalism. *European Journal of Social Theory*, 19(3), 409–430.
- Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Mary, A. A. S., Maroor, J. P., & Nomani, M. Z. M. (2022). Factors affecting virtual employee engagement in India during COVID-19. *Materials Today: Proceedings*, 51, 571–575.
- Cohen, S. S., & Fields, G. (1999). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Publications.
- Cooper, C. L., & Kurland, N. B. (2002). Teleworking: Its impact on the employee and his/her family. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 17 (pp. 317–344). John Wiley & Sons.
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816–1831.
- Dionisi, A. M., Smith, C. J., & Dupré, K. E. (2023). Weathering the storm alone or together: Examining the impact of COVID-19 on sole and partnered working mothers. *Journal of Community Psychology*, 51(6), 2408–2429.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432.

- Gandini, A., & Garavaglia, E. (2023). Another work routine is possible: Everyday experiences of (unexpected) remote work in Italy. *Culture and Organization*, 29(5), 397–415.
- Gazit, L., Zaidman, N., & Van Dijk, D. (2021). Career self-management perceptions reflected in the psychological contract of virtual employees: A qualitative and quantitative analysis. *Career Development International*, 26(6), 786–805.
- Harpaz, I., & Meshoulam, I. (2004). Differences in the meaning of work in Israel: Workers in high-tech versus traditional work industries. *The Journal of High Technology Management Research*, 15(2), 163–182.
- Hing, S. S. (2007). *The new psychological contract: Managing the human capital in high-tech enterprises*. Cengage Learning Asia.
- Hofstetter, P. L., & Rosenblatt, Z. (2017). The paradox of the psychological contract in the Israeli high-tech industry: A qualitative study. *Journal of Global Mobility*, 5(3), 297–313.
- Holmes, M. R., Rentrop, C. R., Korsch-Williams, A., & King, J. A. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on posttraumatic stress, grief, burnout, and secondary trauma of social workers in the United States. *Clinical Social Work Journal*, 49(4), 495–504.
- Houle, S. A., Rich, B. L., Comeau, C. A., Blais, A. R., & Morin, A. J. S. (2022). The job engagement scale: Development and validation of a short form in English and French. *Journal of Business and Psychology*, 37(6), 1–20.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). A path analysis of psychological contract violations on organizational commitment: The mediating roles of trust and justice. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 253–268.
- Hundley, G., Jacobs, P., & Drizin, J. (2005). The effects of telecommuting on job satisfaction: A research note. *Journal of Labor Research*, 26(3), 515–528.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Brief, A. P., Chaudhry, S., Chow, R. M., Christian, J. S., D'Abate, C. P., Dimotakis, N., Dufour, D. L., Ellis, A. P. J., Gino, F., Goldberg, A. L., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 60–77.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: The advantages and disadvantages of working at home. *Employment Relations Today*, 26(2), 7–16.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research*, 5, 55–57.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

- Mohindra, A., & Kothari, P. (2023). Systematic Literature Review on Employee Engagement in the Information Technology Sector. *Journal of Industrial and Management Optimization*, 19(1), 1–18.
- Pines, A. M. (2010). Burnout. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 467–490). American Psychological Association.
- Pines, A. M., & Zaidman, N. (2014). Stress and burnout in bicultural teams in hi-tech industry. *British Journal of Management*, 25(4), 819–832.
- Rapp, D. J., Hughey, J. M., & Kreiner, G. E. (2021). Boundary work as a buffer against burnout: Evidence from healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1169–1182.
- Redman, T., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). The changing nature of the psychological contract: Evidence from the UK public sector. *Employee Relations*, 31(5), 459–472.
- Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Talent management and remote working: Challenges and opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2000–2017.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 11–24). Routledge.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Shamir, B., & Melnik, Y. (2002). Boundary permeability as a cultural dimension: A study of cross-cultural working relations between Americans and Israelis in high-tech organizations. *Culture and Organization*, 8(2), 163–182.
- Shuck, B., Reio, T. G., Jr., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Waveland Press.
- Tartakovsky, E., & Orange, P. (2024). Personal value preferences, multifaceted job satisfaction, and burnout in Israeli high-tech. *International Journal of Psychology*. Advance online publication.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2020). Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*, 32(3), 249–266.
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., & Godderis, L. (2020). Teleworking and employee well-being in corona times: The importance of optimal psychosocial work conditions. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(12), e776–e777.
- Zaidman, N., & Dodick, J. (2023). How do high-tech industry remote team employees learn to manage their emotions? *Culture and Organization*, 29(1), 34–53.

Zaidman, N., & Van Dijk, D. (2025). Why do software developers like working from home?
Information and Software Technology, 179, Article 107386.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



יעילות המגזר השלישי בישראל: השפעת תמיכה ממסדית על הוצאות הפעילות בעמותות

אור ברחק⁹ וישראל קליין¹⁰

תקציר

המגזר השלישי בישראל מהווה רכיב משמעותי בכלכלה המקומית, עם מחזור פעילות שנתי של למעלה מ-130 מיליארד שקלים ותרומה מהגבוהות בעולם לתוצר המקומי הגולמי. בנוסף לכך, ישראל מתאפיינת גם בשיעור תמיכה ממשלתית מהמגזר השלישי מהגבוהים במדינות ה-OECD. אף על פי כן, טרם נבחן בישראל הקשר בין מקורות המימון לבין יעילות העמותות בהשגת מטרותיהן – קשר בעל השלכות חברתיות וכלכליות נרחבות. על כן, מחקר זה מבקש להתחיל למלא חסר זה. המחקר מבוסס על נתוני שנת 2021 של כלל העמותות בישראל שמחזורן השנתי עולה על מיליון ש"ח, אשר מהוות כ-75% מכלל הפעילות הכלכלית של המגזר השלישי. הנתונים נותחו באמצעות בחינת הקשר בין שיעור התמיכה הממסדית (קרי, ממשלתית וציבורית אחרת) לבין מדדי יעילות פיננסיים, תוך מיקוד בשיעור הוצאות הפעילות מסך ההוצאות. הממצאים מלמדים על קשר חיובי מובהק: עלייה של נקודת אחוז אחת בשיעור התמיכה הממסדית מתואמת עם עלייה של כ-0.05 נקודות אחוז בשיעור הוצאות הפעילות. באופן דומה, עלייה של נקודת אחוז אחת בהכנסות מאספקת שירותים לסקטור הציבורי מתואמת עם עלייה של כ-0.07 נקודות אחוז בשיעור זה. המסקנות מצביעות על כך שבניגוד להשערות קיימות, הרואות בהתערבות ממשלתית גורם המעכב יעילות, בישראל תמיכה ממסדית דווקא מקושרת עם שיפור יעילותן של עמותות. תוצאה זו עשויה לנבוע מהמסגרת הרגולטורית הייחודית בישראל, אך ייתכן שגם מאפיינים חברתיים-מוסדיים נוספים תורמים לתופעה זו.

מילות מפתח: המגזר השלישי בישראל; עמותות; יעילות ארגונית; מקורות מימון; תמיכה ממשלתית/תמיכה ממסדית; רגולציה במגזר השלישי; ניהול מלכ"רים.

מבוא

ארגוני המגזר השלישי מהווים נדבך מרכזי ומשמעותי במרקם החברתי של מדינת ישראל. ארגונים אלה, הפועלים ככלל ללא מטרות רווח, ממלאים תפקיד חיוני במתן מענה לצרכים חברתיים מגוונים. זאת, החל מסיוע לאוכלוסיות מוחלשות, דרך קידום החינוך והתרבות, ועד להגנה על הסביבה וזכויות אדם.

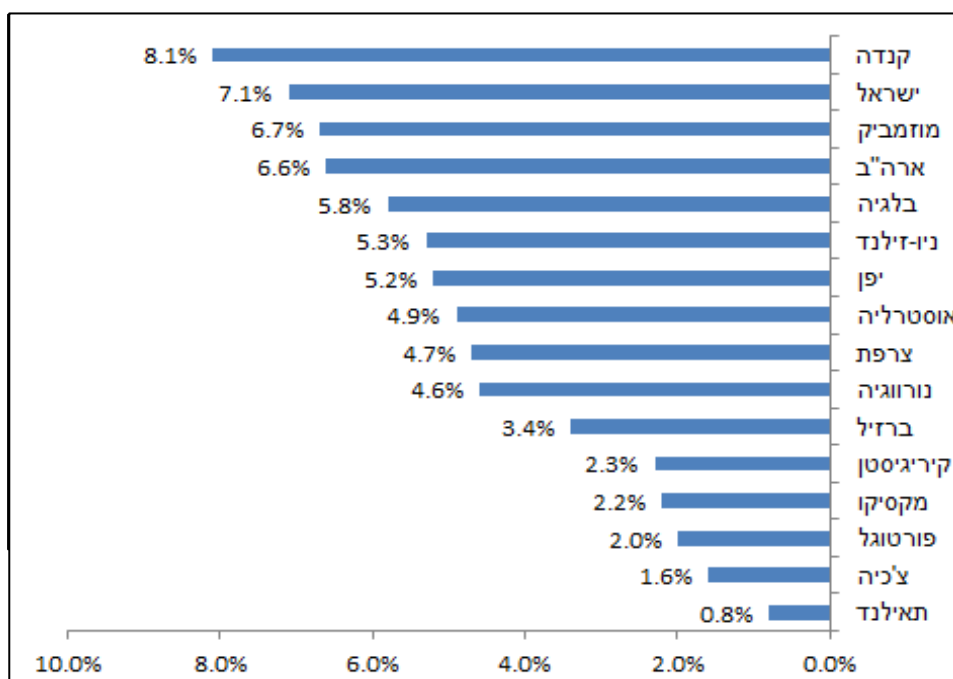
בשיח המחקרי, "ארגוני המגזר השלישי" הוא כינוי שהתקבע בכתובתם של חוקרים אמריקאים (Etzioni, 1973; Levitt, 1973; Ronge, 1988) ואירופאים (Douglas, 1983; Reese et al., 1987; Reichard, 1988). בהתייחסותם לארגונים המשתייכים לסקטור פעילות השונה מהפעילות המסחרית הרגילה או הפעילות הממשלתית. בהתאם, התייחסות המחקר האנגלוסקסי והקונטיננטלי לארגוני המגזר השלישי נעשית לרוב על דרך השלילה, "כארגונים שאינם חלק מהמגזר הציבורי ואינם חלק מהמגזר העסקי" (לדוגמה

⁹ מר אור ברחק, תלמיד מחקר, החוג לחשבונאות, אוניברסיטת אריאל שבשומרון, orbarhak@gmail.com
¹⁰ ד"ר ישראל קליין, מרצה בכיר, ראש החוג לחשבונאות, אוניברסיטת אריאל שבשומרון, iklein@ariel.ac.il
המחקר נתמך על-ידי הקרן הלאומית למדע (מענק מספר 1621/23)

גדרון ואח', 2003 נספח 2; Potucek, 1999; Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, n.d). מאידך, בכתיבה הישראלית המחקרית ובמסמכי מדיניות ישראלים (לדוגמה גדרון ואח', 2003 עמ' 52; ליאור, 2015; לימור, 2010; מדהלה ואח', 2018), ארגוני המגזר השלישי מזוהים דווקא פוזיטיבית. זאת, באמצעות המסגרת הרגולטורית החלה עליהם, תוך זיהויים כישויות משפטיות שגרשמו כדין תחת רשות התאגידים, וקונקרטיים "כעמותות, חברות לצרכי-ציבור, הקדשים ואגודות עות'מאניות".

בפרספקטיבה השוואתית, חלקו של המגזר השלישי בתל"ג של המדינות ברחבי העולם נע בין שיעור של מתחת לאחוז אחד (תאילנד) ועד למעל שמונה אחוזים (קנדה) (Casey, 2016 וראו תרשים 1). בהמשך לכך, מדינת ישראל נמצאת במקום השני מהמדינות שנסקרו, עם שיעור פעילות של המגזר השלישי העולה לכדי 7.1% מהתל"ג (Casey, 2016, עמ' 196-197).

תרשים 1: שיעור המגזר השלישי מהתל"ג לפי מדינות



בהמשך לשיח הישראלי, המזהה פוזיטיבית את ארגוני המגזר השלישי בהתאם למסגרת הסטטוטורית של אופן התאגדותם, יש לציין כי בסוף שנת 2023 היו רשומים בישראל כ-48,000 ארגוני מגזר שלישי (גיידסטאר, ל"ת). מתוכם, כ-39,000 ארגוני מגזר שלישי הם עמותות. משמע, היקף העמותות מכלל ארגוני המגזר הינו למעלה מ-80% והן מהוות את רוב פעילות המגזר.

לאור חלקם המרכזי מתוך כלל ארגוני המגזר השלישי, מאמר זה מתמקד בעמותות, ולא בחברות לתועלת הציבור, הקדשים או אגודות עותומאניות, אשר על אף קיומן, ולגבי חלקן – חשיבותן הפוליטית – כגון ארגון ההסתדרות הכללית של העובדים העבריים בארץ ישראל – אינן מהוות חלק משמעותי מכלכלת המגזר השלישי במונחים מוניטריים.

מימון פעילותן של עמותות (ובמידה מסוימת, ארגונים אחרים נוספים של המגזר השלישי) מציב אתגר מורכב ומתמשך בפני מנהלי העמותה, יוזמיה ומוביליה. בשונה מחברות עסקיות, המתבססות על הכנסות ממכירת מוצרים או שירותים, עמותות נדרשות לגלות יצירתיות בגיוס מקורות מימון, כדי לקיים את פעילותן

החברתית. מקורות אלה כוללים תרומות מהארץ ומחו"ל, תמיכות ממשלתיות, מענקים מקרנות פילנתרופיות, דמי חבר והכנסות עצמיות מפעילויות משלימות. האתגר המרכזי טמון ביצירת תמהיל מימוני, שיאפשר לעמותה להתמקד בהגשמת מטרותיה החברתיות, מבלי להיות טרודה באופן תמידי בהישרדות כלכלית. בד-בבד, יצירת התמהיל ותחזוקתו דורשת משאבים מהעמותה, אשר אינם תורמים ישירות להגשמת מטרותיה הציבוריות. כך למשל, גיוס תקציב מתורם המבקש להיות "מעורב בפעילות ולקבל דיווח שוטף", דורש מהעמותה להקצות משאבים לשיתוף התורם (למשל, לארגן פגישות בין התורם ונתמכי-העמותה ולממן פגישות אלו) וכן להשקיע משאבים ביצירת דוחות ייעודיים, אשר מיועדים לשמש בעיקר את התורם, ללא תרומה ישירה לניהול העמותה. בהתאם, למקורות מימון שונים ייתכנו גם שיעורי תרומה-שולית שונה לפעילות העמותה ומכך גם השפעה שונה על שיעור יעילות העמותה בהגשמת מטרותיה.

ככלל, עומדים לרשות עמותות ארבעה מקורות מימון עיקריים: (1) תמיכה מהמגזר הציבורי ("תמיכה ממסדית"); (2) תרומות וולונטריות; (3) אספקת שירותים; ו- (4) "מקורות אורגניים" כגון דמי-חבר והשאת תשואה על מקורות שגויסו בעבר.

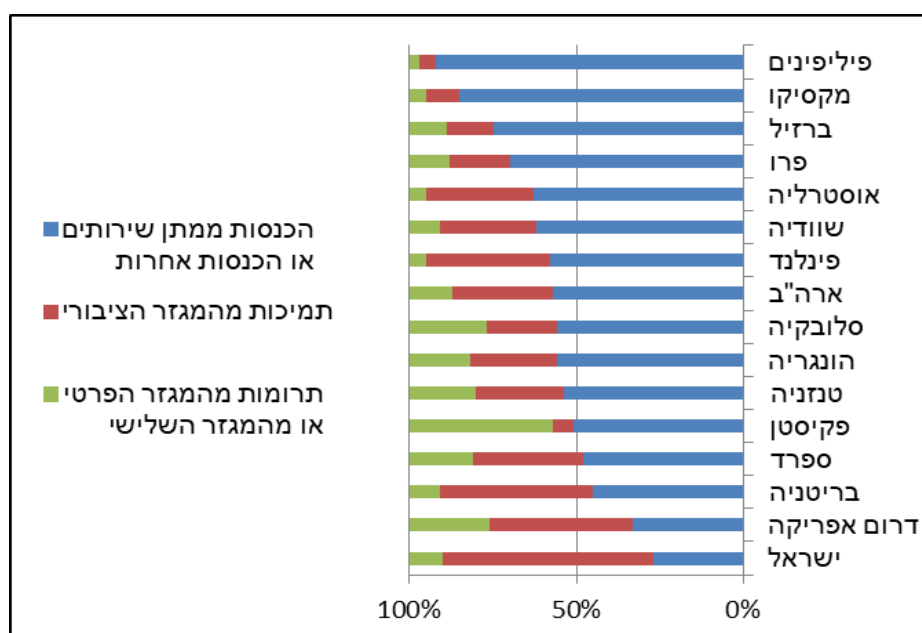
ביחס לשלושת המקורות שאינם "תמיכה ממסדית" (מקורות 2-4), העמותה עומדת ככלל בפני גורמים פרטיים המממנים את הפעילות. "תרומות וולונטריות" הן משאבים המועברים על ידי משקי הבית, המגזר הפרטי או ארגונים אחרים במגזר השלישי, למשל בעקבות קשרי עבר והזדהות אידיאולוגית. "אספקת שירותים" ו-"מקורות אורגניים" הם מקורות מימון הדומים לאופי ההכנסות של חברות עסקיות, וכוללים מכירת שירותים ומוצרים שמפיקה העמותה, והכנסות מתשואה על עודפים, במקורות שנצברו בשנים קודמות.

מאידך, תמיכה מהמגזר הציבורי, מקור התמיכה הממסדית, בה עוסק מאמר זה, היא תמיכה שמקורה בכספים המשולמים על-ידי גורמים ממשלתיים וגופים של הרשות המקומית. תשלומים אלו נעשים כתמיכה תקציבית ישירה, ללא תלות בתמורה מזוהה. בין השאר, מדובר בפן התערבות מימוני של השלטון בפעילות המגזר השלישי. התערבות שכזו, אינה מכוונת על-ידי "יד נעלמה" וכללי היצע וביקוש, ואינה בהכרח יעילה. מהספרות הקיימת עולה, כי בניגוד לתרומות פרטיות או מכירת מוצרים ושירותים, תמיכה מהממסד מקושרת לצמצום בשיעור היעילות של ארגוני המגזר השלישי (ראו לדוגמה Froelich, 1999; Hughes & Luksetich, 2004; Pettijohn et al., 2013).

מידת השפעת התמיכה הממסדית על יעילות ארגוני המגזר השלישי ובפרט על עמותות, חשובה במיוחד לשיח אודות המגזר השלישי בישראל. בעוד מקור המימון המרכזי של ארגוני מגזר שלישי במדינות אחרות הוא הכנסות מאספקת שירותים (Casey, 2016 וראו תרשים 2), בישראל המקור המרכזי הוא תמיכה ממסדית (Casey, 2016).

במונחים כספיים, שיעור התמיכה הממסדית במגזר השלישי בישראל בחמש השנים האחרונות נע בין 31 מיליארד ש"ח בשנת 2018 (המכון למשפט ופילנתרופיה, 2018). ל-50 מיליארד ש"ח בשנת 2023 (רשות התאגידים, 2024). זאת, מתוך סך היקף פעילות של כ-93 מיליארד ₪ וכ-130 מיליארד ₪ לשנים האמורות (בהתאמה). בהשוואה בינלאומית (תרשים 2 להלן), שיעור התמיכה הממסדית בישראל הוא מהגבוהים בעולם: בישראל, התמיכה הממסדית עולה לכדי שני שלישים ממקורות המימון של המלכ"ר ואילו הממוצע של שיעור התמיכה במדינות אחרות הוא רק כ-30% (Casey, 2016).

תרשים 2: תמהיל מקורות המימון של המגזר השלישי לפי מדינות



למרות חלקו הניכר של המגזר השלישי בכלכלת ישראל ובפרט חלקן של העמותות, והשיעור הגבוה של תמיכת הממשלה והשלטון המקומי במגזר זה, המחקר הקיים בישראל טרם עסק בקשר שבין אופן מימון ארגוני המגזר השלישי ויעילותם. מאמר זה מבקש למלא חסר זה. זאת ועוד, בניגוד למדינות אחרות שנבחנו מחקרית, ישראל מאופיינת לא רק במגזר שלישי מפותח ובעל חלק מרכזי בכלכלה, אלא גם ברגולציה ייחודית וממוקדת, החלה על ארגונים נתמכים בישראל. גם בשל סיבות אלו וסיבות נוספות המובאות במאמר, ישנה הצדקה לבחינת הקשר הישראלי בין התמיכה הממסדית ויעילות העמותות.

אחד ההסברים השכיחים לקשר השלילי בין תמיכה ממסדית ליעילות ארגוני המגזר השלישי, כפי שנמצא במדינות שנחקרו, מתרכז ב- "עלויות ציות", המתלוות לתמיכה הממסדית וקשורות בהן לינארית (לדוגמה Frumkin & Kim, 2002). מאידך, בישראל קיימת רגולציה "אחידה", הקובעת שיעור הוצאות הנתפס כלגיטימי לפעילות העמותה ביחס לגודלה (ללא קשר לשיעור התמיכה); מכילה תקרת שכר לבכירים; וכן דורשת דיווח (חוק העמותות – התש"ס-1980, משרד האוצר, 2019). אופי הרגולציה החלה בישראל יכול ומביא לתוצאות שונות, ביחס להשפעת התמיכה הממסדית על יעילות הארגון. זאת, הן בשל תחולתו הכמעט אבסולוטית על כל שיעור תמיכה מעבר לרף סטטוטורי מסוים, והן בשל "זליגה" אפשרית של הרגולציה הקיימת מעבר לתחומי חלודה, דבר אשר יכול להתבטא גם בקשר חיובי בין גידול בכלל מקורות מימון העמותה ושיעורי יעילותה.

המשך המאמר יהיה כדלקמן: הפרק הבא של המאמר (פרק 2) מביא את הרקע העיוני להתפתחות המלכ"ר, תוך התמקדות בהקשר הישראלי, וכן סוקר את הספרות הקיימת לגבי אופן מימון מלכ"ר והקשר שבין תמיכות ממסדיות ובין יעילות המלכ"רים. בין השאר, הפרק מזהה בספרות שתי מתודות מרכזיות למדידת יעילות ארגוני מגזר שלישי: שיעור הוצאות הפעילות ושיעור הוצאות ההנהלה וכלליות; וכפי שמוסבר, שתי המתודות מייצגות נרטיבים שונים בניהול המלכ"ר. לאחר מכן, פרק 3 מתאר מחקר מקורי, המקיף תצפיות של כ-5,800 העמותות הגדולות ביותר בישראל (במונחי היקף פעילות). הדבר מאפשר את בחינת הקשר בין שיעור התמיכה הממסדית ויעילות העמותה בהתאם לקריטריונים הקיימים בספרות, וכן התאמה לצורך

הסביבה הרגולטורית הישראלית. פרק 4 דן בממצאים ובהסברים אפשריים, לרבות בחינת תרומת הרגולציה הקיימת בישראל על עמותות נתמכות ממסדית, להסבר הקשר הנמצא בין מקור המימון ושיעור היעילות. ברם, נטען כי ההסבר לקשר בין תמיכה ממסדית ויעילות אינו מתמצה ברגולציה בלבד, אלא משלב מרכיבים סביבתיים חברתיים נוספים.

סקירת ספרות

היקף הפעילות הנרחב של המגזר השלישי בישראל, ממצבו ככוח חברתי-כלכלי בעל תפקיד מרכזי בהשלמת פעולת הממשלה וחיזוק חוסן החברה האזרחית. מגזר זה, אשר כאמור כולל בעיקר עמותות, עונה על צרכים כלכליים, חברתיים, תרבותיים וסביבתיים אשר אינם מקבלים מענה מספק מהממשלה או מהמגזר העסקי. בין השאר, בתחומים שונים, כגון רווחה, ישויות המגזר הופכות לאחת מזרועות הביצוע המרכזיות של הממשלה.

את התפתחותו של המגזר השלישי בישראל עד למעמדו הנוכחי, ניתן להסביר באמצעות מספר תאוריות חברתיות-כלכליות-פוליטיות, וכאבולוציה שהחלה עוד בתקופת היישוב. מאז קום המדינה, עבר המגזר תמורות משמעותיות, המשקפות את השינויים במבנה המדינה ובדרישות הציבור לשירותים נוספים ושונים. מגמה זו התחזקה עוד יותר משנות השמונים, עם צמיחתן של גישות כלכליות-חברתיות, הרואות במגזר השלישי גם ככלי להשגת שוויון חברתי וקידום צדק חלוקתי. התחזקות, אשר לאחר מכן הביאה גם להתבססות משטר רגולטורי ייעודי, לפיקוח על פעולת הארגונים.

בזירה המחקרית, אחד מתחומי מחקר המגזר השלישי עוסק ביחסי הגומלין שבין המגזר השלישי והממשלה, ובפרט, בקשר בין שיעור התמיכה הממסדית ויעילות המגזר. ממחקרים אלו (לדוגמה, Frumkin & Kim, 2002) עולה קשר שלילי: מעורבת ממסדית פיסקלית נראית כמקושרת עם קיטון ביעילות הארגון. מחקרים אלו אמצו מתודות לבחינת היעילות, העושות שימוש בנתונים הכספיים המדווחים על ידי ארגוני המגזר השלישי, ככלי לעמידת יעילות פעילות הארגון (לפחות במובן השימוש במשאבים המוניטריים). ניתן ליישם מתודות אלו גם לצורך בחינת יעילות המגזר השלישי בישראל ותוך שימוש בנתונים לגבי עמותות בישראל.

המגזר השלישי בישראל: מבט תיאורטי

צמיחתו של מגזר שלישי בטרטוריה מסוימת משקפת תהליך מורכב, הנטוע בהקשרים היסטוריים, חברתיים, כלכליים ופוליטיים של אותו האזור. השיח המחקרי מציע מגוון תיאוריות המנסות להסביר את התפתחותו המואצת של מגזר זה, בעולם ובישראל, כאשר כל גישה תיאורטית שופכת אור על היבט אחר של יחסי הגומלין בין המגזרים, ובפרט על תפקידה של התמיכה הממשלתית בפעילות ארגוני המגזר השלישי.

ניתן לחלק את התיאוריות המרכזיות בתחום לארבעה זרמים עיקריים: הראשון מתמקד בהיבטים כלכליים ובכשלי שוק; השני בוחן תהליכי האצלת סמכויות (דליגציה); השלישי מציע פרספקטיבה סוציולוגית; והרביעי מתמקד בהיבטים האינסטרומנטליים של פעילות המגזר. כפי שיורחב להלן, את ראשית התפתחות המגזר השלישי במדינת ישראל המנדטורית, ניתן להבין על רקע קיומם של "כשלי שוק", המלווים את התפתחות היישוב בארץ ישראל. לאחר מכן, התבססות המגזר מובנת כתהליך של דליגציה, כאשר המוסדות אשר התקיימו עוד לפני הקמת המדינה המשיכו לקחת חלק פעיל בניהול הכלכלה "כשלוחי הממשלה" (כגון ההסתדרות). בד-בבד, מרכיבים לאומיים-תרבותיים-דתיים (גדרון ואח', 2003, עמ' 157-161), המשיכו ללוות תהליכים אלו, תוך שהם מסבירים התפתחויות נוספות המתרחשות במגזר. התפתחויות אלו הן מבוססות

לאום-תרבות-דת, שמואצות בשל מניעים אינסטרומנטליסטיים המשולבים בפעילות המגזר והמחייבים ביסוס מסגרת רגולטורית ייעודית, לפעילות כלכלית ענפה ביותר של המגזר השלישי.

תיאוריות כלכלית המתרכזות בכשלי שוק

אחד ההסברים להתפתחות המגזר השלישי, מתבסס על חסרים בפעולת המגזר הממשלתי והעסקי, אשר יש צורך (ביקוש) בהשלמתם. תיאוריות המבוססות על הסבר זה, מתמקדות בתמריצים כלכליים ליצירת היצע של מוצרים, לרבות מוצרים ציבוריים, ובכשלים שונים המניעים את הביקוש לקיומם של מוצרים (Salamon, 1998; Anheier, 1998; Steinberg, 2006). בהתאם להסבר זה, ארגונים ללא מטרות רווח יתפתחו כאשר מתקיים כשל שוק ו/או כשל ממשלתי (להלן) (Steinberg, 2006).

במקרה הראשון, הופעת כשל שוק, הכשל מתקיים כאשר לחברות למטרות רווח (המגזר העסקי) אין עניין באספקת המוצר או כי תנאי השוק, לצד היעדר רגולציה ממשלתית, מונעים אספקה באופן שוויוני ובאחריות. לדוגמה, בתחום שירותי האינטרנט: באזורים מרוחקים שאינם-רווחיים ובהם לא קיימת רגולציה המחייבת אספקת השירות, חברות פרטיות אינן מספקות שירותי תקשורת והצורך ממולא על-ידי ארגוני מגזר שלישי. ארגונים אלו, למשל ארגון ה-"World Possible", מתמקדים בבניית תשתית אינטרנט באזורים כפריים ברחבי העולם, כגון ברחבי אפריקה.

במקרה השני, כשל ממשלתי, מדובר במוצרים אותם אמורה לספק הממשלה (למשל, בשל מומחיותה או בשל קיומו של כשל שוק במישור המסחרי), אך הממשלה אינה יכולה לספק באופן יעיל את המוצר הציבורי. דוגמה לכשל ממשלתי שכזה, אותו המגזר השלישי מנסה לפתור, הוא חוסר שקיפות בפעילות הממשלה, אשר מקשה על הציבור לפקח על עבודתה. למשל, בישראל, "התנועה לחופש המידע (ע"ר)", יחד עם עוד מספר עמותות דומות, פועלת במטרה לפתור את חוסר שקיפות הממשלה. בחזונה, העמותה פועלת "לקידום שקיפות במוסדות ציבוריים, להגברת הפיקוח על פעילותן של רשויות ציבוריות ולעידוד הציבור לעשות שימוש בזכותו למידע" (התנועה לחופש המידע (ע"ר)). העמותה אינה נתמכת על-ידי הממשלה ומתבססת על מקורות מימון פרטיים בלבד (התנועה לחופש המידע, 2023).

מלבד כשלים כגון כשלי שוק או כשלים ממשלתיים, קיימים כשלים נוספים, שהפתרון להם הניע התפתחות מלכ"רים. כך לדוגמה, הציע Hansmann (1980) להסביר את התפתחותם של מלכ"רים באמצעות מושג 'הכשל החוזי'. הכשל נובע מהעדפה של הפרטים לקבל שירות מארגונים ללא כוונת רווח, על פני הממשלה או המגזר העסקי, משום שהם סוברים שארגונים ללא כוונת רווח יספקו שירותים בצורה יעילה יותר, ללא אינטרסים משניים וללא ניצול א-סימטריות שונות. כך לדוגמה, קיימות עמותות בתחום הייצוג והליווי המשפטי, המספקות תחליף לארגונים ממשלתיים (כמו לסגוריה הציבורית) או תחליף לייצוג וליווי משפטי על-ידי עסקים (כמו ארגונים המספקים שירותים עבור מיצוי זכויות משפטיות ללקוחותיהם, בעבור נתח מסכום התביעה).

בדומה, Hansmann (1987) טען כי ארגונים ללא כוונת רווח נוטים להתפתח בשווקים, בהם צרכנים חשים שאינם מסוגלים להעריך במדויק את הכמות או האיכות שמספק להם בית העסק. Arrow (1963), בחן מדוע בארה"ב של שנות ה-50 וה-60 התקיימו יותר בתי חולים ללא כוונת רווח, מאשר בתי חולים המונעים על-ידי רווח. התשובה שהוא מספק הינה, כי קיימת א-סימטריה במידע בין המטופלים למטפלים (הצוות הרפואי ובפרט הרופאים). כך לדוגמה, אי-הסימטריה במידע מעוררת תחושת חוסר אמון, חשד ואף אנטגוניזם, על רקע חיוב אפשרי של הצוות הרפואי בבתי החולים "הרווחיים" לביצוע פעילויות רפואיות (הגדלת הכנסות). הדרישה לביצוע פרוצדורות רפואיות (לעיתים יקרות מאוד) ללא ידע מצד המטופלים, מעוררת את חשדם

ומובילה אותם לפנות לבתי חולים במגזר השלישי. הגם ששם הטיפולים הנצרכים עלולים להיות יקרים יותר, התחושה בקרב המטופלים תהיה שהטיפול הינו הכרחי ונחוץ, ולא נובע מרצון להרוויח על-חשבון בריאותם.

Lueken (2018), טוען כי מלבד "רים עשויים להתפתח גם כמעין 'תגובת נגד' למונופולים. דוגמה לארגון שכזה הוא ה-"Consumer Reports (CR)" (המקבילה האמריקאית ל"מועצה הישראלית לצרכנות"). ארגון זה, שהינו ללא מטרת רווח, פועל לקידום זכויות הצרכנים בארצות הברית וידוע בזכות עבודתו בתחום הבדיקות הבלתי תלויות של מוצרים, פרסום מחקרים השוואתיים ותמיכה בזכויות הצרכנים.

תיאוריות מבוססות דליגציה

תיאוריות הדוגלות בכשל השוק או כשל הממשלה כמחוללי המגזר השלישי, מניחות ביסודן שהיחסים בין המגזר ללא מטרת רווח והמגזר הממשלתי- הם יחסים של מאבק אינטרסים. לפי תפיסה זו, קיומו המתמשך של מגזר ללא מטרת רווח הוא, לכל היותר, תוצר לוואי של מגבלות טבועות של המדינה, ובמקרה הגרוע, התנגדות מוצלחת למאמצי המדינה למחוק בסיסים חברתיים רצויים, של פלורליזם והטרונגניות (Salamon & Anheier, 1998). מאידך, תיאוריות מבוססות דליגציה, מספקות מרחב תיאורטי ליחסים שיתופיים יותר בין ארגונים ללא מטרת רווח והממשלה (Gazley, 2010; Klein, 2023). תיאוריות אלה טוענות, שממשלה וארגונים ללא מטרת רווח יוצרים לעתים קרובות שותפויות, וכך הם הופכים תלויים זה בזה. הממשלה חסרת יכולת ותלויה במגזר ללא מטרת רווח עבור מומחיות וזיכרון מוסדי, והמגזר ללא מטרת רווח תלוי בממשלה למימון.

תיאוריה מרכזית בקבוצה זו היא "תיאוריית התלות ההדדית" (Interdependence Theory או Partnership Theory). לפי תיאוריה זו (Brinkerhoff, 2002), מתקיים קשר מורכב של שותפות ותלות הדדית בין המגזר הציבורי למגזר השלישי: בעוד שהממשלה והמגזר הציבורי נשענים על ארגוני החברה האזרחית לצורך אספקת שירותים חברתיים וכלכליים, הארגונים הללו זקוקים לרוב למימון ציבורי, להסדרה רגולטורית ולגיבוי מוסדי. בהתאם לכך, תפקיד המדינה עובר בהדרגה מייצור וניהול ישיר של שירותים, לניהול, רגולציה ותיווך של פעילויות כלכליות וחברתיות (גדרון ואח', 2003).

לחמן-לזר ואח' (2013) מיפו הגדרות נוספות עבור השותפות בין המגזרים, בדגש על מהות השותפות ומרכיביה, וכן מטרת השותפות. לשותפויות ולקשר בין המגזרים קיימות מגוון השערות אפשריות, החל מקיומן של מטרת הדדיות, דרך הפקת תועלות הדדיות, שכל מגזר אינו יכול להפיק בנפרד (דגש על תוכן השותפות) וכן ניצול הדדי של היתרונות היחסיים של כל מגזר. מספר מחקרים שנעשו בישראל, ניתחו את אופיים וטיבם של קשרים אלה בין המגזרים, ובפרט מחקרים של אלמוג-בר וזיכלינסקי (2010), אשר הצביע על קשרים מסוימים בקשרי הגומלין בין המגזרים, בדגש על הקשר בין קרנות פילנתרופיות ובין הממסד.

כהשלמה, תיאוריית התלות ההדדית, יחד עם תיאוריה נוספת "Path dependency" (Pierson, 2000), אשר מסבירה איך דפוסים קיימים של קשרים, תמיכה ומבנים מוסדיים בין המגזרים נשמרים לאורך זמן, גם כאשר אינם אופטימליים או משתנים התנאים הסביבתיים, מספקות הסבר להתבססות פעילות זאת כארגון מגזר שלישי. בישראל, על רקע היסטורי, התבססו יחסי העבודה בין ארגוני העובדים והממשלה כהמשך ליחסים שהתקבעו בשנותיה הראשונות של המדינה, ומאז ארגונים אלה משמרים את המקצועיות והייצוגיות עבורה. ארגונים אלו מתפתחים נוכח יחסי ההדדיות והתלכדות האינטרסים של הצדדים. מחד, הממשלה, אשר נהנית מהיכולת לנהל משא ומתן מול גוף המייצג קבוצה גדולה של עובדים, ובתמורה לכך, משמרת מסגרת משפטית, המחייבת עובדים להשתייך לארגון (ולכל הפחות לשלם מס משכרם לארגון יציג); מאידך, הארגון, אשר משגשג בשל מעמדו המקצועי ומחויבות העובדים. בד-בבד, יוזמות מתחרות (לדוגמה, "כוח

לעובדים" שהוקם ב-2007), מתאגדות באותה מתכונת ולא כחברות מסחריות, בין השאר, בכדי להנות מאותה מסגרת קיימת של יחסי הדדיות עם הממשלה.

תיאוריות סוציולוגיות

זרם נוסף בהסברת התפתחות המגזר השלישי והתבססותו, מתמקד במאפיינים חברתיים-פוליטיים-דתיים, אשר מביאים לקיום פעולות שונות, דווקא במסגרת ישויות של מגזר שלישי. בבסיס תיאוריות זרם זה, עומד הממד הסוציולוגי-חברתי באוכלוסייה נתונה, המשמש כמפתח להבנת מאפייני המגזר השלישי באותו מקום. תיאוריות אלה הינן דינמיות ותלויות במאפייני החברה בזמן נתון.

גם תובנות זרם זה, תורמות להבנת שגשוגו של המגזר השלישי ובמיוחד בישראל: בהתייחס למאפיינים דתיים, James (1993) מצא, בין היתר, כי במדינות עם מגוון של קבוצות דתיות, כמו הולנד, מתפתח מגזר שלישי גדול ומורכב, ומאידך, במדינות בעלות מאפיינים הומוגניים מבחינה דתית, כמו שוודיה, קיים מגזר שלישי קטן. בהמשך לכך, יש לשער, כי מדינת ישראל, המכילה קבוצות שונות של אוכלוסיות והממשיכה בקליטה של עולים חדשים ממגוון מדינות, תהווה כר פורה להתפתחות ארגוני מגזר שלישי. הסביבה הפלורליסטית (מבחינה סוציולוגית) הישראלית, מתמרצת התפתחותם של ארגוני מגזר שלישי, הממלאים צרכים שונים וייחודיים של קבוצות אוכלוסייה שונות.

תיאוריות אינסטרומנטליסטיות

תיאוריות אינסטרומנטליסטיות מתמקדות בשינויים כלכליים וטכנולוגיים, וכיצד הם משפיעים על התפתחות ישויות מגזר שלישי. לפי תיאוריות אלה, ההתפתחות המואצת של ארגוני המגזר השלישי ביובל השנים האחרונות, מוסברת בשל שיפור יעילות השימוש במשאבים. "תיאוריית גיוס המשאבים", (לדוגמה McCarthy & Zald, 1977), מניחה כי אי שביעות רצון פוליטית ומוטיבציה לפעולה קולקטיבית, טבועות ומאפיינות את כל החברות, אך מימוש האינטרסים הקולקטיביים תלוי ביכולת להשיג ולנהל ביעילות את המשאבים, הדרושים לקיום וצמיחה של ארגונים. ככל שיותר משאבים מגויסים על ידי ארגונים ותיקים וצעירים, המגזר גדל. הגידול האקספוננציאלי של ארגוני המגזר השלישי ביובל השנים האחרונות, יכול להיות מיוחס, בין היתר, לגידול במשאבים הזמינים וביכולת של הישויות לנצלם באופן מיטבי. זאת, יחד כמובן עם סיבות נוספות, כפי שצוינו לעיל, ובהן צמצום במדינת הרווחה בישראל.

כך למעשה, בימינו, אדם בודד עם אתר אינטרנט יכול להקים מלכ"ר בפרק זמן מהיר יחסית וללא עלויות משמעותיות מלבד אגרות. הדבר נכון גם בזירה הבינלאומית-טכנולוגית תקשורת ומידע חדשות ביטלו רבים מהחסמים שהיו מעכבים את התפתחות המגזר השלישי, ומאפשרים היום, לדוגמה, להקים מערך גיוס תרומות חוצה יבשות. ככלל, ניתן לייחס למוצרים הטכנולוגיים החדשים מספר מאפיינים המסייעים לשגשוג של ארגוני המגזר השלישי וביניהם: זמינות, שוויוניות, פלטפורמות לגיוס כספים, פלטפורמות לניהול משאבים, פלטפורמות לשיווק (לרבות רשתות חברתיות והאפשרות ליצירת קהילות דיגיטליות) ועוד.

הרגולציה הקיימת בישראל

כאמור, הסביבה הסטטוטורית-רגולטורית של ארגוני המגזר השלישי, משמשת כנקודת יחוס נפוצה לדיון במגזר (לדוגמה גדרון ואח', 2003; ליאור, 2015; לימור, 2010; מדהלה ואח', 2018). סביבה זו כוללת מספר נדבכים, היוצרים מסגרת הסדרתית בה פועל הארגון (להלן: "המלכ"ר" [מוסד ללא כוונת רווח]). בין נדבכים אלו ניתן למנות: (א) כללים מחייבים, החלים על המלכ"ר מכוח "ההסדר המשפטי" שנבחר לצרכי הפעילות, למשל, התאגדות במסגרת חברה לתועלת הציבור או עמותה, מחייבים עמידה בכללים מסוימים, הקבועים בחוק החברות, התשנ"ט-1999 (להלן: "חוק החברות") או בחוק העמותות, התש"ס-1980 (להלן: "חוק

העמותות" בהתאמה; (ב) בנוסף, חלים על מלכ"ר כללים גם מכוח הכרה (אם אכן קיימת) "כמוסד ציבורי", לצורך דיני מס הכנסה (בעיקר, פטור ממס הכנסה למוסד ציבורי ומתן זיכוי לתרומות); (ג) וכן כללים בהם נדרש מלכ"ר לעמוד, לשם זכאות לתמיכה ממסדית. בכדי לקבל תמונה כללית של המסגרת האסדרתית על ארגוני המלכ"ר בישראל, נדון בכל אחד מהנדבכים האמורים ולאחר מכן נרחיב לגבי הדרכים למדידת יעילות המלכ"ר.

אסדרה מכוח ההסדר המשפטי

ישויות המגזר השלישי בישראל (מלכ"רים) משתייכות לאחד ממספר הסדרים משפטיים: עמותות, חברות לתועלת הציבור, הקדשים או אגודות עותומאניות. ההסדר המשפטי במסגרתו מוקם ופועל המלכ"ר, גוזר כללי רגולציה מסוימים, אשר כפי שיוסבר להלן, שונים בחלקם בין ההסדרים המשפטיים השונים.

א. עמותות

כאמור, כ-80% מהישויות המנוהלות תחת רשות התאגידים כארגוני מגזר שלישי הן עמותות; ובדומה, כ-70% מהמחזור השנתי של המגזר השלישי מרוכז בעמותות (גיידיסטאר, ל"ת). המסגרת החוקית להקמת העמותה ופעולתה מוגדרות בחוק העמותות (1980). החוק מגדיר את הזכאות להקמת עמותה, אורגני העמותה, יחסי הכוחות בין בעלי התפקידים השונים, מנגנוני פיקוח, והחובה למנות רואה חשבון מבקר, וכן מבקר פנימי (בכפוף להיקף מחזור הפעילות). בנוסף, החוק מגדיר דיווחים שונים שעמותה חייבת להפיק, לרבות דוחות כספיים ודו"ח מילולי (חוק העמותות, תש"ס-1980, סעיף 37א). דרישות הגילוי והדיווח שבחוק העמותות מוסיפות על דרישות כללי החשבונאות המקובלים, וכוללות פירוט של המשכורות השנתיות של נושאי המשרה, חמשת מקבלי השכר הגבוה בעמותה ועוד (חוק העמותות, התש"ס-1980, סעיף 36ב).

לצד קביעת הוראות קונקרטיות, חוק העמותות (1980) מקנה לרשם העמותות סמכות לפרסם הנחיות לעמותות "כדי לסייע להן בניהול ענייניהן בהתאם להוראות החוק" (סעיף 39א לחוק העמותות, 1980). בהמשך לכך, רשם העמותות מפרסם חוברת, הכוללת הנחיות באשר להתנהלות תקינה של עמותות (רשות התאגידים, 2015). החוברת, המעודכנת מעת לעת, מפורסמת באתר האינטרנט של רשות התאגידים וכוללת את פרשנות הרשם להוראות חוק העמותות (רשות התאגידים, 2015).

זאת ועוד, מלבד פרשנות החוק, החוברת המפורסמת על-ידי הרשם כוללת "גם הנחיות נוספות, שאינן נובעות ישירות מן החוק, אלא מהוראות החלטת הממשלה הקובעת את תפקידו של רשם העמותות במתן אישור ניהול תקין" (רשות התאגידים, 2015, עמ' 8). אישור הרשם, המכונה "אישור ניהול תקין", ניתן לעמותות וגם לסוגים אחרים של מלכ"רים (להלן), ומלמד על אישור הרשם לכך שהישויות עומדות בדרישות החוק (פרנקל ופרנקל, 2021, עמ' 307). האישור נדרש, בין השאר, לשם בקשת תמיכה מאת משרדי הממשלה, התקשרות בחוזה אספקת שירותים עם הממשלה, קבלת מעמד "מוסד ציבורי" לצרכי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה (להלן), קבלת תמיכה מרשויות מקומיות, וכן קבלת תמיכה מאת המועצה להסדר הימורים בספורט, וקרנות גדולות אחרות. לעיתים אף תורמים פרטיים מחליטים להגביל תרומתם ולהעבירה רק לעמותות שיש ברשותן אישור ניהול תקין (רשות התאגידים, 2015, עמ' 8).

ב. ארגונים מסוגים אחרים (אגודות עותומאניות, הקדשים וחברות לתועלת הציבור)

מחקר זה מתמקד בעמותות בלבד – צורת ההתאגדות הנפוצה והמרכזית בקרב מלכ"רים בישראל. לצד עמותות, קיימים בישראל גם ארגונים הפועלים כאגודות עותומאניות, הקדשות ציבוריים וחברות לתועלת הציבור (חל"צ). בעוד שחלק מהוראות הדין והרגולציה – כגון חובת הגשת דו"חות, עמידה באמות מידה לניהול תקין או מגבלות על הוצאות הנהלה וכלליות – חלות גם על צורות אלה, קיים שוני בין סוגי הישויות

במידת הפיקוח, במבנה הארגוני ובממשל התאגידי. לאור התמקדות המחקר בעמותות, צורות התאגדות אלו אינן נדונות בהרחבה.

הסדרה מכוח דיני המס

לצד הרגולציה המבנית והמשפטית, דיני המס בישראל כוללים מספר הסדרים, הרלוונטיים לפעולתן של עמותות. כך למשל, סעיף 9(2) לפקודת מס הכנסה (1961), מעניק פטור חלקי ממס על הכנסות שאינן עסקיות, לעמותות שפועלות למען מטרה ציבורית, בהתאם לקריטריונים שנקבעו. בנוסף, קיימת מערכת תמריצים לתרומות (כגון סעיף 46), אך מאחר שהמאמר אינו עוסק בצד התורם או במדיניות המיסוי כשלעצמה, לא נפרט כאן את מכלול הוראות המס הרלוונטיות. יצוין רק, כי סוגיות המס משתלבות במסגרת הרגולציה הרחבה על פעילות המגזר השלישי, ובפרט נוגעות לאופני הפעולה והמימון של עמותות.

כללים החלים בשל תמיכה ממוסדת

נדבך רגולטורי נוסף, חל על גופים הפונים לקבלת תמיכה מאת משרדי ממשלה. סעיף 3א לחוק יסודות התקציב, התשמ"ה-1985, קובע כי "חוק תקציב שנתי יקבע את הוצאות הממשלה לצורך תמיכה במוסדות ציבור". מוסדות הציבור הזכאים להנות מהתמיכה התקציבית האמורה, הם גופים מאוגדים שאינם ממוסדות המדינה ופועלים "למטרה של חינוך, תרבות, דת, מדע, אמנות, רווחה, בריאות, ספורט או מטרה דומה" (רשות התאגידיים, 2015).

בנוסף, החוק דורש משר האוצר לקבוע נוהל, שלפיו יוגשו ויידונו בקשות של מוסדות ציבור לקבלת תמיכה מתקציב המדינה, ומתנה את העברת התמיכה במוסד ציבור בקיום הוראות הנוהל (סעיף 3א לחוק יסודות התקציב, תשמ"ה-1985, סעיפים 3א(ו), (ח)).

כתוצאה מהאמור, מלכ"ר הפונה לקבל תמיכה תקציבית כמוסד ציבורי (להלן: "מלכ"ר נתמך"), נתון לכללי בקרה ופיקוח שונים, ממלכ"רים מקבילים שאינם נתמכים. במילים אחרות, ניתן לומר כי באפשרות המלכ"ר להגדיל את משאביו על-ידי קבלת תמיכה ממוסדת, אך מנגד, הוא נדרש "לשלם" ברגולציה נוספת, הכוללת נהלים מחמירים יותר בכל הקשור לבקרה ופיקוח.

במסגרת חובתו והסמכות הנתונה לו, שר האוצר פרסם "נוהל לתמיכות מתקציב המדינה במוסדות ציבור" (משרד האוצר, 2019). בין הכללים שקובע הנוהל, קיימת הגבלה על שיעורי תמיכה מרבית ומימון עצמי, הגבלות שכר של בעל תפקיד ניהולי, הגבלות בסעיפי הדו"ח על המצב הכספי ועוד. יש לחדד, כי תנאים אלו חלים הן כתנאי סף להגשת בקשת תמיכה והן כדרישה נמשכת למלכ"ר נתמך, בעודו מקבל תמיכה. הסנקציה על אי-עמידה בכללים הקבועים בנוהל, יכולה להגיע לקנס בגובה של עד פי שלוש מסכום החריגה (ועד לאיפוס התמיכה), כמו כן, ניתן לשלול מהמוסד הנתמך את התמיכה הכספית שקיבל באותה שנה בה התבצעה החריגה (משרד האוצר, 2019).

כפי שצוין, אחת ההגבלות על עמותות נתמכות הינו נושא השכר. בהתאם להנחיות להתנהלות עמותות (רשות התאגידיים, 2015), חלה הגבלה על שכר מנכ"ל בעמותות נתמכות, שהיקף התמיכה הציבורית בהן עולה על 25% מהמחזור או על 5 מיליון ש"ח, הנמוך מבניהם. לעניין זה, תמיכה ציבורית כוללת גם הקצבות שאינן תמיכות לפי סעיף 3א לחוק יסודות התקציב (1985). בהתאם לנוהל, עלות השכר השנתית של ממלא תפקיד ניהולי לא תעלה על 630 אלפי ₪ (אלא אם נקבעה במבחני התמיכה עלות שכר נמוכה יותר). יש לשים לב לכך, שמגבלת השכר חלה רק על בעל תפקיד ניהולי ולכאורה לא אמורה לחול על בעל תפקיד בפעילות המוסד הציבורי (כמו לדוגמה רופא בבית חולים).

בהקשר זה, יוזכר כי מס הכנסה אף הוא הגדיר תקרת שכר (חוזר מס הכנסה, 2015, סעיף 5): "שכר עובדי המוסד הציבורי ומנהליו לא יעלה על עלות שכר מקסימאלית של מנכ"ל במשרד ממשלתי, למעט במקומות שבהם חלים הסכמי שכר ענפיים או קיבוציים". בהמשך להמלצות הוועדה הציבורית לקביעת מוסד ציבורי (ועדת פריש, 2014), מחלקת מוסדות ציבור ומלכ"רים במס הכנסה הכירה בדיפרנציאציה בנושא שכר, בהתאם למחזור פעילות המלכ"ר. נקבעה תקרה לעמותות בעלות מחזור של עד 50 מיליון ש"ח, של עלות מעביד עד 620 אלפי ש"ח, לא כולל מס שכר. לעמותות עם מחזורים גבוהים יותר, נקבעו תקרות מוכפלות ב-110%-175%, בהתאם לגודל המחזור.

מעניינת במיוחד הוראה נוספת של הנוהל לתמיכות מתקציב המדינה במוסדות ציבור, הקובעת הגבלה על שיעור הוצאות הנהלה וכלליות של מלכ"ר נתמך. הוראה זו קובעת מדרגות הכנסה שנתית, שבהתאם להן נקבעת תקרת שיעור הוצאות ההנהלה והכלליות מסך המחזור השנתי של המלכ"ר הנתמך. פרטי ההוראה מפורטים בטבלה 1 כדלקמן:

טבלה 1 : הגבלת שיעור הוצאות ההנהלה והכלליות במלכ"רים נתמכים

שיעור שולי מרבי של הוצאות ההנהלה והכלליות ממחזור ההכנסות השנתי	מחזור ההכנסות השנתי (במיליוני ש"ח)
22%	עד 10
15.5%	מעל 10 ועד 25
10%	מעל 25 ועד 50
8.5%	מעל 50 ועד 75
7.5%	מעל 75 ועד 100
5%	מעל 100 ואילך

להשלמת התמונה חשוב לציין, כי ההגבלה על שיעור הוצאות ההנהלה והכלליות קבועה בנוהל של שר האוצר ומשכך מחייבת, כביכול, רק מלכ"ר נתמך. בד-בבד, בחוברת שמפרסם רשם העמותות, הכוללת את הנחיותיו באשר להתנהלות תקינה של עמותות והמחייבת לצורכי מתן אישור ניהול תקין, קיימת הפניה להגבלה שפרסם שר האוצר, על שיעור הוצאות ההנהלה והכלליות (רשות התאגידים, 2015, עמ' 44). עם זאת, רשם העמותות אינו קובע את ההגבלה כמחייבת, אלא קובע קריטריון עמום יותר: "אם הוצאות השכר של העמותה תהיינה בלתי סבירות עשוי הרשם לראות בכך שימוש בכספי העמותה שלא למטרותיה... הוצאות הנהלה וכלליות הן ההוצאות האדמיניסטרטיביות. על העמותה להקפיד כי הוצאות אלו לא יעלו על אחוז סביר מסך המחזור השנתי של העמותה" (רשות התאגידים, 2015).

אף שסעיפים אלה אינם חלים על תמיכות הניתנות על ידי רשויות מקומיות, בחוזר מנכ"ל של משרד הפנים משנת 2006 (משרד הפנים, 2006) נקבע נוהל תמיכות, המחיל עקרונות דומים גם על תמיכות הניתנות על ידי

רשויות מקומיות (משרד הפנים, 2006, עמ' 13). מטרת אותו החוזר הינה, השוואה בין הרגולציה המתלווה לתמיכות שמקורן ברשויות המקומיות, לזו של תמיכות שמקורן במשרדי הממשלה.

יעילות המגזר השלישי

במגזר העסקי, קיימים תמריצים מובנים לשיפור היעילות, למשל, מנגנוני תמרוץ למנהלים והצורך להשיא את תשואת המניה. בארגונים ממשלתיים, קיימת בעיה אימננטית להגברת היעילות, בין השאר בגלל פיקוח לא-יעיל, היעדר גמישות ביחסי העבודה ואינטרסים פוליטיים מפלגתיים. בניגוד לשני מגזרים אלו, המגזר השלישי מציג מתח בין, מחד, יוזמה פרטית, וולונטרית ואלטרואיסטיות, שכביכול נעדרת אינטרס אישי העלול לדכא יעילות; לבין, מאידך, מימון המגיע ממקורות שאינם מצפים לתשואה אישית, הנתון לפיקוח רופף ובשל כך, יכול להוות כר פורה לבזבז (Klein, 2017).

המתח האמור, מתחדד אף יותר בשימוש במימון המגיע מגורמים ממסדיים. אומנם המדינה מקיימת מסגרת רגולטורית, ברם הבקרה והפיקוח אינם ישירים, מבוססים על דיווחי המלכ"ר ונעשים פוסט-פקטום. בד-בבד, זמינות המימון הציבורי יכול למשוך אופורטוניזם מצד גורמים שיזמו הקמת מלכ"ר, לשם השגת תמיכה לקידום אינטרסים אישיים; לדוגמה, הקמת עמותה לשם העסקת קרובים. בהתאמה למתחים האמורים, הספרות הקיימת מציירת תמונה מורכבת בדבר השפעת התמיכה הממסדית על יעילות ארגוני המגזר השלישי.

בכל הקשור לזווית התיאורטית, הועלו מספר השערות לאי היעילות, העשויה להתלוות לקבלת התמיכות הממסדיות. Meyer & Rowan (1977), מדגישים את החשיבות של לגיטימציה מוסדית עבור הצלחת ארגונים הפועלים עם ציבור רחב, והפרדוקס הנלווה לכך, שבכדי לשמר את הלגיטימציה, הארגונים נאלצים להקריב משאבים, רק בכדי לעמוד בדרישות רגולטוריות-מוסדיות. דוגמה מעשית היא, התמודדות עם הבירוקרטיה המתלווה לקבלת התמיכות, הצורך באנשי מקצוע מתאימים ולפעמים אף התאמת הארגון לדרישות הרגולטוריות הנלוות לתמיכות.

DiMaggio & Powell (1991) סיפקו הסבר תיאורטי נוסף לפגיעה ביעילות והתמקדו בתהליך האיזומורפיזם המוסדי. בהתאם לתהליך האיזומורפיזם המוסדי, ארגונים הופכים דומים זה לזה בגלל לחצים חיצוניים ולא דווקא בגלל צרכים טכניים פנימיים. התהליך הזה יכול להוביל לחוסר יעילות, כאשר ארגונים מתאימים את עצמם לסביבה המוסדית, על חשבון יעילותם בהשגת מטרותיהם ובפרט עקב קבלת תמיכות מהמדינה. לחצים הנובעים מקבלת תמיכות מהמדינה, לדוגמה, עלולים להביא עמותות לאמץ סטנדרטים מקצועיים או מודלים "מקובלים" של ניהול, גם כאשר הם אינם מתאימים לפעילות. במקרה אחר, על מנת "להתחרות" בעמותות מקבילות לשם השגת תמיכות, עמותות קטנות מאמצות אסטרטגיות גיוס כספים של עמותות גדולות יותר, כמו השקעה בקמפיינים פרסומיים (או טכנולוגיות מתקדמות), אף שהן אינן יכולות להרשות לעצמן את העלויות ואולי אינן זקוקות לכך (איזומורפיזם מחקה).

מהזווית האמפירית, Frumkin & Kim (2002) בחנו כאלף ארגונים ללא מטרות רווח נתמכים בארה"ב (תמיכה ממסדית לפחות באחת משנות המחקר) והראו כי גידול של נקודת אחוז אחת במימון ממסדי בארגון, מקושר לגידול של 2.1% נקודות אחוז בשיעור הוצאות ההנהלה והכלליות מסך ההוצאות. כלומר, תמיכה ממסדית בארגונים, מקושרת לפעילות בצורה פחות יעילה. ממצא זה יוחס לדרישות הפרוצדורליות הכרוכות בקבלת כספים שמקורם בממסד, אשר יכולות להתבטא בדרישות דיווח, עמידה בבדיקות וצעדי פיקוח אחרים.

(1999) Froelich, דן באסטרטגיות מימון של ארגונים ללא מטרות רווח, לרבות הפגיעה האפשרית באוטונומיה הניהולית של הארגון, כתוצאה מתלות במקורות תמיכה מוסדיים והשתנות הדרגתית של אופיו. (2013) Pettijohn et al., שסקרו למעלה מ-55 אלף מלכ"רים נתמכים בארה"ב מענפים שונים, מצאו כי תהליכי המימון הציבוריים נוטים להיות סבוכים ולעיתים אינם מכסים את מלוא העלות של השירותים הניתנים בפועל. מסקנתם הייתה, כי שיפור היעילות מחייב פישוט נהלים והתמקדות במימון כולל, אשר יכול גם את כלל מרכיבי העלות, ובפרט הוצאות הנהלה ותפעול ("תקורה"). עם זאת, שאלת מימון התקורה נותרת מורכבת ושנויה במחלוקת, שכן היא משקפת איזון בין דרישת השקיפות והיעילות הציבורית, לבין הצורך הגובר של ארגונים ביציבות ניהולית ותשתיתית.

בניגוד למצביעים על פגיעה ביעילות המלכ"ר, יש שטענו כי למימון ממסדי יכולה להיות דווקא השפעה חיובית על המגזר השלישי. הגורם להשפעה החיובית הוא, שהמימון הממסדי מחזק את היציבות הכלכלית של ארגוני המגזר השלישי, ומאפשר להם לתכנן את פעילויותיהם לטווח ארוך ובצורה יעילה. מענקים ותמיכות ממסדיות יכולים להפחית את התלות בתרומות פרטיות, שלעתים הן בלתי צפויות ומקשות על תכנון אסטרטגי ודורשות משאבים חוזרים ונשנים בגיוס (Luksetich, 2008; McClelland, 1998).

כך, שלמרות שמימון ממסדי עשוי לחייב ארגונים להגדיל את התשתית האדמיניסטרטיבית, בכדי לעמוד בדרישות הנלוות למימון (בירוקרטיה הנלווית לתמיכות הממשלתיות), וכתוצאה מכך להגדיל את הוצאות ההנהלה והכלליות, הרי שקבלת המימון הממסדי עשויה דווקא להניע את הארגונים להקדיש חלק גדול יותר ממשאביהם עבור הוצאות התוכנית שלהם ולהסתכם בהשפעה חיובית (בהקשר זה יצוין, כי השקעה מועטה בתקורה יכולה דווקא לפגוע באיכות השירותים, בשל חוסר בהשקעה ותגמול מספיקים לניהול התוכניות). כך למשל, (Lu & Zhao (2019B), בחנו את השאלה- האם מימון המתקבל מהממסד, גורם לארגונים ללא מטרות רווח להשקיע פחות בהוצאות הפעילות, ויותר בהוצאות ניהול וגיוס כספים. החוקרים השתמשו בנתונים של ארגוני פיתוח בינלאומי ונמצא כי בניגוד למסקנות מחקרים קודמים, בפועל, מימון המתקבל מהממסד מעודד ארגונים להשקיע יותר בהוצאות הפעילות. בפרט, נמצא כי גידול של נקודות אחוז במימון הממסדי מקושרת לגידול של 0.03%-0.05% נקודות אחוז בהוצאות הפעילות. בין ההסברים שניתנו על-ידי החוקרים לתוצאה זו, הינו המימון הממסדי, אשר מספק יציבות כלכלית ומאפשר לארגונים להתמקד במימוש משימותיהם (הוצאות הפעילות) במקום בגיוס כספים. חשוב להדגיש, כי המחקר עסק בארגונים אמריקאים העוסקים בפיתוח בינלאומי (בלבד), ומכאן שלדעתנו ממצאיו מוגבלים: ארגונים אמריקאיים לפיתוח בינלאומי שונים מארגונים אמריקאיים אחרים. ארגונים לפיתוח בינלאומי מתבססים בעיקר על מימון פרטי ולא על מימון ציבורי או עצמאי (Lu & Zaho, 2019B, עמ' 73). ממוצע וחציון שיעור ההכנסות מתרומות פרטיות מסך ההכנסות בארגונים אלו, הינם כ-65% וכ-87% (בהתאמה), לעומת חציון שיעור ההכנסות מהכנסות ממימון ציבורי בכלל הארגונים האמריקאיים שהינו כ-19% (Lu & Zaho, 2019B). בד-בבד, ביתר ארגוני המגזר השלישי בארה"ב, שיעור התרומות הפרטיות הינו דווקא הנמוך ביותר מבין מקורות המימון עם שיעור ממוצע של כ-15% בלבד מסך ההכנסות (רוב ההכנסות של ארגוני מגזר שלישי נובעים משירותים או הכנסות אחרות, ראו תרשים 2 לעיל). בהתאם לכך, ארגוני פיתוח בינלאומיים מושפעים, מלכתחילה, ממניעים פרטיים (כתלות בהיקף שיעור המימון הגבוה מתרומות פרטיות) ולכן פעילותם "שבויה" בידי אינטרס פרטי, זאת בניגוד לאינטרס הציבורי האימננטי בפעילות ארגונים אלו (פיתוח בינלאומי ציבורי). כאשר מקור המימון הממסדי מתחזק, ארגונים אלה יכולים להגביר את התמקדותם בפעילות הפיתוח הציבורית, ללא צורך לקדם אינטרס בינלאומי אך פרטי של תורמיהם.

להשלמת התמונה, יצוין כי חוקרים אחרים לא הצליחו להכריע בדבר השפעת התמיכות הממסדיות על יעילות המלכ"רים. כך למשל, Hughes & Luksetich (2004) בחנו כיצד מקורות המימון בעמותות בתחום האומנות משפיעים על תמהיל ההוצאה של הארגון (שיעור הוצאות הפעילות, שיעור הוצאות הנהלה וכלליות, שיעור הוצאות גיוס כספים והוצאות אחרות). המחקר התמקד בכ-200 עמותות בשלושה תתי ענפים בתחום האומנות, התבסס על נתונים פיננסיים משנות ה-80 וה-90 של המאה הקודמת ובחן, בעיקר, את השפעת המימון הפרטי. בד-בבד, לצד ממצא השולל השפעה שלילית של מימון פרטי על יעילות הארגון, התקבלו במחקר תוצאות מעורבות, בנוגע לכיוון הקשר בין מימון ממסדי ליעילות. Coupet (2018) התמקד בארגונים ללא מטרות רווח שהם מכללות ואוניברסיטאות בארה"ב, ובחן את ההשפעה של מימון ציבורי על יעילותם של הארגונים בענף זה. ממצאי המחקר היו, כי אף מקור הכנסה חיצוני יחיד (פדרלי, ממשלתי או תרומות פרטיות), לא משפיע על היעילות של האוניברסיטאות. מנגד, משתנים כמו גודל המוסד והציון הממוצע בבחינה המקובלת (SAT) השפיעו באופן חיובי על יעילותם. מסקנת המחקר היא, כי למקור המימון של הארגון, לרבות מימון שמקורו בממסד, אין השפעה על היעילות.

מתודות למדידת יעילות במגזר השלישי

המחקרים השונים, אשר בחנו את השפעת מקורות המימון של ארגוני המגזר השלישי על הפעילות, עשו זאת תוך רתימת מתכונת הדיווח הכספי של גופים אלו. לצורך בחינת שיעור השפעה על שיעור היעילות, יושמו במחקרים שתי מתודולוגיות: האחת, בוחנת את הוצאות הפעילות של המלכ"ר אל מול כלל ההוצאות והשנייה, בוחנת קונקרטי את הוצאות הנהלה וכלליות של המלכ"ר, אל מול כלל ההוצאות.

א. מתכונת הדיווח במלכ"רים

ככלל, ישויות הפועלות שלא למטרת רווח, נדרשות, תחת כללי חשבונאות מקובלים (קליין, 2019), לדווח את תוצאותיהם הכספיות בסיווג לשלוש קטגוריות בהתאם לתקן חשבונאות מספר 40 (המוסד הישראלי לתקינה בחשבונאות, 2005): הוצאות הפעילות, הוצאות הנהלה וכלליות, והוצאות אחרות.

בהתאם לתקינה החשבונאית, הוצאות הפעילות מוגדרות כפעולות "שתוצאתן מתבטאת במתן סחורות או שירותים לנהנים מפעילויותיו של המלכ"ר, ללקוחות או לחברים, ושביצוען מבטא את קיום מטרותיו של המלכ"ר" (המוסד הישראלי לתקינה בחשבונאות, 2005, סעיף 26). לגבי הוצאות הנהלה וכלליות, לא קיימת בתקן החשבונאי הגדרה מפורשת. "הנחיות להתנהלות העמותות" של רשות התאגידים, הן מוגדרות "כהוצאות האדמיניסטרטיביות" (רשות התאגידים, 2015, עמ' 44). קרי, הוצאות שכר נושאי משרה, הוצאות גיוס תרומות (כמו פרסום), שירותים מקצועיים ועוד. כהשלמה, קיימת קבוצת השייר: "הוצאות אחרות", הכוללת בעיקר את הוצאות המימון והמיסוי.

לדוגמא, אם סך כל ההוצאות של מלכ"ר הן 1,000 ₪, מתוכם 200 ₪ משולמים כמשכורת למנכ"ל העמותה; 700 ₪ תשלום עבור מוצרים המשמשים לאריות סלי-מזון; 100 ₪ עמלות בנק ומיסים; אזי הוצאות הפעילות תהיינה 700 ₪ (ושיעור הוצאות הפעילות הוא 70%), הוצאות הנהלה וכלליות תהיינה 200 ₪ (ושיעור הוצאות הנהלה וכלליות יהיה 20%), וההוצאות האחרות תהיינה 100 ₪ (ושיעורן 10%).

ב. בחינת היעילות

מהמחקרים אשר נגעו בשאלת היעילות, עולות שתי מתודולוגיות לבחינת יעילות ארגוני מגזר שלישי, המתבססות על מתכונת הדיווח דלעיל. זה המקום לציין, כי השימוש במתכונת הדיווח הכספי מגביל את בחינת היעילות לבחינה אמפירית מוניטרית ואינה מתייחסת למשתנים איכותיים: מלכ"ר בעל ניהול מוצלח אך יקר, המביא להגשמת מטרותיו תוך שימוש במשאבים נמוכים וזולים, נתפס אמפירית כלא-יעיל בשתי

המתודות. תוך מתן תשומת לב למגבלת מדידה זו, הנתונים הזמינים גוזרים את המדידה האפשרית, שהיא גם הרווחת בספרות הקיימת (מדידה איכותנית חורגת ממטרות מאמר זה).

המתודולוגיה הראשונה מתמקדת בהוצאות הפעילות וכן מתמקדת בשיעור המשאבים המגויסים המשמשים את הפעילות עצמה, לשון אחר—שיעור המשאבים שהגיע אל הנהנים הייעודיים של הארגון (להלן: "מוטבי הארגון"). אינדיקטור זה מחושב כשיעור הוצאות הפעילות מסך כלל הוצאות הארגון (לדוגמה Hughes & Luksetich, 2004). שיעור הוצאות פעילות גבוה מרמז, כי הארגון מקדיש את עיקר ההוצאות לפעילות הליבה שלו ולא להוצאות תומכות בפעילות, או הוצאות אחרות. לדוגמה, אם שיעור הוצאות הפעילות של ארגון א' הינו 80% ושיעור הוצאות הפעילות של ארגון ב' הינו 40%, הכוונה שבכל מיליון ₪ בהוצאות ארגון א' – 800 אלפי ₪ הם משאבים ששימשו בפעילות, ובכך "הועברו" למוטבי הארגון (ואילו 200 אלפי ₪ הם משאבים שהוצאו כתמיכה בפעילות והועברו לגורמים שאינם מוטבי הארגון המיועדים). מנגד, בארגון ב' רק 400 אלפי ₪ הם משאבים שימשו בפעילות והועברו למוטבי הארגון.

המתודולוגיה השנייה מתמקדת בהוצאות ההנהלה והכלליות, כמייצגות הטבות למפעילי הארגון, ובשיעור המשאבים המגויסים אשר מנותבים לטובתם (ולא למטרות האלטרואיסטיות המוצהרות של הארגון, לשון אחר—למוטבי הארגון). אינדיקטור זה, מחושב כשיעור הוצאות ההנהלה והכלליות מסך כלל ההוצאות (לדוגמה Lu & Zhao, 2019A). שיעור הוצאות הנהלה וכלליות גבוה בארגון אחד בהשוואה לארגון אחר, מרמז כי חלק גדול יותר ממשאבי הארגון מנותב להטבת מפעילי הארגון, חלף שימוש ישיר בפעילות עצמן. יצוין שקיימת האפשרות, כי אנשי הכספים בארגון הצליחו לשייך חלק משכר ההנהלה עבור פרויקטים שונים (שייך להוצאות הפעילות).

בספרות הקיימת, ניתן למצוא שימוש בשני המדדים, בערבוביה, ונראה שללא הבחנה עניינית (לדוגמה Lu & Zhao, 2019B). עם זאת, נראה כי השימוש צריך להיגזר ממוטיב שאלת המחקר: שיעור הוצאות הפעילות הוא אינדיקטור, אשר בוחן את יעילות השימוש במשאבים המגויסים בפרספקטיבה כוללת, תוך התחשבות בכל הוצאה, שאינה הוצאה ישירה בפעילות ארגון. ההבחנה העקרונית היא בין משאבים המועברים למוטבי הארגון וכל משאב אחר, המועבר לגורם אחר. זהו מדד יעילות, המתמקד בשיעור העברת המשאבים המגויסים לטובת מוטבי הארגון.

מאידך, שיעור הוצאות ההנהלה והכלליות בוחן את שיעור השימוש במשאבים, שהוא סוג מסוים של הוצאה שאינה הוצאה ישירה בפעילות, ואשר מייצגת לרוב הוצאות שכר וכדומה. לשון אחר, הבחינה היא של חלק המשאבים שאינו משמש בצורה ישירה בפעילות (אינו מועבר למוטבי הארגון), אלא משמש, לפחות בחלקו, כהטבה למפעילי הארגון. בהתאם, שיעור הוצאות הנהלה וכלליות הוא "מדד יעילות", אשר מתאים לבחינת שאלות מחקר השייכות למשפחת הממשל התאגידי של ארגוני מגזר שלישי. למשל, מהו חלק המשאבים שאינו מועבר למוטבי הארגון אלא דווקא למפעילי הארגון.

בהתאם להבחנה זו בין המדדים, החלק הבא דן בממצאי מחקר, אשר שם למטרה לבחון את השפעת התמיכה הממסדית על יעילותם של ארגוני המגזר השלישי (בפרט, עמותות), תוך התמקדות בשיעור המשאבים המועבר למוטבי הארגון. בחינת השפעה התמיכה הממסדית על שיעור התגמול למנהלי עמותות, מפעילי הארגון, בחינה אשר יכולה להיעשות באמצעות מדד שיעור הוצאות הנהלה וכלליות, היא נושא שייחוד למאמר נפרד.

בד-בבד, כפי שיורחב בחלק הבא, הבחינה האמפירית של הקשר שבין תמיכה ממסדית ליעילות, במובן העברת משאבים למוטבי הארגון, מתחשבת גם בהשפעה עקיפה של תמיכה ממסדית על שיפור היעילות, דרך מישור הוצאות ההנהלה והכלליות. זאת אומרת, התרומה של קיטון בהוצאות ההנהלה וכלליות על יעילות העמותה, במובן שיעור המשאבים המועברים למוטבי הארגון. זאת, באמצעות הכללת שיעור הוצאות הנהלה וכלליות כמשתנה בקרה (control) בבדיקה.

בנקודה זו, יצוין כי קיימות מספר שיטות סטטיסטיות מקבילות, המאפשרות מדידה יחסית של הביצועים. בין השיטות הבולטות, ניתן למנות את שיטת ניתוח מעטפת נתונים (DEA – Data Envelopment Analysis). השיטה (Charnes et al., 1978) משמשת למדידת היעילות של יחידות על בסיס יחס בין תשומות לתפוקות, ללא צורך בהנחות על פונקציית הייצור. שיטה נוספת היא ניתוח מעטפת סטוכסטי (SFA – Stochastic Frontier Analysis), אשר מבוססת על רגרסיה סטוכסטית ומאפשרת להפריד בין חוסר יעילות אמיתי לבין רעש אקראי בנתונים (Aigner et al., 1977). בעוד ש-DEA מציעה גמישות בכך שאינה דורשת צורת פונקציה ספציפית, SFA מאפשרת להביא בחשבון תנודות אקראיות שעלולות להשפיע על היעילות.

עם זאת, יישום שיטות אלו במלכ"רים כרוך באתגרים משמעותיים, בעיקר בכל הנוגע למדידת תפוקות. בניגוד לארגונים עסקיים, שבהם ניתן להעריך בקלות תפוקות כמותיות, כמו הכנסות או ייצור מוצרים, במלכ"רים התפוקות הן לרוב איכותניות ולא תמיד מתועדות באופן שניתן למדוד ישירות. לדוגמה, השפעת ארגון חברתי על שיפור איכות החיים בקהילה או העלאת מודעות לנושא מסוים – קשות לכימות במדדים סטנדרטיים. מכיוון שהשיטות DEA ו-SFA נשענות על השוואה בין יחידות על בסיס תפוקות מדידות, היה קושי ליישמן באופן אפקטיבי במחקר הנוכחי. לכן, השיטה שנבחרה במחקר זה אפשרה ניתוח אמין יותר של היעילות היחסית, תוך התחשבות באילוצי הנתונים ובאופי הייחודי של המגזר השלישי.

יעילות עמותות בישראל: פרספקטיבה אמפירית

פרק זה מתאר מחקר מקורי המקיף תצפיות של כ-5,800 העמותות הגדולות ביותר בישראל (במונחי היקף פעילות) לשנת 2021. אוכלוסייה זו מאפשרת בחינת הקשר בין שיעור התמיכה הממסדית ויעילות העמותה, בהתאם למתודולוגיה המקובלת שתוארה לעיל ותוך התאמתה לרגולציה החלה בישראל.

אוכלוסיית המחקר

בישראל חלה חובה לפרסם את הדוחות הכספיים של ארגוני המגזר השלישי ולהנגישם לציבור (בדמיון מסוים לחובה הקיימת בהקשר לחברות ציבוריות) (חוק העמותות, התש"ס, 1980, סעיף 38). הנתונים מונגשים לציבור באתר "גיידיסטאר" הפועל תחת משרד המשפטים (להלן "אתר גיידיסטאר"). באתר זה ניתן למצוא את כל הדוחות הכספיים של ארגוני המגזר השלישי.

לצורך המחקר נאספו מאתר גיידיסטאר נתונים כספיים מהדו"ח על הפעילויות, הכוללים את כלל סעיפי ההכנסה, לרבות תמיכות והקצבות מהמדינה, תמיכות מרשויות מקומיות, תרומות והכנסות אחרות, וכלל סעיפי ההוצאה. יש לציין כי הדוחות הכספיים מאוכסנים באתר גיידיסטאר כקבצים סרוקים, הדורשים עיבוד ידני לצורכי מחקר (זאת מעבר לתהליך OCR). בד-בבד, החל מדוחות שנת 2021, מלבד שליחת דוחות העמותה, מגישי דוחות של עמותות נדרשו גם להקליד נתונים כספיים נבחרים לגבי העמותה, כחלק מתהליך הגשת הדוחות. דרישה זו הפכה נתונים אלו "לזמינים לקצירה" על ידי אלגוריתם ממוחשב, ללא צורך בעיבוד ידני של דוחות סרוקים. שינוי זה אפשר את "קצירתם" של הנתונים הכספיים לשנת 2021 של 5,798 העמותות

הגדולות בישראל (הרף להיכללות באוכלוסיית המחקר נקבע על מחזור פעילות הגבוה ממיליון שקלים חדשים).

רף מיליון השקלים נקבע בכדי למקד את המחקר בעמותות בעלות היקף פעילות משמעותי ובכדי לסנן עמותות שפעילותן זניחה במונחים מוניטריים, כגון עמותות המאגדות מתפללים בבתי-כנסת, עמותות למטרות אד-הוק וכדומה. בהתאם לאמור, מספר העמותות שנכללו במחקר הוא 5,798, והן מייצגות כ-75% מהמחזור השנתי של כלל העמותות בישראל בשנת 2021.

כמו כן, עבור כל עמותה קודד ענף העמותה, בהתאם למופיע באתר גיידסטאר, תוך שמירת קבוצת הענפים הבאה: חינוך, דת, שירותים חברתיים ורווחה, תרבות ואומנות, בריאות וספורט, ואחר ("קבוצת שייר" המכילה 102 עמותות). טבלה 2 כדלקמן מציגה את הפילוח הענפי של אוכלוסיית המחקר:

טבלה 2 : אוכלוסיית המחקר - פילוח ענפי

סיווג	מספר עמותות	אחוז	אחוז מצטבר
חינוך	1,800	31%	31%
שירותים חברתיים ורווחה	1,630	28.2%	59.2%
דת	1,480	25.5%	84.7%
בריאות וספורט	551	9.5%	94.2%
תרבות ואומנות	235	4.0%	98.2%
אחר	102	1.8%	100%
סה"כ	5,798	100%	

משתני המחקר

המשתנה המוסבר הוא שיעור הוצאות הפעילות מכלל ההוצאות (Rate of program spending), או בקיצור: "שיעור הוצאות הפעילות". משתנה זה הינו משתנה למדידת יעילות הארגון ללא מטרת רווח, במובן שיעור העברת המשאבים למוטבי הארגון, ומציג את החלק היחסי של הוצאות הפעילות (הוצאות הקשורות במישרין לפעולת הארגון) מתוך סך הוצאות הארגון. הנתחים שנותרו מסך ההוצאות, שאינם מסווגים להוצאות הפעילות, הינם הוצאות הנהלה וכלליות, וכן הוצאות אחרות (בעיקרן, מימון ומיסוי). הוצאות הפעילות כוללות את ההעברות הכספיות של הארגון לתוכניות השונות, לרבות הוצאות השכר ששימשו לפעילות.

כך לדוגמה, אם שיעור הוצאות הפעילות של עמותה העוסקת בתמיכה בסלי מזון למשפחות נזקקות (רווחה) בשנה מסוימת הינו 80%, השיעור מבטא כי מתוך כלל ההוצאות השנתיות של העמותה, 80% מההוצאות שימשו באופן ישיר לפעילות העמותה—איתור משפחות נזקקות; השגת מוצרי מזון; הכנת סלי-מזון וחלוקתם, ו-20% שימשו לתמיכה בפעילות, כמו הוצאות שכר להנהלה, פחת, מימון, מיסוי וכיוצא בזה. במילים אחרות, "המחיר" לפעילות התמיכה במשפחות נזקקות, מעצם היותו ארגון בעל הנהלה והתעסקות פיננסית-ארגונית הייתה 1 ש"ח לכל 4 ש"ח של פעילות.

כאמור, שיעור הוצאות הפעילות הוא משתנה יעילות, המקובל בספרות המחקרית בבחינת יעילותם של מלכ"רים (לדוגמה Lu & Zhao, 2019A; Hughes & Luksetich, 2004).

בד-בבד, עם השימוש בממד, יש צורך להיות מודעים לשתי מגבלות קיימות: (1) ההבחנה בין הוצאות שהן לצרכי פעילות ומייצגות העברת משאבים למוטבי הארגון, והוצאות שאינן כאלו ומבוססות על כללי החשבונאות המקובלים; לרבות הגדרת הוצאות פחת כהוצאות שאינן חלק מהוצאות הפעילות; (2). מדובר במשתנה "הלוכד" רק את יעילות השימוש במשאבים מוניטריים על-ידי הארגון, ללא התחשבות ביעילות תוצרי הארגון. למשל, עמותה אשר כל משאביה משמשים בפעילות, אך הפעילות נעשית ללא ניהול מתאים ובמקום בו היא אינה נושאת פרי (חלוקת סלי מזון בשכונה עשירה), עדיין תיתפס כיעילה יותר, מאשר עמותה אשר רבע ממשאביה מוקצים לניהול העמותה, אך כתוצאה מכך, פעילותה נעשית במקומות אחרים, בהם היא נושאת פרי (חלוקת סלי מזון בשכונת מצוקה). הבחנה זו מדגישה את ההבדל שבין יעילות, המתייחסת לאופן השימוש במשאבים, לבין אפקטיביות, העוסקת בהשגת התוצאה הרצויה או ביצירת השפעה חברתית. מדד ההוצאות לפעילות "לוכד" בעיקר את הממד של היעילות התקציבית ואינו משקף בהכרח את האפקטיביות של הארגון במימוש מטרותיו החברתיות.

את שיעור הוצאות הפעילות של העמותות הכלולות באוכלוסיית המחקר, אנו מבקשים להסביר באמצעות המשתנים הבאים (המשתנים המסבירים):

שיעור התמיכה הממשדית (Rate of government support) – שיעור זה מחושב כמנה של סכום הסעיפים "תמיכות והקצבות מהמדינה", "תמיכות והקצבות מרשויות מקומיות" ו"הקצבות ותמיכות אחרות" (תמיכה ממשדית) במכנה כל הכנסות הארגון באותה שנה.

שיעור ההכנסות מהממסד (Rate of service for government sector) – שיעור זה מחושב כמנה של "ההכנסות משירותים למדינה" ו"ההכנסות משירותים לרשויות המקומיות" (להלן: "הכנסות מהממסד") במכנה כל הכנסות הארגון באותה שנה.

למעשה, בעוד שתמיכה ממשדית מתקבלת בארגון ללא תמורה (אך תוך התחייבות לעמידה בהגבלות ונהלים מכוח קבלת התמיכות) ונחשבת ל"תמיכה ישירה", הכנסות המתקבלות מהממסד ניתנות עבור תמורה (לרוב בדרך של אספקת שירותים) למגזר הציבורי. את הכנסות אלו ניתן להחשיב "כתמיכה עקיפה". למשתנים מסבירים אלו, המתקבלים כתמיכה ישירה ועקיפה מהממסד, נוספים גם המשתנים הבאים, המתייחסים למקורות מימון שאינם הממסד:

שיעור ההכנסות מיתר השירותים (Rate of general service) – הכנסות שהתקבלו מהמגזר הפרטי או מהמגזר השלישי עבור שירותים שסופקו. שיעור זה מחושב כמנה של סעיף "שירותים כללי" במכנה כל הכנסות הארגון באותה שנה.

שיעור התרומות (Rate of contributions) – סכום שיעור התרומות מישראל ושיעור התרומות מחו"ל. שיעור זה מחושב כמנה של סעיף "תרומות מישראל", "תרומות מחו"ל" ו"תרומות משווי כספי" (להלן "סה"כ תרומות") במכנה כל הכנסות הארגון באותה שנה.

שיעור הכנסות אחרות (Rate of other income) – כלל ההכנסות האחרות שאינן נכנסות באחד מהסעיפים 1-4. שיעור זה מחושב כמנה של סעיף "הכנסות אחרות" במכנה כל הכנסות הארגון באותה שנה. בסעיף זה נכללות הכנסות כגון הכנסות מדמי חבר, הכנסות מימון וכדומה.

בנוסף, על מנת לבחון (או לשלול) מסבירים אפשריים נוספים לתוצאות המחקר ובהתאם לנהוג בספרות (לדוגמה Frumkin & Kim, 2002), הוכנסו למודל שני משתני בקרה נוספים, שיעור הוצאות הנהלה וכלליות, וגודל הארגון, כדלקמן:

שיעור הוצאות הנהלה וכלליות (Rate of administrative expenses) – שיעור זה מחושב כמנה של "הוצאות הנהלה וכלליות" במכנה כל הוצאות הארגון באותה שנה.

כזכור, הרגולציה הקיימת במגזר השלישי בישראל מחייבת עמותות נתמכות (מלכ"ר נתמך) לעמידה בשיעורי הוצאות הנהלה וכלליות, כתלות בהיקף מחזור הפעילות (ראו לעיל טבלה 1). יש לציין כי עצם קיומה של רגולציה, המגבילה את שיעור ההוצאות המותר להנהלה ולכלליות בהתאם להיקף מחזור הפעילות, יוצר פוטנציאל לנתונים מוטעים (right-censored data). כלומר, ייתכן שחלק מהעמותות היו בוחרות להשקיע יותר בהוצאות הנהלה אלמלא מגבלת התקרה ולכן שיעור ההוצאה בפועל אינו משקף בהכרח את בחירתן הארגונית החופשית. מגבלה זו עלולה להטות את ההערכה של הקשר בין משתנים שונים לבין מבנה ההוצאות בפועל. לנוכח זאת, הממצאים מוצגים בזהירות, מתוך הכרה בכך שהמדד עשוי להיות מושפע גם משיקולים רגולטוריים ולא רק מהעדפות ניהוליות של העמותה.

הדרישה לעמידה בשיעור הוצאות הנהלה וכלליות, מחייבת עמותות נתמכות להתכנס לשיעורי הוצאה שקבעה הממשלה, מתוך מטרה למנוע הוצאות כספיות אשר אינן נצרכות. כאמור, קיימת בספרות מתודולוגיה, הבוחנת את יעילות העמותה במונחי ההשפעה של מקורות המימון על שיעור הוצאות הנהלה וכלליות, כמדד למשאבים שלא משמשים לתמיכה ישירה במטרות הארגון, אלא מנותבים למטרות שניוניות, לרבות משכורות למנהלי הארגון. בכדי לבחון את השפעת הרגולציה, כמו גם השפעה אפשרית לתמיכה ממסדית על יעילות העמותה, במובן הקטנת החלק המנותב להוצאות הנהלה וכלליות, נתחשב גם בשיעור הוצאות הנהלה וכלליות (השיעור אשר נתון לרגולציה בשל תמיכה ממסדית, בכך ניתן יהיה "לשלוט" בהשפעת הרגולציה; כמו גם בהשפעה עקיפה של תמיכה ממסדית, דרך הקטנת הוצאות הנהלה וכלליות).

גודל הארגון (Size) – משתנה זה חושב על בסיס הלוגריתם הטבעי ($\ln$) ונמדד לפי גובה ההכנסות (היקף מחזור הפעילות) של הארגון באותה שנה. השימוש במודל המשלב אמידה לוגריתמית לגבי גודל הארגון שימש כבר את Frumkin & Kim (2002) וחוקרים נוספים, לשם נטרול השפעות של גודל הארגון על התוצאות, כאשר ההנחה היא שהקשר בין גודל ליעילות הוא לא ליניארי.

סטטיסטיקה תיאורית

כפי שניתן לראות בטבלה 3, המפרטת את מדדי הפיזור עבור משתני המחקר, שיעור הוצאות הפעילות (Rate of program spending) מסך ההוצאות הינו דומה יחסית בין העמותות בענפים השונים ונע בין 82.7% ("אחר") ל-89.1% (דת). בצורה דומה, שיעור הוצאות הנהלה וכלליות (Rate of administrative expenses), דומה באופן יחסי בין הענפים השונים, ונע בין כ-7.6% בענף הדת (הנמוך ביותר) לבין כ-14% בענף התרבות והאומנות (הגבוה ביותר). בד-בבד, ההוצאות הנלוות לפעילות בענף התרבות והאומנות הינן יותר מכפול לעומת ההוצאות המקבילות בענף הדת.

כאמור, שיעור התמיכה הממסדית (Rate of government support) מבטא את התמיכה הישירה המתקבלת בעמותה מהממשלה ומהרשויות המקומיות. בהתאם לנתונים שבטבלה 3, קיימת שונות גבוהה בין הענפים השונים. הענפים הנתמכים ביותר מבין הענפים השונים, הינם ענף החינוך וענף התרבות והאומנות, עם שיעור תמיכה ממסדית המתקרב לכ-50%. כלומר, כמחצית ממקורות המימון מתקבלים מהממשלה ומהרשויות המקומיות. נתון זה ממחיש את התלות של ענפי החינוך, התרבות והאומנות במקורות המימון הממסדיים. בשונה מענפים אלו, הענף עם שיעור התמיכה הממסדית הנמוך ביותר (תלות קטנה ביותר מצד הממשלה והרשויות המקומיות) הינו ענף הרווחה והשירותים החברתיים, עם שיעור תמיכה של כ-22% בלבד. כלומר, שיעור תמיכה זה הינו פחות ממחצית משיעור התמיכה בענף החינוך.

טבלה 3 : סטטיסטיקה תיאורית

	All	Social Services and Welfare	Health and Sports	Religion	Education	Culture and Arts	Other
Observations	5,798	1,630	551	1,480	1,800	235	102
Share of program spending							
Mean	0.874	0.865	0.859	0.891	0.881	0.836	0.827
Median	0.91	0.907	0.891	0.934	0.911	0.865	0.865
St. deviation	0.153	0.171	0.141	0.16	0.128	0.162	0.156
Share of government support							
Mean	0.331	0.217	0.31	0.243	0.494	0.494	0.277
Median	0.193	0.015	0.142	0.13	0.534	0.539	0.124
St. deviation	0.351	0.33	0.346	0.284	0.361	0.289	0.331
Share of service for government							
Mean	0.032	0.06	0.049	0.006	0.022	0.034	0.026
Median	0	0	0	0	0	0	0
St. deviation	0.142	0.202	0.173	0.051	0.114	0.107	0.11
Share of general service							
Mean	0.143	0.121	0.212	0.074	0.179	0.259	0.181
Median	0	0	0	0	0	0.19	0.001
St. deviation	0.257	0.244	0.326	0.18	0.28	0.264	0.268
Share of contributions							
Mean	0.391	0.496	0.248	0.598	0.197	0.159	0.427
Median	0.218	0.505	0.021	0.651	0.031	0.031	0.306
St. deviation	0.399	0.431	0.371	0.349	0.296	0.267	0.393
Share of other income							
Mean	0.0659	0.056	0.077	0.062	0.077	0.042	0.054
Median	0	0	0	0	0	0	0
St. deviation	0.171	0.167	0.191	0.157	0.185	0.105	0.126
Share of administrative expenses							
Mean	0.094	0.099	0.107	0.076	0.0915	0.14	0.135
Median	0.074	0.078	0.088	0.049	0.075	0.128	0.121
St. deviation	0.101	0.109	0.109	0.107	0.077	0.124	0.099
Size (total income)							
Mean	13,200,000	13,500,000	22,700,000	5,214,808	17,700,000	5,561,094	11,900,000
Median	3,366,414	3,671,915	2,816,111	2,612,524	4,292,406	2,636,722	2,807,809
St. deviation	6,600,000	5,670,000	118,000,000	9,822,667	81,000,000	7,696,105	42,000,000

שיעור הכנסות מהמסד (Rate of service for government sector) משלים את מקורות המימון המתקבלים מהמגזר הציבורי, אך בשונה מהסעיף הקודם, כנגד הכנסות אלו מסופקים שירותים. העמותה, למעשה, מהווה ספק למגזר הציבורי, בעסקה המורכבת ממתן שירות בתמורה לתשלום עבור השירות שסופק. חלקו של מקור מימון זה, מבין כלל המקורות במגזר השלישי, הינו הנמוך ביותר. כך לדוגמה, בענף השירותים החברתיים והרווחה (הגבוה ביותר), שיעור זה מסתכם בכ-6%, אך בענף הדת (הנמוך ביותר)- הינו קצת מעל חצי אחוז. מאחר ועמותות רבות אינן מספקות שירותים עבור תמורה מהמסד (כ-90%), הערך החציוני של משתנה זה הינו 0.

תחת שיעור ההכנסות מיתר השירותים (Rate of general service), נכללות ההכנסות המתקבלות ממשקי הבית, מהמגזר השני (העסקי) והמגזר השלישי (עמותות אחרות). גם בסעיף זה קיימת שונות גבוהה מאוד בין הענפים. הענף עם שיעור ההכנסות מיתר שירותים הגבוה ביותר הינו ענף התרבות והאומנות. בענף זה, יותר מ-25% ממקורות המימון מגיעים מתמורה לשירותים שסופקו לחברות או עמותות אחרות. מנגד, בענף הדת, מקור זה מהווה פחות מ-8% ממקורות המימון.

בדומה לסעיפים הקודמים, שיעור התרומות (Rate of contributions), אשר מבטא את ההכנסות המתקבלות ללא תמורה (תרומות) ממשקי הבית, המגזר העסקי או מהמגזר השלישי (כלומר לא מהמסד), מאופיין בשונות גבוהה מאוד בין הענפים השונים. עד כדי כך שבענף הדת (הגבוה ביותר) חלק התרומות מכלל ההכנסות מהווה כ-60% ממקורות המימון, לעומת כ-16% בלבד בענף התרבות והאומנות.

מנגד, שיעור הכנסות אחרות (Rate of other income), כל אותן הכנסות שאינן מנויות תחת הסעיפים לעיל, דומה מאוד בין הענפים השונים ונע בין כ-4% מסך מקורות המימון לכ-8%.

בשקלול כלל הממצאים, כפי שהוצגו בחלק זה, עולה כי עמותות בענף התרבות והאומנות, ובענף החינוך וההשכלה, נוטות להתבסס על תמיכה ממסדית (ישירה ובדרך של חוזים). יחד עם זאת, ענפי הדת והשירותים החברתיים והרווחה, נשענים יותר על תרומות. שיעור הוצאות הפעילות ושיעור הוצאות ההנהלה והכלליות דומים באופן יחסי בין הענפים. שיעור הוצאות הפעילות הגבוה ביותר נמדד בענף הדת (כ-89%) ובענף החינוך (כ-88%), בד-בבד, שיעור התמיכה הממסדית הגבוה ביותר הינו בענף החינוך ובענף התרבות והאומנות (כ-50%).

טבלה 4: קורלציות בין משתני המחקר

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Share of program spending	1							
2. Share of government support	0.054	1						
3. Share of service for government	0.003	-0.158	1					
4. Share of general service	-0.03	-0.186	-0.018	1				
5. Share of contributions	0.004	-0.614	-0.17	-0.373	1			
6. Share of other income	-0.012	-0.121	-0.048	-0.152	-0.202	1		
7. Share of administrative expenses	-0.55	-0.054	0.029	0.079	-0.044	0.012	1	
8. Size (total income)	-0.013	0.15	0.162	0.072	-0.209	-0.032	-0.078	1

כפי שניתן לראות בטבלה 4, אין קורלציות משמעותיות בין המשתנים. שני המקרים היחידים בהם הקורלציה עברה את 0.5 הינם המתאם בין שיעור התמיכה הממסדית ושיעור התרומות, והמתאם בין שיעור הוצאות הפעילות ושיעור הוצאות ההנהלה והכלליות. ניתוח מטריצת הקורלציות מעלה כי לא נמצאו קשרים משמעותיים בין אף אחד מהמשתנים הנבדקים.

בחינת הקשר בין תמיכה ממסדית ויעילות

הגישה הרווחת בספרות לבחינת הקשר בין תמיכה ממסדית ויעילות הארגונים ללא מטרת רווח, גורסת כי את הניתוח של המשתנים יש לבחון באופן יחסי להכנסות או להוצאות. כלומר, לפי שיעורם היחסי מכלל מקורות המימון של העמותה או מכלל הוצאותיה ("הגישה היחסית"). גישה זו מדגישה את חלקו של אותו משתנה מצד ההכנסות או מצד ההוצאות, בהשוואה לשאר המשתנים באותה קטגוריה. הדגש שניתן בגישה זו, הוא על ההרכב והיחסיות בין המשתנים (לדוגמה, Lu & Zhao (2019A) בחנו כך את השפעת התמיכה הממסדית על יעילות ארגוני הפיתוח הבינ"ל הפועלים מארה"ב).

הבחירה באיזה מודל סטטיסטי להשתמש לצורך ניתוח הקשר בין המשתנים, אינה חד ערכית בספרות המחקרית. במספר מאמרים שבחנו את השפעת התמיכה הממסדית על יעילות הארגונים במגזר השלישי, נעשה שימוש במודל (RE) Random Effect, למשל ב-Lu & Zhao (2019A); או במודל (FE) Fixed Effect, למשל ב-Hughes & Luksetich (2004); או בשניהם, למשל ב-Lu & Zhao (2019B). במחקר זה, מודל הכולל FE חושב על בסיס ענפי: ההנחה היא שאם קיים משתנה מושמט, הוא "ייתפס" תוך תקנון, באמצעות עמותות מאותו ענף פעילות.

טבלה 5: תוצאות המודל בגישת הערכים היחסיים בשנת וכן עם שליטה במשתנה הענפי

Regression estimates - t test for 2021

Dependent Variable: Rate of program spending

	2021	
	(1)	(2)
<i>Independent variables:</i>		
Share of government support	0.0513***	0.0483***
Share of services for government	0.0723***	0.073***
Share of income from general services	0.0476***	0.0463***
Share of contributions	0.033***	0.0314***
Share of other incomes	0.0353**	0.0327**
Share of administrative expenses	-0.8391***	-0.8351***
Size (ln)	-0.0095***	-0.0096***
Constant	1.059***	1.0467***
Health and sports		0.0111
Religion		0.0169
Education		0.0183
Social services and welfare		0.0114
Culture and arts		0.0066
<i>Control on class</i>		V
R ²	0.31	0.31
Observations	5,798	5,798
* <i>p</i> < .10		
** <i>p</i> < .05		
*** <i>p</i> < .01		

כפי שניתן לראות בטבלה, כל המשתנים שנדגמו במודל ובפרט שיעור התמיכה הממסדית, מנבאים באופן מובהק את שיעור הוצאות הפעילות. תחת שני המודלים, מודל "פשוט" (1) ומודל הכולל משתנה ענפי כבקרה (2), עלייה בכל אחד מהשיעורים של אחד ממקורות ההכנסה בפני עצמו- מתואמת עם עלייה ביעילות העמותה.

בטבלה 5 מוצג, כי לשיעור התמיכה הממסדית מסך ההכנסות יש קשר חיובי מובהק עם שיעור הוצאות הפעילות (יעילות העמותה). תוצאות אלה נכונות גם עבור שיעור ההכנסות מהממסד (תמיכה עקיפה). כלומר, ככל שמרכיב התמיכה הממסדית, ובדומה, מרכיב הכנסות מהממסד גבוהים יותר, כך יעילות העמותה גדלה. כך לדוגמה, עלייה של 1% (נקודת אחוז) בשיעור התמיכה הממסדית או בהכנסות הארגון מהממסד, הובילו לעלייה של כ-0.05% ו-0.07% (מאיות נקודת האחוז) בהתאמה, בשיעור הוצאות הפעילות מסך ההוצאות (יעילות). יש לציין, כי גם לגידול בשאר השיעורים השונים של מקורות המימון בעמותה (ועדיין תחת "שליטה" על גודל העמותה במודל) יש השפעה חיובית על יעילות הארגון, אך מתונה יותר. לדוגמה, שיעור התרומות מההכנסה (עלייה של 1% (נקודת אחוז) בשיעור ההכנסות מתרומות, מתואמת לעלייה של כ-0.03% (מאיות נקודת האחוז) ביעילות העמותה).

כמו כן, נמצא כי קיים קשר שלילי מובהק בין שיעור הוצאות הפעילות (יעילות) ובין שיעור הוצאות ההנהלה והכלליות מסך ההוצאות. התוצאה אינה מפתיעה, שכן הוצאות העמותות מסווגות לשלושה סיוגים כאמור: הוצאות פעילות, הוצאות הנהלה וכלליות, והוצאות אחרות. מובהקות התוצאות מעידה על יחס התחלופה הישיר בין שיעור הוצאות הפעילות, ובין שיעור הוצאות ההנהלה והכלליות, כך שירידה של 1% (נקודת אחוז) בשיעור הוצאות ההנהלה והכלליות, מתורגמת לעלייה של כ-0.8% (עשירות נקודת האחוז) בשיעור הוצאות הפעילות.

יש לציין, כי אחוז השונות המוסברת (R^2) של המודל הינו כ-31% (בשלוש הגרסאות). גם תחת 'שליטה' על (2), בין התמיכה הממסדית ובין שיעור הוצאות הפעילות. כמו-כן, לא נמצא כי ענף ספציפי יכול להצביע על קשר חיובי בין תמיכות ויעילות.

לסיכום, עולה כי קיים קשר חיובי בין שיעור התמיכה הממסדית (ואף שיעור התמיכה העקיפה) ויעילות העמותות. תוצאות אלו נותרו על כן גם תחת שליטה במשתנה הענפי.

בדיקת חוסן (robustness test)

גישת "הערכים האבסולוטיים"

בנוסף לגישת הניתוח היחסי, ניתן לבחון את הקשר גם דרך ערכים אבסולוטיים כספיים, ללא התחשבות בחלקם היחסי ("גישת הערכים האבסולוטיים"). הדגש הינו על גודל המשתנה, מבלי להתייחס לחלקו היחסי. ברם, גישה זו מקשה על יכולת ההשוואה בין עמותות ומצריכה לרוב ניתוח המשכי, לפי קבוצות של היקפי מחזור פעילות (לדוגמה Hughes & Luksetich, 2004).

לצרכי המחקר, בחינת ההשפעה באמצעות מודל נוסף, תורמת לבדוק אם הקשרים שנמצאו במודל תחת הגישה היחסית מתקיימים, גם כאשר מנתחים את המשתנים בצורה גולמית אבסולוטית. בהתאם, הבחינה היא האם "כמות" התמיכה הממסדית, בערכים כספיים אבסולוטיים, משפיעה על יעילות הארגון. לשון אחר, האם היעילות של עמותה, שמקבלת תמיכה ממסדית בסכום כספי גבוה, תהיה שונה מהיעילות של עמותה, המקבלת תמיכה ממסדית בסכומים כספיים נמוכים. כל זאת, ללא תלות בחלק היחסי של המימון המוסדי, מכלל מקורות מימון העמותה.

טבלה 6 דלקמן מציגה את ממצאי בדיקת הקשר, תוך שימוש באותם המודלים ששימשו בגישה היחסית, אך תוך חישובם על הערכים האבסולוטיים:

טבלה 6: תוצאות המודל בגישת הערכים האבסולוטיים וכן עם שליטה במשתנה הענפי

Regression estimates - t test for 2021

Dependent Variable: Rate of program spending

	2021	
	(1)	(2)
<i>Independent variables:</i>		
Total government support	2.26***	2.16***
Total services for government	10.2***	10.06***
Total income from general services	3.56***	3.61***
Total contributions	1.22	1.45
Total of other incomes	-26.2***	-26.3***
Total of administrative expenses	-162***	-161***
Size (ln)	0.0114***	0.0115***
Constant	0.7119***	0.6654***
Health and sports		0.0312*
Religion		0.0601***
Education		0.0525***
Social services and welfare		0.0338**
Culture and arts		0.0077
<i>Control on class</i>		
		V
R ²	0.03	0.04
Observations	5,798	5,798

* $p < .10$

** $p < .05$

*** $p < .01$

Values by e-10 except for size, constant and classification

כפי שניתן לראות בטבלה 6, השפעת התמיכה הממסדית מובהקת. כלומר, ככל שהעמותה קיבלה יותר תמיכה ממסדית (ערך אבסולוטי), היא הייתה יותר יעילה (שיעור הוצאות הפעילות מסך ההוצאות היה גבוה יותר). בנוגע להכנסות שהתקבלו מהממסד (השפעה עקיפה), נמצאה השפעה חיובית מובהקת בין התמיכה העקיפה ובין יעילות העמותה. כל יתר המשתנים אף הם מקושרים ובעלי השפעה על יעילות העמותה, למעט תרומות פרטיות (זאת אומרת, ששינוי אבסולוטי בתרומות הפרטיות לא נמצא כבעל קשר מובהק ליעילות). הקשר בין ערכי התמיכה האבסולוטיים מקבל חיזוק נוסף תחת 'שליטה' על המשתנה הענפי. נמצא כי קיים קשר חיובי בין התמיכה הממסדית ובין שיעור הוצאות הפעילות. כלומר, גם כאשר משתנה הענף נלקח בחשבון במודל, התמיכה הממסדית מתואמת עם יעילות העמותה.

כמו כן ובדומה לממצאים בגישת הערכים היחסיים, נמצא באופן מובהק כי קיים קשר שלילי בין הוצאות הפעילות (יעילות) ובין הוצאות ההנהלה והכלליות מסך ההוצאות. מובהקות התוצאות, גם תחת מודל זה, מעידה על יחס התחלופה הישיר בין שיעור הוצאות הפעילות ובין שיעור הוצאות ההנהלה והכלליות.

להשלמת התמונה, יש לציין כי אחוז השונות המוסברת (R^2) של המודל הינו נמוך מ-3%. זאת, בהתאם לכך שהערכים האבסולוטיים של התמיכה הממסדית והתמיכה העקיפה אינם חזות הכול בהסברת יעילות

העמותה. בד-בבד, התרומה של התמיכה הממסדית לא רק שאינה מקושרת עם הפחתה ביעילות העמותה, אלא שנראה שקיימת לה תרומה חיובית ליעילות, כאמור. עוד יש לציין, כי בבחינת הערכים האבסולוטיים תוך בקרה על ענף העמותה (מודל 2)), נמצא כי לחלק מהענפים תרומה "עצמאית" ליעילות, "המתווספת" ליעילות הקשורה בתמיכה הממסדית.

רגרסיה לוגית (Rate of program spending)

במטרה לבחון את עמידות הממצאים שהתקבלו במודל הבסיסי, בוצעה בדיקת חוסן נוספת, שבה הורץ מודל רגרסיה עם אפקטים קבועים (FE), אך הפעם תוך שימוש בטרנספורמציה לוגיסטית של המשתנה התלוי. המשתנה התלוי במחקר – שיעור ההוצאות על פעילות (מתוך כלל ההוצאות) – הוא משתנה רציף, החסום בין 0 ל-1. במצבים כאלה, כאשר משתמשים ברגרסיה ליניארית רגילה (OLS), קיים חשש שהתוצאה המנובאת תחרוג מטווח הערכים האפשרי. כדי לטפל בכך, ניתן לבצע טרנספורמציה לוגיסטית (logit), אשר ממפה את התחום (0,1) לערכים ממשיים בלתי חסומים, באמצעות הנוסחה:

$$\text{logit}(p) = \log\left(\frac{p}{1-p}\right)$$

לאחר ביצוע הטרנספורמציה, הורץ המודל מחדש, תוך שליטה על אותם משתנים מסבירים, כפי שבוצע במודל הראשי, כולל שיעורי הכנסות ממקורות מוסדיים, תרומות, שירותים, הוצאות הנהלה וכלליות, וגודל העמותה (לפי הלוגריתם הטבעי של סך ההכנסות). המודל כלל אפקטים קבועים לפי תחום פעילות (טבלה 7, טור 1).

בנוסף, מתוך הבנה כי קיים פוטנציאל לבעיית אנדוגניות בין שיעור ההוצאות על פעילות לבין שיעור ההוצאות על הנהלה וכלליות, בוצעה בדיקת חוסן נוספת, שבחנה את יציבות התוצאות, גם כאשר משתנה זה מושמט מהמודל. ההנחה שבבסיס בדיקה זו היא, כי הרכיבים התקציביים של עמותה ובהם הוצאות על פעילות, הנהלה וכלליות, והוצאות אחרות – מהווים יחד את סך ההוצאה, כך שקיים ביניהם קשר מכני של השלמה (סכום כולל של 1). משום כך, הכללתם יחד באותו מודל רגרסיה עלולה ליצור תלות פנימית בין המשתנה התלוי למשתנים הבלתי תלויים, ולפגוע באמידה הנכונה של השפעות הקשר (טבלה 7, טור 2):

טבלה 7: תוצאות המודל בגישת הערכים היחסיים תחת רגרסיה על $\logit(p)$

Regression estimates - t test for 2021

Dependent Variable: Rate of program spending

	2021	
	(1)	(2)
<i>Independent variables:</i>		
Share of government support	0.3478***	0.7968***
Share of services for government	0.4389**	0.6164***
Share of income from general ser	0.2169	0.3619**
Share of contributions	0.3571***	0.7399***
Share of other incomes	0.1552	0.4313**
Share of administrative expenses	-8.6644***	
Size (ln)	-0.0914***	-0.0228
Constant	4.296***	2.0872***
R ²	0.3	0.01
Observations	5,798	5,798

* $p < .10$

** $p < .05$

*** $p < .01$

הממצאים שהתקבלו מרגרסיה זו, תומכים בתוקף של המסקנות שהוסקו מהמודל הראשי. גם לאחר ביצוע טרנספורמציה לוגיסטית של המשתנה התלוי, נמצא כי שיעור התמיכות הממסדיות (תמיכות ממשלתיות ישירות ותמורת שירותים), מצוי בקשר חיובי מובהק עם שיעור ההוצאות על פעילות – מה שמחזק את ההנחה בדבר תרומת המימון הציבורי ליעילות התפעולית של עמותות. גם שיעור ההכנסות מתרומות נמצא חיובי ומובהק. לעומת זאת, שיעור ההוצאות על הנהלה וכלליות נמצא כמצופה בקשר שלילי מובהק עם הוצאות הפעילות, דבר המשקף את האיזון התקציבי הפנים-עמותתי. המשתנה של גודל העמותה (לפי ln (הכנסות)) נמצא בקשר שלילי ומובהק גם הוא, המלמד כי ככל שעמותה גדולה יותר – נוטה היא להפנות, יחסית, פחות אחוזים מתקציבה להוצאה ישירה על פעילות.

תוצאות אלו דומות במובהקותן ובכיווניהן לאלה שהתקבלו במודל המקורי ללא הטרנספורמציה (ועם הכללת הוצאות הנהלה וכלליות), ובכך הן מחזקות את עמידות הממצאים המרכזיים של המחקר.

לסיכום, נראה כי, לכל הפחות, הניתוחים אשר בוצעו על עמותות בישראל, שוללים את הקשר השלילי בין תמיכה ממסדית ויעילות. יתרה מכך, קיימות אינדיקציות אמפיריות, כפי שהוצג לעיל, לכך שקיים קשר חיובי בין שיעור התמיכה הממסדית (ואף שיעור התמיכה העקיפה) ובין שיעור הוצאות הפעילות מסך ההוצאות (יעילות העמותה).

דיון

הספרות המחקרית, העוסקת בשאלת השפעת ההתערבות הממסדית על יעילות הארגונים במגזר השלישי, בוחנת את טיב הקשר בין התמיכה הממסדית, המועברת אליהם בדרכים ישירות ועקיפות, ובין יעילותם של אותם ארגונים ללא מטרת רווח. יעילות המלכ"רים מתבטאת בשיעור גבוה של הוצאות פעילות מסך הוצאות המלכ"ר (Hughes & Luksetich, 2004) או לחלופין, שיעור נמוך יותר של הוצאות הנהלה וכלליות מסך ההוצאות (Lu & Zhao, 2019A). בספרות המחקרית, נמצא כי התערבות מצד הממסד פוגעת ביעילות

המלכ"רים (Frumkin & Kim, 2002; Pettijohn et al., 2013). במילים אחרות, ארגוני מגזר שלישי הנתמכים על-ידי הממסד, יאופיינו בשיעור הוצאות פעילות נמוך יותר (או שיעור הוצאות הנהלה וכלליות גבוה יותר), מאשר ארגונים שאינם מקבלים תמיכה מהממסד.

במחקר זה, אשר בחן את ההשפעה של התמיכה הממסדית במגזר השלישי בעזרת נתוני ארגונים ללא מטרות רווח בישראל (עמותות), נמצא, כי עלייה בתמיכה הממסדית על צורותיה השונות (ממשלתית, רשויות מקומיות והכנסות משירותים שניתנו למדינה), מקושרת עם עלייה בשיעור הוצאות הפעילות, המבטאת עלייה בשיעור יעילות הארגון. למעשה, נמצא כי ככל ששיעור התמיכה הממסדית מסך הכנסות הארגון היה גבוה יותר—שיעור הוצאות הפעילות מסך ההוצאות היה גבוה יותר אף הוא. כמו כן, נמצא כי להכנסות משירותים שסופקו לממסד עבור תמורה כספית, יש קשר מובהק אף הן עם יעילות גבוהה יותר של המלכ"ר. לטענתנו, קיימים מספר הסברים לממצאים.

ראשית, ייתכן והרגולציה הקיימת על עמותות בישראל מביאה לכך שגידול בתמיכה הממסדית מקושרת עם שיפור היעילות. בפרט, אם שיעור התמיכה הממסדית גדל עם גידול בהכנסות העמותה, אזי הנחיות נוהל התמיכה מתקציב המדינה (משרד האוצר, 2019), מחייבות את העמותה להקטין את שיעור הוצאות ההנהלה וכלליות, מרמה של 22% (עד למחזור הכנסות של 10 מיליון ₪) ועד לרמה של 5% (החל ממחזור הכנסות של 100 מיליון ₪ ומעלה).

ברם, האם מדובר אך ורק בהשפעת הרגולציה? איננו חושבים שזה המצב. כבר במודל שהובא בחלק 3, נכלל משתנה בקרה, אשר מתייחס לשיעור הוצאות ההנהלה וכלליות מתוך כלל הוצאות העמותה. השיפור ביעילות (רק) בשל קיטון בהוצאות ההנהלה וכלליות, לרבות בשל השפעה רגולטורית, "נלכדת" במשתנה הזה, שאכן מתקבל כמוכה ובעל משקל סובסטנטיבי, אך לצד מובהקות וסובסטנטיביות גם של משתנה שיעור התמיכה הממסדית. בנוסף, נכלל במודל משתנה בקרה נוסף עבור גודל העמותה, אשר נקבע בהתאם להיקף הכנסות העמותה. משתנה זה "לוכד" למעשה את תחולת ההגבלה על הוצאות הנהלה וכלליות, שכן ככל שהכנסות העמותה גבוהות יותר, תחול מדרגה מחמירה יותר לגבי הוצאות ההנהלה וכלליות המותרות לעמותה (טבלה 1). כך, שמשתנה זה "לוכד" השפעה מצד גידול בשיעור התמיכה הנובע מגידול בהכנסות ממסדיות והקטנה רגולטורית של שיעור הוצאות ההנהלה וכלליות.

יחד עם האמור, בחנו, בנוסף, את היחס בין שיעור התמיכה הממסדית ויעילות העמותה, תוך חלוקה למדרגות ההגבלה החלה על העמותה, בהתאם להיקף ההכנסות. במידה ושיפור היעילות הוא תוצר רגולטורי בלבד (בדמות הקטנת שיעור הוצאות ההנהלה וכלליות בשל גידול אבסולוטי בהכנסות העמותה כתוצאה מגידול בתמיכה ממסדית), לא נצפה לראות אפקט בבדיקת הקשר בין שיעור התמיכה ויעילות בקרב עמותות הנתונות לאותה מגבלה רגולטורית. טבלה 8 לקמן מפרטת את הממצאים, בחלוקה למדרגות.

טבלה 8: השפעת התמיכה הממסדית בחלוקה למדרגות הוצאות ההנהלה והכלליות

Regression estimates - t test

Dependent Variable: Rate of program spending

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Annual income	< 10000000	< 25000000 & > 10000000	< 50000000 & > 25000000	< 75000000 & > 50000000	< 100000000 & > 75000000	> 100000000
Reg. Limits on Admin. Exp.	22%	15.50%	10%	8.50%	7.50%	5%
<i>independent variables</i>						
Share of government support	0.0308***	0.1291***	0.225***	-0.1799	0.002	0.7001*
Share of services for government	0.0302	0.1319***	0.2872***	-0.0362	0.0998	0.7721**
Share of income from general services	0.0358***	0.0904**	0.249***	-0.0328	-0.0474	0.629*
Share of contributions	0.017	0.0952***	0.2023***	-0.1221	-0.0665	0.7476*
Share of other income	0.0164	0.0947**	0.2779***	-0.0658	0.1268	-0.2461
Share of administrative expenses	-0.8516***	-0.8303***	-0.8949***	-0.289	0.5789	-0.3895
Constant	0.9344***	0.8476***	0.7234***	0.9924***	0.8529**	0.184
R2	0.38	0.21	0.26	0.06	0.05	0.1
Observations	4,621	712	248	72	40	105

*p<.10

**p<0.05

***p<0.01

כעולה מטבלה 8, במדרגות (1) עד (3) נשמר הקשר. מדרגות אלו מכסות מעל ל-95% מאוכלוסיית המחקר ($\sum n=5,581$). במדרגות (4) ו-(5) נעלם הקשר, אך מספר התצפיות המצומצם ($n=72$, $n=40$ בהתאמה) חושף את המודל להטיות נקודתיות. במדרגה (6) ($n=105$) הקשר נשמר, גם אם ברמת מובהקות נמוכה יותר. לדעתנו, ממצאים אלו מלמדים, כי לתמיכה ממסדית קיימת השפעה החורגת מהשפעה ישירה של רגולציה על שיעור הוצאות ההנהלה וכלליות, כפי שחלה על עמותות נתמכות. לדעתנו, הממצאים מלמדים כי לתמיכה ממסדית קיימת השפעה נוספת, התורמת ליעילות עמותות נתמכות, מעבר להסבר הרגולטורי גרידא.

הסבר נוסף להשפעה החיובית של התמיכות הממסדיות על יעילות המלכ"ר, עשוי להיות קשור למאפייני הכלכלה המקומית. כפי שהוצג לעיל, שיעור המגזר השלישי מכלכלת ישראל הינו גבוה באופן יחסי לשאר מדינות העולם. מגזר שלישי פעיל ותוסס עשוי להגביר את התחרות בין המלכ"רים השונים, בדגש על קבלת מקורות תקציב מהמדינה, תורמים פרטיים או אספקת שירותים למגזר הציבורי או העסקי. מלכ"ר שיציג תוצאות יעילות יותר ("לעשות יותר בפרחות"), עשוי לקבל נתחים משמעותיים יותר מתקציבים ממשלתיים או פרטיים.

הסבר נוסף להשפעה החיובית של התמיכות הממסדיות, עשוי לנבוע מהבדלים תרבותיים ואידאולוגיים אימננטים. בישראל, ישנו דגש היסטורי וחברתי על קהילתיות, ערבות הדדית וחוסן חברתי, אשר נטועים בשורשים אידאולוגיים חזקים עוד מימי הקמת המדינה, והתפתחות מוסדות כמו הקיבוצים ותנועות העבודה (גדרון ואח', 2003, עמ' 121). גישה זו עשויה להשליך על תפיסת התמיכות הממשלתיות במגזר השלישי.

המלכ"רים בישראל, פעמים רבות, רואים את התמיכות הממסדיות כמשאב, שמטרתו לשרת את הקהילה ולמקסם את האפקטיביות של הפעילות החברתית. בהקשר זה, התפיסה הציבורית והארגונית מעודדת שימוש בתמיכות בצורה ממוקדת מטרה, תוך מתן דגש על הוצאות פעילות ישירות לטובת הקהילה (משרד האוצר, 2019, סעיף 5).

דוגמת הקיבוצים מספקת הקבלה רלוונטית: המודל השיתופי הצליח להתפתח דווקא בישראל בשל הערכים החברתיים הקולקטיביים, בעוד שמחוץ לישראל הוא לא השתרש, בשל תרבויות שמקדשות יותר את האינדיבידואליזם והיזומה הפרטית. בדומה לכך, ההתייחסות לתמיכות ממסדיות במגזר השלישי משתנה בהתאם לערכים התרבותיים והחברתיים הייחודיים לכל מדינה.

מגבלות המחקר

בעת שמחקר זה מבקש לבחון את השפעת התמיכה הממסדית על יעילותם של ארגונים ללא מטרות רווח, יש להכיר בכך שהמדד ליעילות, המחושב כשיעור הוצאות הפעילות מסך ההוצאות הכולל, משקף אך ורק את מידת היעילות בשימוש במשאבים המוניטריים של הארגון. עם זאת, מדד זה אינו מתייחס ליעילות התוצרים של הארגון. לדוגמה, עמותה שמשאביה מוקדשים במלואם לפעילות, אך זו נעשית ללא ניהול ראוי ובאזור שבו פעילותה אינה מביאה לתוצאות (כגון חלוקת סלי מזון בשכונה מבוססת), תיתפס כיעילה יותר, לעומת עמותה המפנה רבע ממשאביה לניהול, אך בזכות ניהול זה, פעילויותיה ממוקדות באזורים שבהם הן נושאות פרי (כגון חלוקת סלי מזון בשכונת מצוקה).

בנוסף, גם השימוש במדד יעילות המתמקד בהוצאות הפעילות של המלכ"ר, "כובל" את המדידה להגדרות הכללים החשבונאיים המקובלים. ההבחנה בין הוצאות המיועדות לצרכי פעילות, המייצגות העברת משאבים למוטבי הארגון, לבין הוצאות שאינן כאלה, מתבססת על הוראות הדיווח החלות על מוסדות ללא כוונת רווח. בין השאר, הוצאות פחת מוגדרות כהוצאות שאינן נכללות בהוצאות הפעילות, גם כאשר מדובר בפחת על נכס המשמש לצרכי הפעילות עצמה – כמו במקרה של רכב שנרכש באופן בלעדי לחלוקת סלי מזון, כפי שתואר בדוגמה לעיל.

בנוסף, במסגרת הבחינה המוניטרית, לא נכללה בחינת יעילות הקשורה ליעילות השימוש במשאבים קבועים, אלא רק ביעילות השימוש בתזרים. קרי, בחינת היעילות אינה כוללת בחינה של יעילות השימוש "בהון" המלכ"ר. ארגון אשר מקצה שיעור גבוה מהכנסותיו השוטפות לצרכי הפעילות, אך עושה זאת תוך שימוש בשיעור גבוה של הון (למשל, רכוש קבוע בשווי גבוה), ייראה כיעיל יותר, מאשר ארגון אשר פועל תוך מינוף (ולכן מקצה חלק מההכנסות השוטפות כהוצאות מימון).

למרות שתיתכן משמעות גם ליעילות המלכ"ר במונחי התשואה להון, מחקר זה לא בחן את שיעור הון העמותות. לצורך כך, נדרשים סעיפים מאזניים, אשר שקלולם במודל בהיקף אשר נכלל במחקר זה (כ-5,800) אינו אפשרי. בעוד שהנתונים התזרימיים מוגשים באתר 'גייזסטאר' בפורמט אשר מאפשר את שליפת הנתונים על-ידי אלגוריתם, הנתונים המאזניים ממוקמים בקבצי PDF סרוקים, דבר המצריך שליפה ידנית.

בד-בבד, לדעתנו, להוספת המשתנים המאזניים לא צפויה להיות השפעה על ממצאי המחקר, שכן, הפעילות של ארגון ללא מטרות רווח בישראל אינה מאפשרת צבירת רווחים או נכסים (רשות התאגידים, 2015). בין השאר, הרגולטור מגביל ארגונים נתמכים מלצבור נכסים (משרד האוצר, 2019, עמ' 8). ולכן, איננו משערים כי בין עמותות ימצא שיעור הון שונה מהותית ושאינו מתאים לגודל העמותה (כפי שנכלל במודל).

הצדקה נוספת להנחה הנ"ל תהיה הסתכלות בראייה מרחיבה על תוצאות הפעילות של העמותות. סה"כ ההכנסות של כ-5,800 העמותות הגדולות בישראל בשנת 2021 היה כ-76.6 מיליארדי ₪ בהשוואה להוצאות בגובה של כ-73.4 מיליארדי ₪. את ההפרש בסך של כ-3.2 מיליארד ₪ (כ-4%) ניתן לייחס לעלייה בנכסים נטו (תחת ההנחה התיאורטית כי לא נלקחו התחייבויות חדשות חוצות שנה). מנגד, ייתכן דווקא כי מלכתחילה קיימות עמותות עם שיעור נכסים נטו גבוה, או לחלופין, ניתן להסביר כי הראייה האגרגטיבית

אינה נכונה וכי יש עמותות שהגדילו את שיעור הנכסים נטו שבבעלותם בצורה ניכרת, ובמקביל עמותות שבהן שיעור הנכסים נטו הצטמצם.

סיכום

ארגוני המגזר השלישי מהווים נדבך מרכזי ומשמעותי בכלכלת ישראל ובמרקם החברתי שלה. בישראל, ובשונה ממדינות העולם, מקור המימון המרכזי של המגזר השלישי הוא תמיכה ממסדית (Casey, 2016). ברם, טרם נערך בישראל מחקר מקיף אשר בחן אמפירית את הקשר בין אופן מימון המגזר ויעילות ארגונו.

קיימות תיאוריות רבות המסבירות את התפתחותו של המגזר השלישי ובפרט את הדינמיקה בינו ובין המגזר הממשלתי. בנוסף, קיימות השערות, אשר חלקן נבחנו אמפירית, המסבירות את הדינמיקה בין תמיכות הניתנות על-ידי הממסד ובין יעילות ארגוני המגזר השלישי. הגישה הרווחת הינה, כי תמיכות ממסדיות פוגעות ביעילות ארגונים ללא מטרת רווח. זאת, בין היתר, בשל עלויות ציות ופגיעה באוטונומיה של ההנהלה.

בעזרת ניתוח נתוני כ-5,800 העמותות הגדולות ביותר בישראל, המהוות גם כ-75% מהמחזור הכספי השנתי של העמותות בישראל, נמצא כי עלייה בשיעור התמיכות ממסדיות מקושרת לעלייה ביעילות העמותות. בפרט, נמצא כי עלייה של נקודת אחוז אחת בשיעור התמיכה הממסדית, מקושרת עם עלייה של כחמש מאיות נקודת האחוז בשיעור הוצאות הפעילות מסך ההוצאות. בדומה, עלייה של נקודת אחוז אחת בהכנסות העמותה מאספקת שירותים בתשלום לממסד, מתואמת עם עלייה של כשבע מאיות נקודת האחוז בשיעור הוצאות הפעילות מסך ההוצאות.

קיימים מספר הסברים להשפעה החיובית שנמצאה. החל מהשפעת הרגולציה הייחודית בישראל, דרך מאפייני הכלכלה המקומית וגודלו של המגזר השלישי, וכלה במאפיינים אימננטיים בחברה הישראלית.

נראה כי מוצדקת העמקה במחקר המגזר השלישי ויעילותו, זאת לאור חלקו הניכר בכלכלה ובכוח העבודה במשק הישראלי. בין השאר, הבנת השפעת מקורות המימון על פעולת ארגוני המגזר השלישי תוכל לסייע בייעול פעילות המגזר, לסייע בהרחבת יכולתו לספק שירותים ומכך לסייע במימוש תחום פעילותו בצורה מיטבית. ויפה שעת אחת קודם.

רשימת מקורות

אלמוג-בר, מ' וזיכלינסקי, נ' (2010). בין המדינה למגזר השלישי: השינויים בתפקידי המגזר השלישי במדינת הרווחה בישראל. *ביטחון סוציאלי*, 83, 111–138.

ארגון Consumer Reports (ל"ת). דף הבית. נדלה מתוך: <https://www.consumerreports.org/> גדרון, ב', בר, מ' וכץ, ח' (2003). *המגזר השלישי בישראל: בין מדינת רווחה לחברה אזרחית*. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

גיידיסטאר – רשות התאגידים (ל"ת). דף הבית. נדלה מתוך: <https://www.guidestar.org.il/home> הוועדה הציבורית לקביעת מוסד ציבורי לעניין סעיף 46 לפקודת מס הכנסה (2014). *דו"ח ועדת פריש*. נדלה מתוך: <https://www.capitax.co.il/Attachments/22062014.pdf> המוסד הישראלי לתקינה בחשבונאות (2005). *תקן חשבונאות מספר 40: כללי חשבונאות ודיווח כספי על ידי מלכ"רים*.

המכון למשפט ופילנתרופיה (2018). *שנתון העמותות בישראל 2018*. הפקולטה למשפטים, אוניברסיטת תל אביב.

התנועה לחופש המידע (ל"ת). דף הבית. נדלה מתוך: <https://www.meida.org.il>

התנועה לחופש המידע (2023). *דו"ח מילולי לשנת 2022*.

חוק החברות, התשנ"ט-1999.

חוק העמותות, התש"ס-1980.

חוק יסודות התקציב, התשמ"ה-1985.

ליאור, ר' (2015). *שותפות ביקמגורית: כלוב של זהב למגזר השלישי? מרכזי חוסן שדרות ויישובי עוטף עזה-מקרה בוחן לשותפות ביקמגורית* [עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, האוניברסיטה העברית בירושלים].

לימור, נ' (2010). *סיכום מושב החברה האזרחית והמגזר השלישי בפורום קיסריה*. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

לחמן-לזר, נ', אלמוגבר, מ' ושמיד, ה' (2013). *שותפויות ביקמגוריות – גישות תיאורטיות וממצאי מחקר* (סדרת מאמרים, 19). האוניברסיטה העברית, המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל.

מדהלה, ש', אלמוגבר, מ' וגל, ג' (2018). *עמותות בתחום הרווחה בישראל: תמונת מצב*. מרכז טאוב.

משרד האוצר (2019). *נוהל לתמיכות מתקציב המדינה במוסדות ציבור*.

משרד הפנים (2006). *חוזר המנהל הכללי מס' 4/2006*.

פקודת מס הכנסה [נוסח חדש], התשכ"א-1961.

פרנקל, ד' א' ופרנקל, צ' (2021). *דיני עמותות בישראל*. פרלשטיין-גינור.

קליין, י' (2019). *עד כמה נורמטיבי מעמד הנורמטיבי? על כללי חשבונאות מקובלים והמשפט הישראלי*. משפטים, מח, 271–331.

רשות המיסים בישראל (2015). *חוזר מס הכנסה 9/2015: קווים מנחים להחלת סעיף 46 לפקודת מס הכנסה*.

נדלה מתוך: <https://www.gov.il/BlobFolder/policy/income-tax-circular-09-2015/he/itc-09-2015.pdf>

רשות התאגידים (2015). *הנחיות להתנהלות עמותות בהתאם לחוק העמותות, התש"ס-1980*.

רשות התאגידים – רשם העמותות (2024). *דין וחשבון שנתי לשנת 2023*. משרד המשפטים.

Aigner, D., Lovell, C. K., & Schmidt, P. (1977). Formulation and estimation of stochastic frontier production function models. *Journal of Econometrics*, 4(1), 21–37.

Arrow, K. J. (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care. *The American Economic Review*, 53(5), 941–973.

Brinkerhoff, J. M. (2002). Government–nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1), 19–30.

Casey, J. (2016). *The nonprofit world: Civil society and the rise of the nonprofit sector*. Kumarian Press.

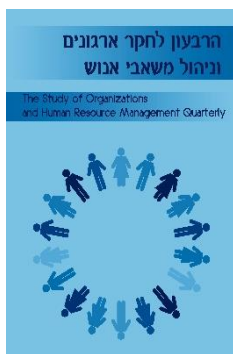
Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444.

Coupet, J. (2018). Exploring the link between government funding and efficiency in nonprofit colleges. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 65–81.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1–38). University of Chicago Press.
- Douglas, J. (1983). *Why charity? The case for a third sector*. Sage.
- Etzioni, A. (1973). The third sector and domestic missions. *Public Administration Review*, 33, 314–323.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268.
- Frumkin, P., & Kim, M. T. (2002). The effect of government funding on nonprofit administrative efficiency: An empirical test. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 325–344.
- Gazley, B. (2010). Why not partner with local government? Nonprofit managerial perceptions of collaborative disadvantage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 51–76.
- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, 89, 835–898.
- Hansmann, H. B. (1987). Economic theories of nonprofit organizations. In W. W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 27–42). Yale University Press.
- Hughes, P., & Luksetich, W. (2004). Nonprofit arts organizations: Do funding sources influence spending patterns? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 203–220.
- James, E. (1993). Why do different countries choose a different public–private mix of educational services? *Journal of Human Resources*, 28(3), 571–592.
- Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. (n.d.). *The Johns Hopkins comparative nonprofit sector project*.
- Klein, I. (2017). It's time to mind the GASB. *San Diego Law Review*, 54, 565–610.
- Klein, I. (2023). Privat-IRS-ing. *Virginia Tax Review*, 43, 87–130.
- Levitt, T. (1973). *The third sector: New tactics for a responsive society*. Amacom.
- Lu, J., & Zhao, J. (2019a). Does government funding make nonprofits administratively inefficient? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(6), 1143–1161.
- Lu, J., & Zhao, J. (2019b). How does government funding affect nonprofits' program spending? Evidence from international development organizations. *Public Administration and Development*, 39(2), 69–77.
- Lueken, M. (2018, May 24). *Defining market failure (with examples)*. EdChoice.
- Luksetich, W. (2008). Government funding and nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(3), 434–442.
- McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American Journal of Sociology*, 82(6), 1212–1241.
- McClelland, R. (1998, November). *Spending on nonprofits and public support* [Paper presentation]. Association for Research on Nonprofit and Voluntary Action Annual Meeting, Seattle, WA, United States.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

- Pettijohn, S. L., Boris, E. T., De Vita, C. J., & Fyffe, S. D. (2013). *Nonprofit-government contracts and grants: Findings from the 2013 national survey*. Urban Institute.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251–267.
- Potucek, M. (1999). *Not only the market: The role of the market, government and civic sector in postcommunist societies*. Central European University Press.
- Reese, J. (1987). Die gesellschaftliche Bedeutung des dritten Sektors. In AG Verwaltungsforschung (Ed.), *Der dritte Sektor zwischen Markt und Staat* (pp. 1–16). Tagungsband.
- Reichard, C. (1988). Der dritte Sektor: Entstehung, Funktion und Problematik von “Nonprofit”-Organisationen aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht. *Die Öffentliche Verwaltung*, 41, 363–370.
- Ronge, V. (1988). Theorie und Empirie des Dritten Sektors. *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft*, 1, 113–148.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas*, 9, 213–248.
- Steinberg, R. (2006). Economic theories of nonprofit organizations. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The non-profit sector: A research handbook* (2nd ed., pp. 117–130). Yale University Press.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



הכשרת סטודנטים במדעי החברה: דוגמה יישומית ממרכז הסימולציה של החוג למדעי האחיות (סיעוד) במכללה האקדמית עמק יזרעאל

קלרה ריספלר¹¹ ואושרה שמואל ניר¹²

"מה שאתה שומע- אתה שוכח, מה שאתה רואה- אתה זוכר ומה שאתה עושה- אתה מבין" (פתגם סיני)

תקציר

למידה מבוססת סימולציה (Simulation Based Learning, SBL) הנה שיטה פדגוגית המשלבת התנסות מעשית, תחקור רפלקטיבי, ופיתוח מיומנויות רכות ומקצועיות. המאמר עוסק בהתפתחות מרכזי סימולציה בתחומים שונים, בהם רפואה, חינוך וניהול, וביתרונותיהם לעומת שיטות מסורתיות. בנוסף, הוא מציג דוגמה יישומית (Applied Example) לשימוש בשיטה בהכשרת סטודנטים במדעי החברה במכללה האקדמית עמק יזרעאל. הדוגמה מתמקדת בתוכנית ללימודי תואר שני בפיתוח וייעוץ ארגוני, במסגרתה התנסו סטודנטים בתרחישים המדמים אתגרי תקשורת וקבלת החלטות בסביבה ארגונית. הפעילות, שהתקיימה במרכז סימולציות שמצויד במערכות טכנולוגיות מתקדמות, הדגימה את הערך המוסף של למידה חווייתית בהכשרה מקצועית. המאמר מציע כי שילוב סימולציות עשוי לספק כלי פדגוגי משמעותי בהכשרת סטודנטים להתמודדות עם אתגרי עולם העבודה המודרני. עם זאת, מודגש הצורך בהתאמת תוכניות הלימודים, בהכשרה מעשית ייעודית לצוותים ובהשקעה בתשתיות. לבסוף, המאמר ממליץ על חקירה אמפירית, אשר תבחן את אפקטיביות הלמידה מבוססת הסימולציה בהשוואה לשיטות אחרות, לשם גיבוש המלצות פדגוגיות עתידיות.

מילות מפתח: למידה מבוססת סימולציה (SBL); מדעי החברה; הכשרה מקצועית; תחקור רפלקטיבי; מרכזי סימולציה.

מבוא

הערכה של גישות הוראה קונבנציונליות במדעי החברה הינה הכרחית בסביבה דינמית בה אנשי מקצוע פועלים (Suyo-Vega et al., 2024). למידה תיאורטית מספקת בסיס ידע חשוב, אך היא לבדה אינה מספיקה להכנת סטודנטים לאתגרי העולם המקצועי (Reith-Hall & Montgomery, 2022). שילוב של התנסויות מעשיות בתוכניות לימודים מאפשר לסטודנטים ליישם ידע תיאורטי בסביבות אוטנטיות ולשפר מיומנויות

¹¹ פרופ' קלרה ריספלר, ראשת החוג הרב תחומי במדעי החברה, חברת סגל בכירה בחוג לשרותי אנוש ובתואר שני לפיתוח וייעוץ ארגוני, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, clarar@yvc.ac.il

¹² גבי אושרה שמואל ניר, מנהלת מרכז הסימולציה של החוג למדעי האחיות (סיעוד) וסגנית מנהלת ההכשרה הקלינית, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, oshras@yvc.ac.il

הערה: המאמר התקבל לפרסום ע"י העורכת היוצאת של כתב העת

תקשורת בין-אישית (Levin et al., 2025). בתחומי מדעי החברה, חשיבותה של התנסות פעילה מודגשת במיוחד, נוכח המורכבות של יחסים חברתיים ודינמיקות ארגוניות (Dinham, 2006).

סימולציה מוגדרת כטכניקת הוראה המאפשרת למידה מהתנסות במצבי חיים אמיתיים, כאשר שחקן "מגלם" דמות סטנדרטית (Dotger et al., 2010). סימולציה מהווה שיטה יעילה שהוכיחה את עצמה על פני תחומי לימוד מגוונים (כגון רפואה וחינוך), ומספקת סביבת למידה אשר מכשירה את הלומדים לאופי הרב-גוני של העשייה המקצועית (Jefferies et al., 2023). נמצא, כי סימולציות מקדמות פיתוח של כישורים כגון תקשורת, פתרון בעיות וקבלת החלטות (Fanning & Gaba, 2007). לפיכך, מרכזי סימולציה מקדמים יישום ידע תיאורטי, באמצעות יצירת סביבות אינטראקטיביות ובטוחות, המאפשרות רכישת ניסיון מעשי ומיומנויות חשובות (Guarda & Díaz-Nafria, 2023).

על אף שמרכזי סימולציה נפוצים בעיקר בהכשרה רפואית וחינוכית בארץ ובעולם, מאמר זה מציג ומדגים את הפוטנציאל הגלום בשילוב למידה מבוססת סימולציה בתחום מדעי החברה, באמצעות דוגמה יישומית מהכשרת סטודנטים לפיתוח וייעוץ ארגוני.

סקירת ספרות

מרכזי סימולציה: הגדרה, עקרונות ורקע היסטורי

מרכזי סימולציה הם סביבות למידה מבוקרות, בהן סטודנטים מתנסים במצבים אותנטיים המדמים סיטואציות מקצועיות (Trotter & Dunnivan-Mitchell, 2019). באמצעות שימוש בטכנולוגיות מתקדמות, סימולציות מאפשרות למידה מבוססת חוויה, תרגול מצבים מורכבים וקבלת משוב מובנה (Fanning & Gaba, 2007). מרכזים אלו מהווים חלק בלתי נפרד מהתפתחות גישות פדגוגיות מבוססות למידה התנסותית, שכן הם משלבים לא רק התנסות מעשית, אלא גם רפלקציה, ניתוח ודיון, המאפשרים ללומדים לפתח תובנות וליישמן בהקשרים חדשים (Flavian & Levin, 2024).

מרכזי סימולציה מספקים מרחב בטוח לאימון צוותים רב-תחומיים, משפרים חשיבה ביקורתית, תקשורת, מיומנויות טכניות וביטחון עצמי בתרחישים מורכבים (Bennett et al., 2023). סימולציות נמצאו יעילות יותר משיטות הוראה מסורתיות (כגון הרצאה ודיון) ביישום מושגים תיאורטיים על מצבים מהעולם האמיתי (Hallinger & Wang, 2020). כמו כן, שיטה זו נמצאה כתורמת לפיתוח מיומנויות מורכבות, כגון קבלת החלטות, פתרון בעיות ומנהיגות, תוך עידוד למידה פעילה ומתן משוב מידי (Levin et al., 2025).

מרכזי סימולציות, כפי שאנו מכירים אותם כיום, התפתחו בראשיתם בתחום הרפואה והסיעוד. Rosen (2008) מתאר כיצד הסימולציות הרפואיות המודרניות החלו להתפתח בשנות ה-60 של המאה ה-20, עם יצירת הבובה הראשונה לתרגול החיאה, "Resusci Anne". התפתחות זו סימנה את תחילתה של מהפכה בחינוך הרפואי, שהובילה בסופו של דבר להקמת מרכזי סימולציות מתקדמים. בעוד שהשימוש בסימולציות בתחומים כמו תעופה וצבא קדם לשימוש ברפואה, הרפואה אימצה ופיתחה את הטכנולוגיה באופן משמעותי, מה שהוביל להקמת מרכזי סימולציות ייעודיים במוסדות רפואיים ואקדמיים (Gaba, 2004).

למידה מבוססת סימולציה כשיטת הוראה

למידה מבוססת סימולציה (Simulation Based Learning, SBL) משתמשת בסביבות מדומות או מבוקרות כדי לחקות מצבים מציאותיים או תהליכים, במטרה לקדם רכישת ידע וניסיון (Donehower et al., 2020). יצירת תרחישים מדומים, אשר מחקים היבטים של העולם האמיתי או של מערכות מורכבות, מאפשרים ללומדים להתנסות, לתרגל ולרכוש מיומנויות בסביבה בטוחה ומבוקרת (Koukourikos et al., 2021). שיטה

זו מאפשרת ללומדים לחוות מצבים מאתגרים, לקבל החלטות, לראות את התוצאות של פעולותיהם ולפתח יכולות קוגניטיביות, רגשיות ופסיכומטריות מבלי לסכן אנשים או משאבים אמיתיים (Levin et al., 2025). SBL נמצאה כמסייעת ללומדים לגשר על הפער בין ידע תיאורטי עדכני למיומנויות מעשיות, ובכך להכין אותם טוב יותר לעולם העבודה המתחדש (Flavian & Levin, 2024).

שיטת SBL נשענת על יסודות תיאורטיים מוצקים בתחום הלמידה הקונסטרוקטיביסטית. Kolb (1984) פיתח את מודל הלמידה ההתנסותית (Experiential learning), שבמרכזו הטענה שאם אנשים מתנסים, חושבים, מבינים ופועלים באופן מחזורי ומודע, הם יכולים ללמוד בצורה יעילה יותר (Kolb & Kolb, 2009). מודל ההתנסות הפעילה מורכב ממחזור למידה הכולל ארבעה שלבים, כולם מרכיבים מרכזיים ב-SBL: (1) ההתנסות הפעילה (התנסות בתרחיש מדומה), (2) התצפית הרפלקטיבית (השלב הראשון של התחקור), (3) ההמשגה המופשטת (השלב השני של התחקור) ו-(4) הניסוי הפעיל, כלומר, חוויה פעילה בסימולציות נוספות או במצבים חדשים בסביבה הטבעית (Stocker et al., 2014).

SBL יכולה לשמש ככלי להבנת דינמיקות חברתיות, התנהגות קבוצתית ותהליכים פסיכולוגיים. Lateef (2010) מדגיש כי סימולציה היא טכניקה (ולא טכנולוגיה) להחלפה והעצמה של חוויות אמיתיות עם חוויות מודרכות. חוויות אלו מעוררות או משחזרות היבטים משמעותיים של העולם האמיתי, באופן אינטראקטיבי לחלוטין (Salas et al., 2009). תהליכי סימולציה לעיתים מערבים קבוצות מגוונות ומחייבים כשירות תרבותית, תוך שילוב מודעות, ידע ומיומנויות מקצועיות (אגמון-שניר ושמר, 2016).

הבחנה בין למידה התנסותית לבין התנסות פעילה

מחקרים מראים כי למידה התנסותית מעמיקה את ההבנה, מחזקת את שימור הידע ומפתחת מיומנויות מעשיות החיוניות להצלחה מקצועית (Kolb, 2014). יתרה מכך, מחקר המקיף של Chernikova et al. (2020) מחזק תפיסה זו, ומראה כי SBL יעילה במיוחד בפיתוח מיומנויות מורכבות ובהעברת ידע לפרקטיקה, במיוחד בתחומים הדורשים אינטגרציה של ידע, מיומנויות וגישות מורכבות. למידה התנסותית כפי שהגדיר Kolb (1984), היא תהליך מחזורי ורחב של הפקת משמעות, גיבוש תובנות ויישום חוזר בהקשרים חדשים. למרות הדמיון בין המונחים, למידה התנסותית והתנסות פעילה (Active Experience) אינם חופפים. התנסות פעילה מתייחסת להשתתפות ישירה בפעולה מסוימת, אך אינה מחייבת עיבוד מעמיק של החוויה (Morris, 2019). אף על פי כן, התנסות פעילה היא אבן יסוד חיונית נוספת בתהליכי למידה ופיתוח מקצועי, במיוחד סביב מיומנויות תקשורת בינאישית (Yusuf & Adeoye, 2012).

מרכזי סימולציה מקוונים

מגפת הקורונה האיצה את השימוש בסימולציות בהוראה, תוך הסתמכות על התפתחויות טכנולוגיות קודמות להוראה מקוונת (Flavian & Levin, 2024). כיום, שיטה זו מאפשרת שילוב טכנולוגיות חדשניות לפיתוח כלי למידה אקטיביים, כגון למידה מבוססת בעיות או מבוססת מקרה (Hallinger & Wang, 2020). השימוש בסימולציות מקוונות נפוץ בשדות שונים: בהכשרת אנשי מקצוע ברפואה, טיס, סיעוד וחינוך (רן ודלאל, 2020). זהו כלי אפקטיבי למעורבות של לומדים בסביבת למידה בטוחה ונשלטת, המאפשרת תרגול חוזר, רפלקציה ומשוב (Linder & Weissbluth, 2023). בסקירה הנוכחית, המיקוד הינו במרכזי סימולציות המתקיימות במרחב הפיסי.

שימוש בשיטת SBL בתחומי לימוד מגוונים

הרחבת הגישה למרכזי סימולציה עבור מגוון רחב יותר של לומדים יכולה לשפר את איכות ההכשרה ולשפר תוצאות במגוון תחומים מקצועיים (Rege, 2020). Keskitalo & Ruokamo (2016) מציעים מודל פדגוגי

ייחודי ל-SBL, המדגיש את חשיבות ההקשר, המוטיבציה והרפלקציה בתהליך הלמידה, שניתן להתאים לתחומים שונים, מעבר לתחום הבריאות:

1. פיתוח מיומנויות מעשיות: סימולציות מאפשרות לסטודנטים. יות לתרגל ולשכלל מיומנויות מקצועיות בסביבה בטוחה.
2. למידה חווייתית (Experiential Learning): למידה דרך התנסות מעמיקה את ההבנה ומגבירה את המוטיבציה של הסטודנטים. יות.
3. רפלקציה וניתוח: תהליך התחקור (Debriefing) לאחר הסימולציה מאפשר למידה עמוקה ורפלקטיבית.
4. הכנה לעולם העבודה: סימולציות מכינות סטודנטים. יות טוב יותר להתמודדות עם אתגרי העולם המקצועי.
5. פיתוח מיומנויות רכות (Soft Skills): תקשורת, עבודת צוות ופתרון בעיות הן מיומנויות קריטיות הנרכשות דרך סימולציות.

מודל זה מספק מסגרת תיאורטית נוספת ליישום אפקטיבי של סימולציות בהשכלה הגבוהה, ומדגיש את הפוטנציאל הרחב של שיטה זו בתחומי לימוד מגוונים.

בתחום הפיתוח הארגוני וניהול משאבי האנוש, הסימולציות מאפשרות לסטודנטים. יות להתנסות במצבים מורכבים של ניהול, תקשורת ארגונית ופתרון קונפליקטים. הסטודנטים. יות מתרגלים מיומנויות כגון מנהיגות, קבלת החלטות, ועבודת צוות בסביבה מבוקרת ובטוחה. למשל, Salas et al. (2009) מדגישים את היתרונות של אימון מבוסס סימולציה (Simulation-Based Training, SBT) בחינוך ניהולי. הם טוענים כי SBT מציע יתרונות רבים כגישה לחינוך ניהולי ומספקים הנחיות מעשיות ליישום יעיל של SBT בכיתה. מטרתם היא להגביר את השימוש בהתערבויות SBT באיכות גבוהה בחינוך ניהולי, ובכך לשפר את ביצועי הניהול והארגונים כאחד. נספח א' מביא דוגמאות מתחומים שונים, שיכולות לשמש כתרשימים לסימולציה במסגרת הכשרה מקצועית, למידה והדרכה. יש לשים לב שבעוד SBL מתמקד בפיתוח ידע ומיומנויות באופן כללי, SBT מתמקד ספציפית באימון מיומנויות קיימות ושיפור ביצועים.

מרכזי הסימולציה בישראל

בעוד שמרכזי הסימולציות התפתחו בראשיתם בתחום הרפואי, הפוטנציאל שלהם בתחומים אחרים הפך ברור עם הזמן. בישראל לבד, בשנת 2011 הוקם באוניברסיטת בר אילן מרכז ה"ב- המרכז לסימולציה בחינוך, והיווה פיילוט והשראה לתוכנית הארצית לסימולציות בחינוך. כיום, במסגרת התוכנית, אשר מתוקצבת ע"י מינהל עובדי הוראה במשרד החינוך, פועלים 24 מרכזי סימולציה במוסדות להכשרת מורים בחברה הערבית, החרדית והכללית, שמקיימים סדנאות בשפות עברית, ערבית ואנגלית. תוכנית זו מעניקה ליווי ותמיכה למרכזי הסימולציה הפועלים במוסדות להכשרת מורים (מכון מופ"ת). קיימים מרכזי סימולציה נוספים בארץ, המרחיבים את מעגל המשתתפים מעבר לתחומי הרפואה והחינוך. מרכזים אלה מזמינים מגוון אנשי מקצוע, כדוגמת משפטנים, אנשים מכירות ושיווק, מנהלי ועובדי פס ייצור, מטפלים ועוד, לעבור תהליכי אימון- הן במסגרת הכשרה וכניסה לתפקיד של עובדים, והן לריענון מקצועי ושיפור מיומנויות לעובדים מנוסים (למשל הקריה האקדמית אונו ומסר).

מרכז הסימולציה של החוג למדעי האחויות במכללה האקדמית עמק יזרעאל

מרכז הסימולציה של החוג למדעי האחויות (סיעוד) במכללה הוקם בשנת 2008, במטרה לשמש מרכז הכשרה ייעודי לסטודנטים בחוג לסיעוד. הקמת המרכז נבעה מתוך הבנת צורכי ההכשרה הייחודיים של הסטודנטים ומתוך מחויבות המכללה להעניק להם את הכלים הטובים ביותר להצלחה במקצוע. הספרות המחקרית

מדגישה את החשיבות הקריטית של הכשרה מעשית בחינוך לתהליך הסיעודי, כאשר סימולציות המדמות סביבות טיפול אמיתיות מאפשרות למידה חווייתית משמעותית ויישום מעשי של מיומנויות מקצועיות (Guarda & Diaz-Nafria, 2023).

מרכז הסימולציה ממוקם בבניין ייחודי למקצועות הבריאות, נפרס על פני קומה שלמה, וכולל כיתת לימוד וארבעה עשר חדרי סימולציה. חדרי אלו מצוידים במערכות טכנולוגיות מתקדמות, הכוללות בובות חכמות, מערכות צילום וצפייה משוכללות, ומערכת מתקדמת המאפשרת תחקור מבוסס וידאו. במרכז מועסקים שבעה אנשי צוות מיומנים ומקצועיים המתפעלים את המרכז, וכן חמישים מדריכים קליניים מוסמכים, שעברו הכשרה ייעודית להדרכה באמצעות סימולציה. ההדרכה מתבצעת ביחס של עד חמישה סטודנטים למדריך. המדריכים הינם אחים ואחיות משדות קליניים מגוונים, עם ניסיון בהדרכה קלינית (הכשרה על בסיסית). המרכז משרת בכל שנת לימודים כ-500 סטודנטים מהחוג למדעי האחיות (סיעוד), החל משנת הלימודים הראשונה. מרכז הסימולציה משמש גם לאינטגרציה והטמעה של תכנים שנלמדים בקורסים תיאורטיים שונים בחוג זה. מהותו היא לאפשר לסטודנטים סביבה בטוחה להתנסות, שבה אפשר לטעות ולתקן, ע"י קבלת משוב אישי והדרכה מותאמת, תוך התנסות בסביבות המדמות בית חולים, מרפאות קהילתיות וסביבות טיפול נוספות (Lateef, 2010). שעות התרגול במרכז הסימולציה הינן חלק משעות התנסות קלינית, המוקדשות להתנסות סימולטיבית שברובו נעשה בשדות הקליניים.

המגוון החברתי בישראל משתקף במרכז זה, שפתוח בפני הסטודנטים מכל קשת החברה הישראלית. מדיניות זו לא רק מקדמת שוויון הזדמנויות בסיעוד, אלא גם תורמת להכשרת כוח אדם מקצועי המותאם תרבותית למגוון האוכלוסיות בישראל, ובכך מסייעת בשיפור הנגישות והאיכות של שירותי הבריאות לכלל החברה.

בעקבות הצלחת מרכז הסימולציות בהכשרת סטודנטים, החוג למדעי האחיות הרחיב בשנים האחרונות את פעילותו, והחל לשרת גם צוותים רפואיים וסיעודיים מכלל שירותי הבריאות בארץ. תחומי ההכשרה הורחבו וכיום כוללים רפואת חירום, פסיכיאטריה, הכשרת צוותים לאחראיות משמרת בבתי חולים ותחומי התמחות נוספים. בכך, הפך המרכז למוקד משמעותי בפיתוח המקצועי של צוותי הסיעוד והרפואה בישראל, תוך שמירה על הייעוד המקורי של הכשרת סטודנטים למדעי האחיות ומהווה גשר חשוב בין לימודים תיאורטיים לבין ניסיון מעשי.

יישום תהליך למידה במרכז הסימולציות להכשרה במדעי החברה

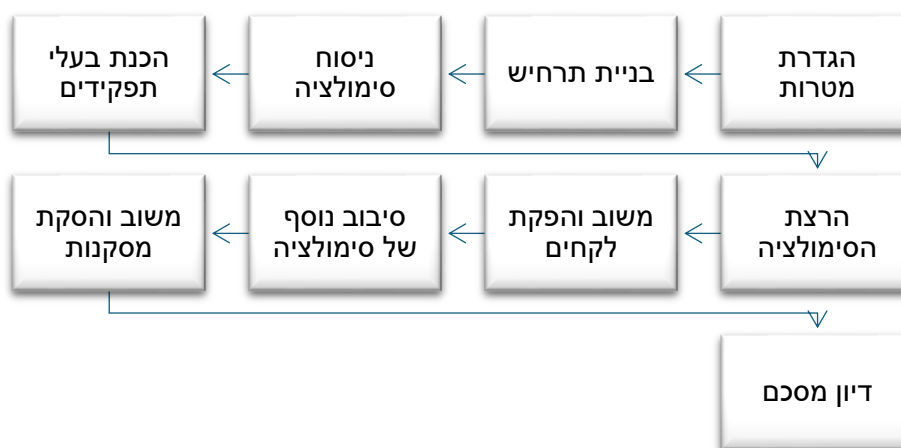
במאמר הנוכחי מובאת דוגמה ליישום תהליך למידה במרכז הסימולציה של החוג למדעי האחיות, במסגרת קורס חובה בנושא ניהול המשאב האנושי בארגונים. הקורס נערך במסגרת תכנית התואר השני לפיתוח וייעוץ ארגוני, במהלך סמסטר קיץ בשנה"ל תשפ"ד. רוב המשתתפים היו נשים (N=29; 88%) מהחברה היהודית. מצד צוות מרכז הסימולציה, נכחו מנהלת מרכז הסימולציה, אחראית מערך ההדרכה והמדריכים, וכן שישה מדריכים.

תהליך הסימולציה התקיים בשישה חדרי ייעודיים, המצוידים במערכות הקלטה וצילום מתקדמות (ראו [נספח ב' – מבנה הפיילוט במדעי החברה](#)). מערכות אלו מאפשרות תיעוד מדויק של האינטראקציות מנקודות מבט מגוונות ומהוות בסיס לניתוח מעמיק בשלב התחקור. התחקור הקבוצתי נערך באמצעות מתודולוגיות ייחודיות לאימון סימולטיבי, המשלבות צפייה בחומר המוקלט, ניתוח מעמיק של האירועים שהתרחשו ומשוב רב-כיווני. משוב זה כולל תובנות מעמיתים למקצוע, מהשחקנים המגלמים תפקידים בסימולציה ומהמנחה המקצועי.

בסיום המפגש, כל משתתף קיבל משוב בע"פ וגם גישה לצילום הווידאו של הסימולציה בה לקח חלק. כלי זה מאפשר צפייה עצמאית ומעמיקה, המעודדת רפלקציה אישית ומספקת הזדמנות לבחינה יסודית של ההתנהגות והביצועים האישיים. גישה זו מעצימה את תהליך הלמידה ומאפשרת הפקת תובנות משמעותיות לשיפור המיומנויות המקצועיות (ראו תרשים 1).

צוות המרכז ליווה את הפעילות לאורך כלל השלבים: תכנון והתאמת הפעילות בסדנא לצרכי הלקוח, הכנת תרחישים בהתאם לצרכים, הנחיית הקבוצה בתחקיר מעמיק ומצמיח, ותהליך רפלקטיבי מסכם.

תרשים 1. דוגמה לתהליך המתקיים במרכז הסימולציות



משובים מהסטודנטים לאחר ההתנסות

20 מתוך כלל הסטודנטים אשר ביקרו במרכז הסימולציות שיתפו בתובנות, בלקחים ובהצעות לשיפור שעלו במהלך ההתנסות במרכז הסימולציות. רבים ציינו את הערך המוסף של הלמידה החווייתית והאינטראקטיבית: "היה מלמד, שובר שגרה ופרקטי. רעיון מעולה, תודה!" כתב אחד הסטודנטים. אחרת הוסיפה: "מאוד נהניתי, החוויה במרכז ממש מלמדת, הרגשתי שאני מרוכזת לאורך כל התהליך, גם בתור שחקנית בסיטואציה וגם בתור צופה מהצד".

עם זאת, עלו גם הצעות לשיפור והרחבה של החוויה. חלק מהסטודנטים הציעו להוסיף רקע תיאורטי לפני הסימולציות: "היה אפשר לשדרג את הסדנה אם היו מביאים לנו חומר תיאורטי כלשהו לתרגל, שקשור לסיטואציה לפני". אחרים רצו להתמקד יותר בתחום הייעוץ הארגוני: "זה טוב שהיו תרחישים שנוגעים למשאבי אנוש, אבל הייתי ממליצה לעשות יותר תרחישים שקשורים לייעוץ ארגוני". בנוסף לכך, עלתה גם בקשה "לתת יותר זמן, כדי שכל אחד מהקבוצה יצליח להיות המשתתף בסימולציה".

מספר משתתפים התייחסו להרכב הקבוצות ולמנחים. למשל: "בסיורים עתידים, הייתי עושה את הקבוצות לפי התואר הראשון שלמדו. הרגשתי הרבה פערים במהלך הסיטואציה, בגלל החומר השונה שלמדנו". לגבי המנחים, היו שביקשו "מדריך שמבין בחומר יותר ויכול לתת את דעתו בצורה שיותר מתאימה למקצוע" או "להתאים את המנחה לתחום הלימודים. אחות שבוחנת את הסימולציות פחות נוגעת בדברים הרלוונטיים לנו בתחום".

למרות האתגרים והחששות שחלק מהסטודנטים תיארו, כמו: "לי אישית היה טיפה קשה בהתחלה להיכנס לתפקיד", הם הביעו הערכה ליוזמה ולהשקעה של המכללה: "מאוד מעריכה את ההשקעה של המכללה בנו ואת הדרך שמחפשים איך לשפר את הלמידה שלנו". רבים קראו להרחיב את השימוש בסימולציות: "לשלב יותר שיעורים כאלה, במקום שיעורים בכיתה" ו- "אני חושבת שצריך להכניס סימולציות למהלך התואר, על מנת להכין אותנו לעבודה בשטח".

דיון

הדוגמה המובאת במאמר הנוכחי מספקת תובנות בסיסיות על האפשרויות הגלומות בשימוש בסימולציות בלמידה, במסגרת הכשרת סטודנטים בכלל ובתחום מדעי החברה בפרט. מחקרים השוואתיים, כמו Lee et al. (2017) שבחן את ההשפעה של סימולציות לעומת הרצאות לתהליך הכשרה, מצביעים על יתרון אפשרי לסימולציות. יחד עם זאת, יש צורך במחקרים נוספים, על מנת לאשש את יעילותן של סימולציות ספציפית בתחום מדעי החברה. יש לקחת בחשבון את האתגרים המשמעותיים בהטמעת סימולציות בתוכניות לימודים אקדמיות של מגוון תוכניות לימוד. כדי לנצל את הפוטנציאל של SBL ולענות על צורכי ההכשרה של מקצועות שונים באופן יעיל, נדרשת תוכנית פדגוגית מתוכננת היטב, למשל בהתאמת סוגי סימולציות למטרות למידה ספציפיות (Chiniara et al., 2013), לצד שיקולים ארגוניים וכלכליים (Andreatta, 2019). האתגרים כוללים עלויות גבוהות בהקמה ותחזוקה של מרכזי סימולציה, המצריכות תכנון תקציבי קפדני וגיוס משאבים נוספים. בנוסף, קיים צורך בהכשרה מיוחדת וממוקדת לסגל האקדמי בהפעלת סימולציות ובתחקור, המחייב השקעה נוספת בפיתוח מקצועי. כפי שמודגש במחקרם של Linder et al. (2024) & Weissblueth, אתגרים אלו נוגעים גם להכנת התרחישים עצמם. מחקרם מצביע על חשיבותם של קריטריונים וכללים ברורים לכתיבת תרחישים, וכן על השפעתם של גורמים כמו בחירת משתתפים, זהות כותב התרחיש, זמן החשיפה לתרחיש ואופן התיווך שלו על אפקטיביות הסימולציה. התמודדות עם אתגרים אלו חיונית להצלחת הטמעת למידה מבוססת סימולציה במוסדות אקדמיים. יתרה מזאת, נדרש תכנון מדוקדק לשילוב אפקטיבי של סימולציות בתוכנית הלימודים, תוך וידוא שהן משתלבות באופן הרמוני עם שאר מרכיבי התוכנית, תורמות להשגת מטרות הלמידה ואינן באות על חשבון תכנים חיוניים אחרים. התמודדות מוצלחת עם אתגרים אלו חיונית להצלחת השילוב של למידה מבוססת סימולציה במסגרות אקדמיות, כאשר תוצאות חיוביות תלויות ביישום נכון של המתודולוגיה.

מסקנות והמלצות

SBL נשענת על יסודות תיאורטיים מוצקים בתחום הלמידה ההתנסותית, המדגיש את חשיבות ההתנסות הפעילה, התצפית הרפלקטיבית, ההמשגה המופשטת והניסוי הפעיל (Kabi et al., 2021). השימוש בסימולציות הנשענות על תרחישים מותאמים לתחום העיסוק יעיל במיוחד בפיתוח מיומנויות מורכבות ובהעברת ידע לפרקטיקה, במיוחד בתחומים הדורשים אינטגרציה של ידע, מיומנויות וגישות מורכבות.

לאור הניסיון המצטבר בתחום בכלל ובמרכז הסימולציה של החוג למדעי האחיות במכללה האקדמית עמק יזרעאל בפרט, ניכר כי מרכזי סימולציה טומנים בחובם פוטנציאל משמעותי להעשרת הלמידה האקדמית. על מנת למקסם את היתרונות הגלומים בלמידה מבוססת סימולציה, אנו מציעות מספר המלצות אופרטיביות. ראשית, נדרשת הרחבה מושכלת של השימוש במרכזי סימולציה לתחומי לימוד נוספים באקדמיה, מעבר לסיעוד וחינוך. זאת, תוך התאמה מדוקדקת של מתודולוגיות הסימולציה לצרכים הספציפיים של כל דיסציפלינה. שנית, יש לפתח תוכניות הכשרה ייעודיות לסגל האקדמי, אשר יתמקדו לא

רק בהפעלה טכנית של סימולציות, אלא גם בפדגוגיה של למידה מבוססת סימולציה ובמיומנויות תחקור מתקדמות.

יתרה מזאת, אנו ממליצות על עידוד אקטיבי של שיתופי פעולה בין-תחומיים בשימוש במרכזי סימולציה. שיתופי פעולה אלו עשויים להוביל לחדשנות פדגוגית ולפיתוח מתודולוגיות למידה חדשניות. במקביל, יש לקדם מחקר אמפירי מקיף על השפעת סימולציות על תוצאות למידה בתחומים שונים. מחקר זה יספק בסיס ראייתי חיוני להמשך פיתוח והטמעה של SBL באקדמיה.

לסיכום, תרגול באמצעות מרכזי סימולציות מאפשר למידה טרנספורמטיבית למשתתפים ומספק שיטה שימושית בתהליכי הכשרה, וכן תורם להעמקת תהליכי הלמידה, ולהכנה מיטבית של הסטודנטים והסטודנטיות במערכות ההשכלה הגבוהה לאתגרי המאה ה-21. עם זאת, יש לזכור כי הטמעה מוצלחת של SBL דורשת תכנון קפדני, הקצאת משאבים מתאימה והכשרה מקיפה של הסגל האקדמי. רק באמצעות גישה הוליסטית ומושכלת, נוכל למצות את מלוא הפוטנציאל הטמון בטכנולוגיה חינוכית מתקדמת זו.

רשימת מקורות

אגמון-שניר, ח' ושמר, א' (2016). *כשירות חברתית בעבודה קהילתית*. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, האגף לשירותים חברתיים ואישיים. נדלה מתוך:

<https://www.molsa.gov.il/units/socialservices/communitysocialwork/documents>

הקריה האקדמית אונו (ל"ת). מרכז הסימולציה. נדלה במאי 2024, מתוך:

<https://www.ono.ac.il/simulation-center>

מכון מופ"ת – המכון הארצי למחקר ולפיתוח בהכשרת מורים ובחינוך (ל"ת). מרכזי סימולציה לחינוך.

נדלה במאי 2025, מתוך: <https://mofet.macam.ac.il/units/simulation/>

מסר, המרכז הארצי לסימולציה רפואית (ל"ת). מרכז אימון והכשרה מבוסס סימולציה. נדלה במאי 2025,

מתוך: <https://www.msr.org.il/msr.jerusalem>

רן, ע' ודלאל, ס' (2020). השימוש בסימולציות מקוונות לפיתוח מיומנויות תקשורת בין-אישית בקרב אנשי חינוך ולמידה חברתית-רגשית: תובנות מעידן הקורונה. מרכז הידע, התוכנית הארצית למרכזי

סימולציה, מכון מופ"ת. נדלה מתוך: <https://mofet.simulation-work-paper-1>

Andreatta, P. (2019). Simulation center personnel. In S. B. Crawford, L. W. Baily, & S. M. Monks (Eds.), *Comprehensive healthcare simulation: Operations, technology, and innovative practice* (pp. 47–58). Springer.

Bennett, J., Bacon, R., & Stevens, H.T. (2023). *P-268 Just like the real thing? Using simulation as a resource for enhancing learning* [Poster presentation].

Chernikova, O., Heitzmann, N., Stadler, M., Holzberger, D., Seidel, T., & Fischer, F. (2020). Simulation-based learning in higher education: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 90(4), 499-541.

Chiniara, G., Cole, G., Brisbin, K., Huffman, D., Cragg, B., Lamacchia, M., & Norman, D. (2013). Simulation in healthcare: A taxonomy and a conceptual framework for instructional design and media selection. *Medical Teacher*, 35(8), e1380-e1395.

- Dinham, A. (2006). A review of practice of teaching and learning of communication skills in social work education in England. *Social Work Education*, 25(8), 838-850.
- Donehower, P. C., Bukaty, C. A., & Dieker, L. (2020). Teacher professional learning using simulation: a Delphi study. *Teacher Development*, 24(1), 21-32.
- Dotger, B. H., Dotger, S. C., & Maher, M. J. (2010). From medicine to teaching: The evolution of the simulated interaction model. *Innovative Higher Education*, 35(3), 129-141.
- Fanning, R. M., & Gaba, D. M. (2007). The role of debriefing in simulation-based learning. *Simulation in Healthcare*, 2(2), 115-125.
- Flavian, H., & Levin, O. (2024). Using simulation-based learning to inform preservice teachers' professional development. *Teaching Education*, 35(2), 145-161.
- Gaba, D. M. (2004). The future vision of simulation in health care. *BMJ quality & safety*, 13 (suppl 1), i2-i10.
- Guarda, T., & Díaz-Nafria, J. M. (2023). Use of simulators as a digital resource for knowledge transference. In T. Guarda, F. Portela, & J. M. Díaz-Nafria (Eds.), *Advanced research in technologies, information, innovation and sustainability* (pp. 116-127). Springer.
- Hallinger, P., & Wang, R. (2020). The evolution of simulation-based learning across the disciplines, 1965-2018: A science map of the literature. *Simulation & Gaming*, 51(1), 9-32.
- Jefferies, G., Davis, C., Mason, J., & Yadav, R. (2023). Using simulation to prepare social work students for field education. *Social Work Education*, 43(5), 1369-1383.
- Kabi, A., Dhar, M., Arora, P., Bhardwaj, B. B., Chowdhury, N., & Rao, S. (2021). Effectiveness of a simulation-based training program in improving the preparedness of health care workers involved in the airway management of COVID-19 patients. *Cureus*, 13(8).
- Keskitalo, T., & Ruokamo, H. (2016). A pedagogical model for simulation-based learning in healthcare. *Seminar.net*, 12(2).
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2009). The learning way: Meta-cognitive aspects of experiential learning. *Simulation & gaming*, 40(3), 297-327.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press. 2nd edition.
- Koukourikos, K., Tsaloglidou, A., Kourkouta, L., Papathanasiou, I. V., Iliadis, C., Fratzana, A., & Panagiotou, A. (2021). Simulation in clinical nursing education. *Acta Informatica Medica*, 29(1), 15-20.
- Lateef, F. (2010). Simulation-based learning: Just like the real thing. *Journal of Emergencies, Trauma, and Shock*, 3(4), 348-352.
- Lee Chang, A., Dym, A. A., Venegas-Borsellino, C., Bangar, M., Kazzi, M., Lisenenkov, D., Qadir, N., Keene, A., & Eisen, L. A. (2017). Comparison between simulation-based

- training and lecture-based education in teaching situation awareness. A randomized controlled study. *Annals of the American Thoracic Society*, 14(4), 529-535.
- Levin, O., Frei-Landau, R., Flavian, H., & Miller, E. C. (2025). Creating authenticity in simulation-based learning scenarios in teacher education. *European Journal of Teacher Education*, 48(2), 291-312.
- Linder, I., & Weissblueth, E. (2023). Impact of Simulation Training-Comparison Between Face-to-Face and Online Learning. *Journal of Educators Online*, 20(4), n4.
- Linder, I., & Weissblueth, E. (2024). The “scenario” as a key educational tool in the simulation centre. *European Journal of Teacher Education*, 1-17.
- Morris, T. H. (2019). Experiential learning – a systematic review and revision of Kolb’s model. *Interactive Learning Environments*, 28(8), 1064–1077.
- Rege, R.V. (2020). Developing a state-of-the-art simulation-based education center. In Paige, J., Sonesh, S., Garbee, D., & Bonanno, L. (Eds.), *Comprehensive Healthcare Simulation: InterProfessional Team Training and Simulation* (pp. 157-171). Cham: Springer International Publishing.
- Reith-Hall, E., & Montgomery, P. (2022). The teaching and learning of communication skills in social work education. *Research on Social Work Practice*, 32(7), 793-813.
- Rosen, K. R. (2008). The history of medical simulation. *Journal of Critical Care*, 23(2), 157-166.
- Salas, E., Wildman, J. L., & Piccolo, R. F. (2009). Using simulation-based training to enhance management education. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 559-573.
- Stocker, M., Burmester, M., & Allen, M. (2014). Optimisation of simulated team training through the application of learning theories: A debate for a conceptual framework. *BMC Medical Education*, 14(1), 1-9.
- Suyo-Vega, J. A., Fernández-Bedoya, V. H., & Meneses-La-Riva, M. E. (2024). Beyond traditional teaching: a systematic review of innovative pedagogical practices in higher education. *F1000Research*, 13(22), 1-20.
- Trotter, S., & Dunnivan-Mitchell, S. (2019). Simulation enhances soft skills among inter-professionals participating in an international service-learning experience in a resource-limited country. *MedEdPublish*, 8, 24.
- Yusuf, F. A., & Adeoye, E. A. (2012). Developing critical thinking and communication skills in students: Implications for practice in education. *African research review*, 8(1), 311-324.

נספח א: תרחישים לדוגמה

1. **תרחיש מתחום הרפואה:** אחות המבקשת שיחה עם רופא, לאחר שטיפל באופן לא ראוי, לדעתה, במטופל המאושפז בבית החולים.
 - ✓ **מטרת הסימולציה:** לתרגל תקשורת בין-מקצועית, ניהול קונפליקטים, ושמירה על סטנדרטים אתיים בטיפול רפואי.
 - ✓ **נקודות לדיון:** כיצד להעלות חששות מקצועיים באופן בונה, חשיבות עבודת צוות בסביבה רפואית, התמודדות עם היררכיה מקצועית ושמירה על בטיחות המטופל.
2. **תרחיש מתחום החינוך:** שיחה בין מנהל בית ספר לבין מורה שהתנהגותו מפריעה לתפקודו.
 - ✓ **מטרת הסימולציה:** לתרגל מיומנויות ניהול, תקשורת אפקטיבית ופתרון בעיות בסביבה חינוכית.
 - ✓ **נקודות לדיון:** זיהוי הבעיות הספציפיות בהתנהגות המורה, הבנת ההשפעה על הסביבה החינוכית, פיתוח תוכנית פעולה לשיפור ויצירת מערכת תמיכה למורה.
3. **תרחיש מתחום ניהול משאבי אנוש:** שיחה של מנהל עם מועמד לעבודה לאחר קריאת קורות החיים. המועמד נכנס לחדר בכיסא גלגלים.
 - ✓ **מטרת הסימולציה:** לתרגל ראיון עבודה ללא דעות קדומות, הבנת חוקי שוויון הזדמנויות בעבודה ויצירת סביבת עבודה מכילה.
 - ✓ **נקודות לדיון:** התמודדות בכישורים ולא במגבלות פיזיות, הבנת ההתאמות הנדרשות במקום העבודה, חשיבות הגיוון בכוח העבודה והתמודדות עם דעות קדומות לא מודעות.

בכל אחד מהתרחישים הללו, ניתן לפתח סימולציות מפורטות יותר, שיכללו:

- תיאור מקדים של הסיטואציה והדמויות המעורבות.
- תסריט בסיסי לשיחה, עם נקודות מפתח שיש לכסות.
- הנחיות למשתתפים בסימולציה (למשל, מה המטרות של כל דמות).
- שאלות לדיון ורפלקציה לאחר הסימולציה.
- הצעות לתרחישים נוספים או וריאציות על התרחיש הבסיסי.

תרחיש 1: ניהול קונפליקט בין מנהלי מחלקות בארגון

ד"ר רותי כהן, מנהלת המחלקה למדעים, מזמנת לשיחה את מר דני לוי, מנהל המחלקה לאומנויות. לאחרונה, התנהגותו של דני מקשה על שיתוף הפעולה בין המחלקות, דבר המשפיע על פרויקטים משותפים ועל האווירה הכללית בבית הספר. כשדני כועס על משהו, הוא שולח, למשל, מייל עם הרבה מאוד מכותבים, מה שמחריף עוד יותר את הבעיה. ד"ר כהן רוצה לנסות לפתח ערוץ תקשורת אחר עמו. רותי מודעת ללחץ הרב שקיים בעמידה ביעדי בית הספר, אך היא מבינה שחוסר שיתוף הפעולה פוגע ביכולת להשיג את היעדים הללו. היא צריכה לנהל את השיחה באופן אפקטיבי, לזהות את מקורות הקונפליקט ולפתח תוכנית פעולה לשיפור היחסים והתקשורת בין המחלקות.

תרחיש	מטרה	נקודות לתחקור	מיומנויות נדרשות	מושגים
פגישה בין מנהלת המחלקה למדעים ומנהל מחלקת האומנויות בתיכון	זיהוי והתמודדות עם בעיות תקשורת, שיפור תקשורת בין אישית	זיהוי קונפליקטים בתקשורת בין אישית	יכולת ניהול שיחה קשה	שיחה קשה
		זיהוי דרכי תקשורת לקויות	דוגמה אישית	זיהוי קונפליקטים
		הבנת דרכי ההתקשורת של מנהל מחלקת אומנויות	לקיחת אחריות	תקשורת מקרבת
			סדרי עדיפויות	יעדי בית הספר
			הבנה והתמצאות ביעדים	

תרחיש 2: משוב מנהל.ת לעובד.ת

דנה, מנהלת צוות פיתוח תוכנה, צריכה לתת משוב שנתי לאחד מחברי הצוות שלה, יואב. יואב עובד בחברה כשנתיים ומראה יכולות טכניות גבוהות, אך לאחרונה התגלו קשיים בעבודת צוות ובעמידה בלוחות זמנים. דנה מעוניינת לתת ליואב משוב בונה שיעזור לו להתפתח מקצועית ולשפר את ביצועיו, תוך שמירה על המוטיבציה שלו ועל האווירה החיובית בצוות. היא לא רוצה לחכות למועד ההערכת הביצועים השנתית, אלא לנסות לשנות את ההתנהגות שלו כבר מעתה. הבעיה היא, שהיא שמה לב שיואב אדם מאוד רגיש (מופנם וקצת מתבודד) והיא חוששת כיצד יקבל את הביקורת.

תרחיש	מטרה	נקודות לתחקור	מיומנויות נדרשות	מושגים
מתן משוב אפקטיבי לעובד	ניהול שיחת משוב אפקטיבית, הכוללת הערכת ביצועים ויצירת תוכנית פיתוח אישית לשלושה חודשים	מתן משוב תקשורת מקרבת	מתן משוב אפקטיבי	משוב
מנהלת צוות פיתוח תוכנה צריכה לתת משוב מקדם לעובד		תקשורת מקרבת	זיהוי ערוצי תקשורת אפקטיביים	הערכת ביצועים
		ניהול שיחה קשה	ניהול שיחה קשה	תוכנית פיתוח אישית

תרחיש 3: ראיון עבודה- מנהל.ת משאבי אנוש ומועמד.ת

רונית, מנהלת משאבי אנוש בחברת הייטק, מראיינת את אלון למשרת מפתח תוכנה בכיר. אלון, שהגיע עם קורות חיים מרשימים, נכנס לחדר הראיונות עם כלב נחיה. רונית, שלא ידעה על כך מראש, צריכה לנהל את הראיון באופן מקצועי ושוויוני. רונית מודעת לחשיבות הגיוון בכוח העבודה ולחוקי שוויון הזדמנויות בעבודה. היא צריכה להתמקד בכישוריו של אלון, להבין את ההתאמות שעשויות להידרש במקום העבודה ולהתמודד עם דעות קדומות לא מודעות, שעלולות לצוץ במהלך הראיון. מה שמטריד את רונית זה, שהיא

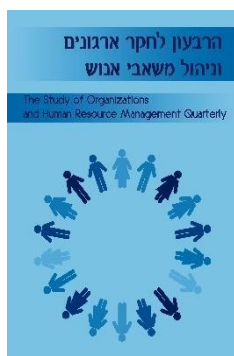
אינה מכירה את החוקים לגבי בעלי חיים בסביבת העבודה. עליה לשקול כיצד לשלב את כלב הנחייה בסביבת העבודה וגם כך היא עמוסה מאוד.

תרחיש	מטרה	נקודות לתחקור	מיומנויות נדרשות	מושגים
ביצוע ראיון עבודה מכיל ושוייוני ביצוע ראיון עבודה למתמודד עיוור עם כלב נחיה	יכולת לנהל ראיון עבודה מכיל ושוייוני למועמד "מפתיע"	קוליגיאליות	מיון	
			סדרי עדיפויות	קוליגיאליות
		תקשורת בין אישית	סביבת עבודה בטוחה	הקשבה פעילה
		קבלת החלטות	תקשורת בין אישית	עבודה בטוחה
			הקשבה פעילה	
			הבנת התפקיד	

נספח ב': תכנית המפגש: מבנה הפיילוט במדעי החברה

לוחות זמנים	פעילות
פתיחת יום במליאה	
9:00-9:20	הכרות עם הצוות והסברים על המרכז/סרטון קצר
9:20-9:30	סיור בחדרים: התרשמות הסטודנטים מהציוד החכם
בקבוצות: תרגול שלושה תרחישים מרכזיים בהקשר של ניהול המשאב האנושי בארגונים	
9:30-9:40	תרחיש 1: ניהול קונפליקט בין מנהלי מחלקות בארגון
9:40-10:00	תחקור סבב 1
10:00-10:10	תרחיש 2: משוב מנהל.ת לעובד.ת
10:10-10:30	תחקור סבב 2
10:30-10:40	תרחיש 3: ראיון עבודה – מנהל.ת משאבי אנוש ומועמד.ת
10:40-11:00	תחקור סבב 3
סיכום פעילות במליאה	
11:00-11:30	איסוף תובנות וחוויות מההתנסות

[חזרה לתוכן העניינים](#)



“שירותי אנוש? מה זה?”

סקירה לספר “שירותי אנוש: תיאוריה, מחקר ופעולה של תחום מתפתח” בעריכת דלית שמחאי, אורנה בלומן וציון ברנץ

סקרה: דלית יסעור-בורוכוביץ¹³

גילוי נאות לפתיחה: העורכים, כמו גם מרבית הכותבים בקובץ זה, הם קולגות וחברים שלי. גילוי נאות 2: במשך תקופה משמעותית מחיי באקדמיה, הייתי חלק מהחזון ומבניית התחום המתפתח, הקרוי שירותי אנוש. גילוי נאות 3: השאלה “מה זה שירותי אנוש, ואת בטח מתכוונת למשאבי אנוש?” הייתה (וכנראה עדיין) מקור לבלבול קבוע ומעצבן. אז אפתח בכך שמשאבי אנוש (ניהול כוח אדם) זה רק חלק קטן משירותי אנוש (ארגונים המספקים שירותים).

אז לא, שירותי אנוש זה לא משאבי אנוש. שירותי אנוש הוא התחום העוסק במתן שירותים לבני אדם. המאה העשרים ואחת מכונה “עידן השירות”. למעשה, ניתן לומר כי את התפקיד המסורתי של המשפחה והקהילה כמטפלים בצורכי אנוש – לפחות בצרכים בסיסיים – תפסו מבנים חברתיים אחרים, קרי- ארגוני שירות. בעקבות כך, קשה יותר להפריד בין הצורך של הפרט לקבל שירות (במיוחד כשמדובר בשירות המספק צרכים בסיסיים), לבין האפשרות שלו לשרוד במדינה המודרנית. בתנאים אלה, חשוב להכיר את המהות הגנרית של ארגוני שירות, לפיה, תפקידם הראשון במעלה של ארגוני השירות – על המבנה, התהליכים והערכים שלהם – הוא להיענות לצרכי בני האדם ולספק אותם.

טבע מהותי זה משותף לתופעות ארגוניות שונות, ללא קשר לסוגם (פרטי, ציבורי או עמותה), גודלם, התחום בו הם עוסקים, האוכלוסייה אותה הם משרתים וההקשר החברתי בו הם פועלים. הספר “שירותי אנוש- תיאוריה, מחקר ופעולה של תחום מתפתח” בעריכתם של דלית שמחאי, אורנה בלומן וציון ברנץ, מהווה תרומה משמעותית לביסוס התיאורטי, המתודולוגי והמקצועי, של תחום שירותי האנוש. הקובץ מציע מבט מקיף על הפיתוחים החדשים בתחום, תוך שילוב של פרספקטיבות תיאורטיות, ממצאי מחקרים עדכניים, השלכות מעשיות ופרקטיקה מקצועית. זהו ספר ראשון בתחום זה בעברית והוא ספר חשוב ביותר.

העורכים, בעלי ותק רב במחקר ובהוראה בתחום הרווחה ושירותי האנוש, מביאים יחד במאמרי הקובץ חוקרים ומומחי פרקטיקה מובילים, המתמודדים עם השאלות המרכזיות העומדות בפני התחום כיום: כיצד ניתן לפתח מודלים תיאורטיים המתאימים למציאות הישראלית? איך משלבים בין ידע מחקרי לבין פרקטיקה יומיומית? ומתן הדרכים היעילות לקידום התחום במערכת הרווחה הישראלית? קובץ זה מבקש לתת מענה לשאלות אלו, תוך הצגת חזון מוסדר ובהיר לעתיד שירותי האנוש בישראל.

השער הראשון עוסק, ובצדק, בהגדרת זירת הידע והגדרת “שירותי אנוש” כמקצוע גנרי. טוב עשו העורכים שפתחו בכך, שכן – בשונה ממקצועות שונים שהפכו לתחומי ידע, לכאורה, מוגדרים (כגון מנהל עסקים, ייעוץ

¹³פרופ' דלית יסעור-בורוכוביץ, ראשת החוג לעבודה סוציאלית, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, dality@yvc.ac.il

ארגוני ועוד) – הרי שתחום שירותי האנוש לא הצליח עדיין לפרוץ את מחסום ההבנה הציבורית. ניתן לומר, שבתקופה זו, שבה יש שיח אינטנסיבי על נחיתותם של השירותים בפריפריה, העובדה שהתחום נלמד אך ורק באקדמיה בצפון הארץ (אוניברסיטת חיפה, המכללה האקדמית עמק יזרעאל והמכללה האקדמית תל חי) – גם היא באה ללמדנו משהו.

השער השני מציג חמישים ואחד פרקים, המתארים מחקרים בתחומים רבים ושונים, העוסקים בהיבטים שונים ובארגונים שונים, כמו גם בהיבטים תיאורטיים יותר. כאן נמצא, לדוגמה, פרקים העוסקים ב-"אלימות כלפי צוותים רפואיים" ו-"תוקפנות לקוחות", לצד פרקים העוסקים בסוגיות ארגוניות שונות, כגון "תרבות ארגונית" או "אקלים ארגוני". נמצא גם פרקים העוסקים במקבלי שירותים שונים, כגון "החרדים בישראל כצרכני שירותים" לצד "מודלים תיאורטיים להבנת צרכים ושירותים במשפחה", ו-"מזרחים ומזרחיות בישראל", שבהם הדגש הוא על מקבלי השירותים השונים, והצרכים השונים שלהם. לצידם, נמצא פרקים העוסקים בניהול ארגוני שירותים, כגון "הנעת עובדים" ו-"ניהול איכות השירות בארגונים".

לצד נושאים אלו, לא נגרע מקומם של שני נושאים תיאורטיים ואידיאולוגיים יותר: האחד, הנושא הכלכלי, המשפיע רבות על צרכני השירותים ועל הארגונים המספקים את צרכיהם (וכבר נאמר מזמן ש- "services for the poor, are poor services"), והשני- הנושא של משמעות השירותים לצרכנים המוחלשים. בנושא הכלכלי, ניתן למצוא מאמר העוסק ב-"גישות כלכליות", ב-"הפרטה", והפרק המרתק- "מבט מרקסיסטי על ארגוני עובדים: הרקע להקמתם והצורך בהם (גם) בעידן הנוכחי". בנושא צרכני שירות מוחלשים, ניתן למצוא את הפרק "הפרטת השירות הציבורי: מאבק וסולידריות" לצד "יחסי ליבה-פריפריה ומתן שירות", או הפרק האחרון בספר "ניאו ליברליזם במצבי חירום".

בספר, מופיעים גם פרקים העוסקים בהכשרה המקצועית של אנשי שירותי האנוש, כמו גם סוגיות העוסקות בשאלות של ניהול "משאבי אנוש"- תחום שהוא חלק בלתי נפרד מארגונים בכלל ומארגוני שירות בפרט. יפה עשו העורכים, שכללו בספר גם את הסוגייה המגדרית בארגוני שירות, שכן מרבית המועסקים בארגונים אלו (בוודאי בקו הראשון מול צרכני השירות) – הן נשים.

נושא חשוב שחסר לי, והופיע אך ורק בפרק קצר אחד – "תקשורת מתווכת מחשב בארגוני שירות", הוא השאלות המשמעותיות שבהן כולנו נתקלים בשני העשורים האחרונים: שאלת מקומו של המחשב, של המענים הקוליים המוקלטים ובכלל של העולם הדיגיטלי בארגוני שירות. האם יעילות דיגיטלית שווה ליחס אישי של נותן/ת שירות? האם קיצור תהליכי שירות על ידי מכונות הוא לטובת צרכני השירות או לטובת חיסכון ורווח? ועוד שאלות רבות, הקשורות לסוגיות הטכנולוגיות (והס מלהזכיר את ה- "באז וורד" בינה מלאכותית...)

לא הצלחתי להבין את עיקרון הסדר של פרקי הספר. הפרקים השונים, מעורבבים ללא סדר תמטי, דבר הגורע מראיית תמונה רחבה יותר של כל תת נושא. בנושא זה, כותבים העורכים (עמ' 15): "ההחלטה על סידור הפרקים באופן זה (סדר אלפביתי) מעוגנת בהבנה שמיון הפרקים הוא שרירותי. לאחר מס' ניסיונות התברר לנו, שסידור הפרקים לפי היגיון כזה או אחר חוטא לרוחו ולאופיו של תחום הידע שבו עוסק הספר". לדעתי, טוב היה יותר, לו היו מארגנים את הפרקים השונים בשערים על פי נושאיהם (לדוגמה – שער העוסק בנושאים ארגוניים, שער העוסק בצרכני שירות וכיוצא בזה). האופן בו מופיעים חמישים ואחד פרקים, ללא כל סדר תמטי ברור, וללא ארגון של עיקרי התחום מול מחקרים משניים- יוצר תחושה שהתחום עדיין רחוק מהתגבשות, ושהוא עדיין עוסק בגישושים ראשוניים ובשאלה "מה זה שירותי אנוש?" (הזכורים לי היטב

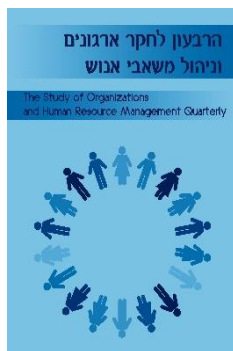
משנות הקמת החוג הראשון בחיפה והחוג במכללת עמק יזרעאל). העורכים, אמנם, מציעים "לקרוא בספר באופן אינטואיטיבי", אך גם את זה לא פשוט לעשות, בהינתן ריבוי הפרקים ושונותם.

כספר הראשון בעברית המציג באופן שיטתי את תחום שירותי האנוש, הוא ממלא חלל חשוב בספרות האקדמית הישראלית. במיוחד בתקופה זו, שבה יש שיח אינטנסיבי על נחיתותם של השירותים בפריפריה, הספר מספק בסיס תיאורטי ומחקרי הכרחי להבנת המורכבויות של מתן שירותים במדינה המודרנית, בכלל, ובישראל בפרט. העובדה שהתחום נלמד אך ורק, כאמור, במוסדות אקדמיה בצפון הארץ, מדגישה עוד יותר את חשיבותו של מקור ידע מקיף זה.

כפי שניסיתי להראות, הספר עשיר מאוד במחקר בנושאים שונים, חלקם משמעותיים יותר לתחום וחלקם פחות. ככזה, הוא מלמד על תחום ידע מקצועי שנמצא בהתפתחות מתמדת ומהירה. למרות החולשות המבניות הנזכרות לעיל, מדובר בתרומה חשובה וחיונית לביסוס תחום שירותי האנוש בישראל, והספר מהווה משאב יקר ערך לחוקרים, אנשי אקדמיה ומעשה כאחד. על אף היותו משיק (כמו מקצועות רבים) לתחומי ידע כמו סוציולוגיה, אתיקה ומוסר, עבודה סוציאלית, מדיניות ציבורית ועוד, הרי שמתוך התמונה הרחבה - הולך ומתעצב התחום הייחודי והחשוב של מתן שירותים. יש לברך ולהתברך בספר זה, שכל אחד/ת יכול למצוא בו משהו מחדש ומעניין, והוא מניח יסודות מוצקים לפיתוח נוסף של התחום בשנים הבאות.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מדור: "זרקור על מנהיגות"



ריאיון עם

גב' אפרת בן עמרם חנין -

סמנכ"לית משאבי אנוש,

מפעל עדשות חניטה



מראיינות: פרופ' קלרה ריספלר וד"ר קרן תורג'מן לופו

תודה על ההזדמנות להתראיין. שמי אפרת ואני נשואה לעמיר, איש היי-טק. אנחנו הורים לתאומים: רומי-חיילת, ויהלי-במכינה קדם צבאית במפלסים לשיקום העוטף, ולאורי בן ה-11. אנחנו גרים בגשר הזיו.

נשמח אם תוכלי לספר לנו על התפתחות הקריירה שלך.

דרכי המקצועית החלה, למעשה, כבר במהלך השירות הצבאי, בו נחשפתי לראשונה אל עולם ההדרכה בעת שירותי כמדריכת חי"ר, שם התפתחה בי הזיקה לתחום ההדרכה ולחינוך בפרט. שירותי כמדריכת נגמ"שים ולקראת סיום השירות, ליוויתי תהליכי פיתוח לומדות ממוחשבות לענף החי"ר (באותה תקופה עוד לימדו עם שקפים ומקרנים). מאוד נהניתי ואף הצטיינתי בתפקידי. השירות הצבאי תרם רבות לעיצוב האישיות המקצועית שלי.

כשפניתי ללימודים אקדמיים, למדתי שירותי אנוש וחינוך במסלול דו-חוגי באוניברסיטת חיפה. תחילה, הפוקוס שלי היה על ייעוץ חינוכי, אבל מהר מאוד הבנתי שעולם הניהול מתאים יותר לאופיי הדינאמי ועל כן, המשכתי לתואר שני בניהול מערכות חינוך.

תוך כדי הלימודים התחלתי לעבוד, כמו רבות מהקולגות שלי, בחברת כוח אדם. משם, עברתי לארגון גדול בשם "USR Electronics", המספק שירותי ייצור מערכות אלקטרוניות בשיטת "One Stop Shop", בתפקיד רכזת משאבי אנוש ואחראית על תחום ההדרכה. הארגון מנה בין 500-700 עובדים והצוות שלנו מנה ארבע רכזות, כאשר כולן ידעו לעשות הכול (רווחה, פרט, גיוס), אבל כל אחת התמחתה בתחום משלה. תחום ההתמחות שלי היה פיתוח תוכניות הדרכה ותהליכי הסמכה לעובדים. ב-USR התאפשר לי להתנסות בכלל רבדי משאבי האנוש – מניהול הפרט והרווחה, ועד לטיפול במעגל החיים של העובד - משלב האיתור והגיוס, ועד ליווי פנסיה, פיטורים ואף מקרי מוות. הארגון היה מאוד מקצועי ומפרה.

לאחר כשמונה שנים, הרגשתי בשלה להתקדם לשלב הבא בקריירה. נקרתה בפני הזדמנות לתפקיד ראשון בתחום ניהול משאבי האנוש, בחברה קטנה יותר - "Plasel Plastic", אשר נוסדה על ידי סטף ורטהיימר

ז"ל. זוהי חברה המתמחה בפיתוח, ייצור ושיווק של אריזות פלסטיק לכלי חיתוך טכנולוגיים. בפלסאל הייתי חברה בהנהלה וגם בה ניהלתי את כל תחומי משאבי האנוש, ונגעתי בתחומים רבים נוספים. בין האתגרים הקשים עימם התמודדתי, היו גיוס טאלנטים ושימור עובדים מקצועיים. לרוב, נאלצנו לגייס עובדים ללא כל רקע מקצועי ולהכשירם במסגרת הכשרה פנים-מפעלית ייעודית.

בתום כעשור, בשלהי מגפת הקורונה, עברתי לחברת "Hanita Lenses", חברת מכשור רפואי, אשר מפתחת, מייצרת ומשווקת עדשות השתלה תוך עיניות וציוד נלווה. בעדשות חניתה אני עובדת כבר ארבע שנים. הגעתי לחברה בתום תהליך בדיקת נאותות (Due Diligence), לפני רכישתה על ידי קרן השקעות. הקרן הכניסה משאבים רבים לחברה, אשר הובילו לצמיחה מואצת בשנה וחצי הראשונות לאחר הרכישה. הקמנו 5 חברות בנות, הכפלנו את כמות העובדים בישראל, רכשנו טכנולוגיות חדשות והתחלנו בגיוס מאסיבי בחברות הבנות. בעדשות חניתה נחשפתי, לראשונה, לעולם הגלובאלי המרתק, להבדלי התרבויות ודפוסי העבודה השונים בין המדינות, והכרתי אנשים מרתקים. תחושת המחבורות לחברה מאוד גבוהה. אני, כמרבית העובדים, גאה להשתייך לארגון אשר מוצריו משנים את איכות החיים.

נשמח לשמוע על חוויה/אירוע משמעותי/אנשים שהשפיעו עלייך במיוחד במהלך הדרך.

שתי דמויות מפתח השפיעו עליי רבות במהלך הקריירה שלי. הראשונה הייתה סמנכ"לית משאבי האנוש בחברת USR Electronics - **רקס דור**. רקס הייתה הראשונה, שלמעשה, זרעה בי את התשוקה למקצוע. היא ניחנה ביכולת לזהות את החוזקות של הכפופים שלה ולגרום להם להביאן לידי ביטוי באופן אופטימלי, ובהנאה רבה מהדרך. היא הובילה למצוינות, להתחדשות וללמידה. רקס הייתה ונותרה מנטורית לחיים. והשני, המנכ"ל שלי בחברה הנוכחית, עדשות חניתה - **יורם גונן**. בחזונו, ראה את החברה הופכת למקום הנחשק ביותר לעבוד בו בצפון ואת המטרה הזו הציב כמשתפת לשנינו. לתפיסתו, המשאב האנושי הוא החשוב ביותר בארגון, והיות וכך, הוא תמיד ראה את האדם שמולו ולא רק את בעל התפקיד. תחת הובלתו, אני חותרת לתרבות שמתמקדת בהצלחות וצומחת מכישלונות.

מהם לדעתך המאפיינים והמרכיבים החשובים ביותר, שכדאי שיהיו למנהל/ת בתחומי משאבי האנוש, ובכלל?

אני מאמינה שאחד הדברים המרכזיים והחשובים ביותר לתפקיד סמנכ"ל משאבי אנוש, הוא להיות שותף אמיתי לעשייה העסקית של הארגון. מנהל/ת משאבי אנוש אינו יכול להישאר בגבולות הפונקציה בלבד – עליו להכיר לעומק את ליבת הביזנס: את המוצרים, את השירותים, את תהליכי הייצור והאתגרים העסקיים. ככל שההיכרות עם עולמות התוכן המקצועיים רחבה ומעמיקה יותר, כך מתאפשרת השפעה משמעותית יותר סביב שולחן ההנהלה- הן בקבלת החלטות אסטרטגיות והן בבניית ערך מוסף אמיתי לארגון. בתעשייה, שהיא פעמים רבות סביבה גברית ומאתגרת, בקיאות מקצועית מאפשרת למנהל/ת משאבי אנוש להיות שותף לגיטימי, נתפס ומשמעותי. הידע המקצועי גם מקל על גיוס עובדים איכותיים, מייצר אמון והערכה מצד העובדים, ומסייע בחיזוק מיתוג המעסיק. עם זאת, התפקיד רחב הרבה מעבר להיבט העסקי בלבד. לצד ההבנה הארגונית, נדרשות מיומנויות בינאישיות גבוהות – הקשבה, אמפתיה והכלה – שמאפשרות חיבור אמיתי לאנשים. הכרות אישית ועמוקה עם העובדים, הבנת המניעים, הרקע והצרכים שלהם – מהעובד החדש ועד הדרג הבכיר – היא קריטית ליכולת לזהות ולפתח "successors", ולבנות ארגון חזק וציב לטווח ארוך. לסיכום, שילוב ייחודי של הבנה עסקית-אסטרטגית עם נוכחות יומיומית בשטח – "כיתות רגליים", מפגש אישי עם העובדים ושיח בלתי אמצעי.

מהן העצות הטובות ביותר שאת יכולה לתת למי שנמצא/ת בתחילת הדרך ושואפ/ת להתקדם לתפקידי ניהול בכיר?

העצות הטובות ביותר אשר אני יכולה להציע, הן למידה ופיתוח מעורבות בכמה שיותר היבטים עסקיים אסטרטגיים- זה מצריך הכרות מעמיקה של המוצרים, תהליכי הייצור והאתגרים הארגוניים. רק כשיש הבנה עמוקה של הליבה העסקית, אפשר לתרום באופן משמעותי לקבלת החלטות אסטרטגיות ולזכות בהערכה של חברי ההנהלה כמקצועי. כלומר, ללמוד כמה שיותר. זאת, בנוסף ל**נוכחות ארגונית פעילה**- התפקיד דורש "ניהול בהליכה"- נוכחות קבועה בכל חלקי הארגון, פגישות אישיות ויצירת קשרי אמון. זה לא תפקיד שנעשה רק מהמשרד, זה דורש מעורבות יומיומית ואותנטיות. הקשבה עמוקה, הכלה רגשית ויכולת לקרוא בין השורות הן כישורי יסוד. אבל מעבר לכך, חיוני לפתח הכרות אישית עמוקה עם כל עובד- מההנהלה ועד אחרון העובדים. הבנת המניעים האישיים, הרקע המשפחתי עד כמה שניתן והשאיפות המקצועיות- מאפשרת זיהוי מוקדם של כישורונות ופוטנציאל להתפתחות.

מהן המשימות/הפעילויות שאת הכי נהנית מהן במסגרת תפקידך הניהולי?

אני מאוד נהנית מהעיסוק בעולם הגלובלי, בניית תשתיות בחו"ל והיותי שותפה בתהליכים של בניית החברה בעולם, היכרות עם תרבויות עבודה שונות, עם אנשים מגוונים. בנוסף, נהניתי לייעל תהליכים ולהכניס "חדשנות" לארגון.

מהם האתגרים המשמעותיים ביותר עימם את מתמודדת במסגרת תפקידך (כסמנכ"לית משאבי אנוש) וכיצד את מתמודדת עימם?

בתקופה האחרונה, האתגר הגדול ביותר היה ההתמודדות עם השלכות המלחמה. עדשות חניטה מוקמה על הגבול עם לבנון. בעקבות מלחמת "חרבות ברזל", הארגון פונה, יחד עם חמישית מסך עובדיו. בנוסף, לעובדים רבים יש ילדים, אחים או בני זוג שמשרתים בצבא, וחלקם לקחו חלק פעיל בלחימה בעזה.

החברה נלחמה לשמור על המשכיות הפעילות, תוך התמודדות עם מגבלות תפעוליות חריגות והקמת תשתיות חלופיות במהירות. נאלצנו להתמודד עם הקמת שני אתרים חלופיים (ברמת ישי ובר לב), עם פונקציות לוגיסטיות וייצור נפרדות. במקביל לכך, התמודדנו עם מעבר של העובדים ודאגה לכל צרכיהם, וניהול כוח אדם מבוזר- תיאום פעילות עובדים במספר מיקומים בו-זמנית, כולל המשך פעילות חלקית באתר המקורי, תחת תנאי סיכון. כל זאת, לצד מציאת פתרונות לבעיות עובדים רבות שצצו, מניעת פיטורין והבטחת שימור מלא של כוח העבודה, תוך הקצאת תקציבים להשכרת רכבים ופתרונות מגורים זמניים לעובדים שנדרשו לעבור מקום, ניהול יומי של פעילות המשבר, שמירת קשר עם כל העובדים מרחוק, וכמובן תמיכה נפשית ובניית חוסן. **וכמובן שישנם גם אתגרי התקופה אשר אינם קשורים למלחמה:**

- **שימור וגיוס טאלנטים:** קיים קושי בשימור עובדים שהם טאלנטים ובעלי מיומנויות נדירות שהולכות ונעלמות מהעולם, וכן בגיוס טאלנטים חדשים.
- **עבודה מהבית ואיזון חיים:** התמודדות עם ציפיית העובדים לעבודה מהבית ועם הצורך באיזון בין עבודה לחיים האישיים (work-life balance/work-life integration). שימור עובדים בעידן שלנו היום, הוא מאוד קשה.

- **ניהול גלובלי:** אנו חברה גלובלית ונמצאים תחת ניהול גלובלי, מה שמצריך הבנה של הבדלים תרבותיים והסתגלות לשיטות ניהול שונות.

מהם לדעתך הגורמים שהכי משפיעים על מחויבות עובדים/ות למנהל/ת ולארגון?

לדעתי, שני גורמים עיקריים משפיעים על מחויבות עובדים. אחד המרכיבים הקריטיים ביותר בשימור עובדים ובהנעתם, הוא איכות מערכת היחסים עם המנהל הישיר. מנהלים שמצליחים להעניק לעובדיהם תחושת ערך אמיתית, להקשיב להם ולרתום אותם באופן חיובי- מסוגלים להוציא מהם את המיטב ולבנות מחויבות עמוקה לארגון. גורם נוסף הוא תחושת ערך ואופק מקצועי: ככל שהעובד רואה את תרומתו כמשמעותית, ומבין שיש לו עתיד והתפתחות בחברה- כך עולה המוטיבציה והנכונות להישאר מחויב, גם בתנאים מאתגרים יותר. מניסיוני, פגשתי פעמים רבות עובדים שחוו שחיקה או חוסר שביעות רצון, אך בזכות מנהלים שהשכילו לנהל אותם נכון, להאמין בהם ולהציב להם יעדים מותאמים- הם הצליחו לפרוח ולהגיע להישגים יוצאי דופן.

מהם לדעתך האתגרים העתידיים הצפויים לנו בתחומי הניהול ומשאבי האנוש?

האתגרים הם בהחלט שימור וגיוס טאלנטים. במיוחד בתעשייה, ישנם מקצועות רבים אשר הולכים ונעלמים מן העולם, בעלי מלאכות יד שונות ומסורתיות, אשר מלאכתם לא נלמדת בשום מקום, או מתחלפת באוטומציה ובטכנולוגיה מתקדמת. בנוסף, אנו מתמודדים עם העובדה שאנשים אשר חוו בקורונה את היכולת לעבוד מהבית, מצפים לאיזון בין עבודה לחיים אישיים (work-life balance). זאת ועוד, לעובדי דור ה-Y וה-Z ישנן ציפיות שונות לחלוטין לעומת הדורות הקודמים להם, וארגון שלא יסתגל לשינויים, ימצא עצמו מחוץ למשחק.

כיצד לדעתך השפיעו המשברים בתקופה האחרונה (קורונה ומלחמה) על ארגונים ועובדים? וכמו כן, מה תרם לדעתך להתמודדות טובה יותר של ארגונים עם המשברים?

תקופות המשבר – הקורונה והמלחמה – אילצו אותנו להאיץ תהליכי חדשנות ולהכניס מערכות דיגיטליות שלא ניתן היה עוד לדחות. הארגון היה מפוזר, והיה צורך לאחד אותו סביב מודלים טכנולוגיים עדכניים בכל היבטי העבודה. כך, למשל, יישמנו מערכות דיווח נוכחות דיגיטליות, מערכות סליקה ועוד, אשר החליפו תהליכי ניירת מסורבלים והעלימו עומסי עבודה ישנים. המשברים כפו עלינו לקדם תהליכי התייעלות נרחבים, שבזמן אמת נראו מאתגרים, אך בפועל הובילו לשיפור אמיתי ביעילות ובפרודוקטיביות.

נשמח אם תספרי לנו על שאיפותיך לעתיד.

ברמה האישית, אני רואה את עצמי ממשיכה להעמיק ולהתרחב בעולמות הגלובליים. לאחר 17 שנות ניסיון בארגונים עם פעילות ישראלית בעיקרה, השאיפה שלי היא לקחת חלק בהקמת תשתיות ובפיתוח פעילות בינלאומית, ולהיות שותפה פעילה בבניית החברה שלנו גם מחוץ לישראל. מדובר באתגר מרתק, שמביא עמו מורכבויות רבות, אך עבורי העולם הגלובלי מהווה מנוע עניין והתפתחות משמעותי. בעתיד, הייתי שמחה גם להתנסות בניהול משאבי אנוש בארגון מתחום שונה, מתוך רצון להרחיב אופקים מקצועיים, גם אם אני מאוד מחוברת לתעשייה הנוכחית.

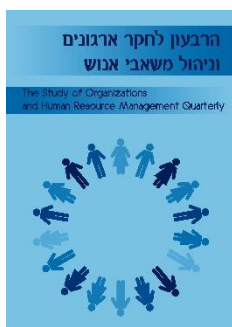
בנוסף, אני רואה חשיבות רבה בקידום חדשנות בתחום משאבי האנוש. מבחינתי, זה אומר פחות להיתפס לשגרות קיימות, ויותר לשאול כיצד ניתן לבצע תהליכים יומיומיים באופן אחר – יעיל, יצירתי ומעניין יותר.

אני שואפת ללמוד מתהליכי Benchmark בינלאומיים, להתאים אותם לעולמות שלנו ולהכניס אותם לארגון בצורה נכונה, באופן בלתי מאיים.

הריאיון התקיים ב-9 ליולי, 2025.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מדור: "פינת הספר"



מצוינות בניהול:

שש דרכי הפעולה שמבדילות מנהיגים

מצוינים מכל השאר

קרולין דוור, סקוט קלר וויקראם מלהוטרה

תרגום: טליה עבו

הוצאת מטר



תקציר

מחברת הייעוץ לניהול המשפיעה ביותר בעולם, מקינזי ושות', מגיע ספר מלא תובנות המגלה כיצד המנכ"לים הטובים ביותר מבצעים את עבודתם. מצוינות בניהול מתבסס על ראיונות נרחבים עם מנהיגי התאגידים המצליחים ביותר של ימינו כגון נטפליקס, ג'יי.פי.מורגן וצ'ייס, ג'נרל מוטורס וסוני.

להיות מנכ"ל בכל אחת מהחברות הגדולות בעולם זה בין התפקידים המאתגרים ביותר. מיליארדים, ואפילו טריליוני דולרים, עומדים על כף המאזניים – והגורל של עשרות אלפי עובדים תלוי לעתים קרובות בהחלטותיו של אדם אחד, המנכ"ל.

עם זאת, בחלק גדול מהמקרים, מנהלים ש"אף פעם לא מפספסים" הזוכים בתפקיד המוביל באחת מחברות ה-S&P 500, פשוט נכשלים בו. שלושים אחוז מהמנכ"לים ב-Fortune 500 מחזיקים בתפקיד פחות משלוש שנים, ושניים מתוך חמישה מנכ"לים חדשים נתפסים ככושלים תוך שמונה עשרה חודשים. מדוע זה קורה ומה אפשר ללמוד מהמנכ"לים שכן שרדו ושגשגו?

עבור אלה שחולקים את העבודה הקשה בלהיות האדם האחד שכולם סומכים עליו, יש צורך במדריך אמין ומקצועי. כדי לזהות את מיטב המנכ"לים של המאה ה-21, מחברי מצוינות בניהול בחנו מאגר של למעלה מ-2400 מנכ"לים של חברות ציבוריות. סינון נרחב צמצם את הקבוצה לשישים ושבעה מנכ"לים מצטיינים שהסכימו לתת ראיונות מעמיקים עבור הספר ותרמו ממיטב הידע והניסיון שלהם. ביניהם - ג'יימי דיימון (ג'יי.פי.מורגן וצ'ייס), סאטיה נאדלה (מיקרוסופט), ריד הייסטינגס (נטפליקס), קאזואו היראי (סוני), קן צ'נולט (אמריקן אקספרס) ופיטר ברבק-לטמטה (נסטלה).

מצוינות בניהול מסכם ניסיון מצטבר בן עשרות שנים של מחשבות ומעשים שמובילים לביצועים גדולים. זהו ספר מעשי וחסר תקדים, האוצר את חוכמתם ותעוזתם של עילית ההנהגה העסקית של ימינו.

מי הם המנכ"לים הטובים ביותר של המאה העשרים ואחת?

מה זה אומר להיות מנכ"ל מוצלח? קרולין דוור, סקוט קלר, וויקראם מלהוטרה, שותפים בכירים בחברת הייעוץ מקנזי מנסים לענות על השאלה בספרם 'מצוינות בניהול' (הוצאת מטר, 2024) היתכן שהביצועים של חברה מצליחה תלויים במידה רבה בגורמים הנמצאים מעבר לשליטתו של המנכ"ל? אכן כן. למעשה, יותר ממחצית

מהגורמים המשפיעים על ההצלחה הכלכלית של חברה - כמו השקעות קודמות במחקר ופיתוח, חוב שהועבר בירושה, עלייה בתוצר מקומי גולמי ומגמות המתרחשות בתעשייה - לרוב אינם תלויים במנכ"ל. עם זאת, יותר מ-45 אחוז מהגורמים שמשפיעים על תשואתה של חברה נופלים לאחריותו של אדם אחד: המנכ"ל.

הספר מתבסס על מחקרים מקיפים וראיונות עם מנכ"לים מובילים מרחבי העולם, ומזקק שישה תחומי אחריות מרכזיים, ובוחן כיצד המנכ"לים מיישמים אותם.

אם כן, מי הם המנכ"לים המובילים שלנו? כשאנחנו חושבים על הטובים ביותר, אנחנו נוהגים לדמיין מנכ"לים מייסדים איקוניים כמו ג'ף בזוס, וורן באפט, מארק צוקרברג ואילון מאסק. נכון, הרבה נכתב עליהם והם נכנסו לרשימת 200 המנכ"לים המובילים שלנו. עם זאת, מחברי הספר בחרו שלא להתמקד במנכ"לים המייסדים, כיוון ששיעורי הבעלות הגבוהים שלהם מאפשרים להם יותר חופש פעולה ממנכ"לים אחרים.

מנכ"ל מיקרוסופט, סאטיה נאדלה, הוא דוגמה ללא־מייסד שנכנס לרשימה. הוא הוביל בענקית התוכנה שינוי תרבותי, וביצע צעדים נועזים להצמיח את החברה ולהנהיג מתוך אמפתיה — מיומנות שרכש מניסיונו האישי כשגידל בן עם שיתוק מוחין. מנכ"ל נוסף ברשימה הוא מסהיקו אוטאני (Uotani) מנהל שִׁיִּיִּדו. כמנכ"ל הראשון שהגיע מבחוץ בכל 149 שנותיה של ענקית הקוסמטיקה היפנית, אוטאני שינה את אופייה של החברה באמצעות העצמת העובדים וחדשנות פורצת דרך. הגישה המנהיגותית שאימץ עוצבה במהלך שנותיו כמנהל בקוקה־קולה יפן במשך עשרים שנה תחת חמישה מנכ"לים שונים. בזמן שהיה בתפקיד, יפן הפכה ליצרנית הרווחית ביותר של חברת קוקה־קולה.

סגנון המנהיגות הצנוע של מרילין יוסון (Hewson) קשור באופן חלקי לחוויית האובדן שלה בעקבות מותו של אביה בהיותה בת תשע. אמה נותרה לגדל בעצמה חמישה ילדים. כשיוסון עמלה כדי לסיים את לימודיה, היא לא העזה לדמיין שיום אחד היא תהיה המנכ"לית של חברת לוקהיד מרטין ושבתפקידה זה היא תייצב את מעמדה של החברה כספקית מוצרי ההגנה הגדולה והמשפיעה בעולם באמצעות אסטרטגיית "הלקוח במקום הראשון". גייל קלי (Kelly) הכפילה במהלך כהונתה את רווחי Westpac, הבנק האוסטרלי הוותיק ביותר, וב־2014 זכתה בתואר "מנכ"לית השנה" מטעם חברת ניהול הנכסים מורנינגסטאר. סגנון הניהול שלה דוגל בגישת "בלי שטויות" שעוצבה בשנות הקריירה המוקדמות שלה כשעבדה כמורה בבית ספר בזימבבואה וכפקידת בנק בדרום אפריקה.

לכל אחד מהמנכ"לים יש רקע ייחודי וסיפור מסע שהפך אותם למנהיגים ולאנשים שהם היום. למרות ההבדלים ביניהם, כולם מתעלים בתפקידם כמנכ"לים. תוך כדי שיחות שערכנו עמם ומחקר מקיף, הצלחנו לחשוף איך הם עשו זאת ומדוע.

מה מבחין בין המנכ"לים הטובים ביותר לכל השאר?

הדבר הראשון שהתגלה כברור ביותר במהלך התהליך הוא שכל מנכ"ל עושה הרבה יותר משלושה דברים חשובים, מהראיונות שלנו עלו שישה סוגי אחריות מרכזיות: קביעת כיוון, עיצוב הארגון, ניהול המנהיגים, שיתוף הדירקטוריון, יצירת קשרים עם בעלי עניין וניהול האפקטיביות האישית שלו. נוסף לכך, כל תחום אחריות כזה הורכב מכמה יסודות משניים. לדוגמה, לקביעת הכיוון יש תתי־יסודות כמו בחירה בחזון, קביעת אסטרטגיה והקצאת משאבים. עיצוב הארגון כלל נושאים הקשורים לתרבות, למקצב הארגוני ולגיוס כישרונות, וכן הלאה. ככל שהמשכנו לראיין את המנכ"לים הם איששו שוב ושוב את המסקנה שלנו שכל ששת סוגי האחריות המרכזיים, ביחד עם מרכיבי המשנה, היו חשובים ביותר בשביל להגיע להישגים הגבוהים ביותר כמנכ"ל.

ששת סוגי האחריות של מצוינות מנכ"לית

- חזון, אסטרטגיה, הקצאת משאבים
- תרבות, עיצוב ארגוני, ניהול כישרונות
- פיתוח צוותים, עבודת צוות, המקצב הארגוני
- זמן ואנרגיה, מודל מנהיגות, פרספקטיבה
- מטרה חברתית, אינטראקציה, רגע האמת
- אחריות, יכולות, ישיבות

שישה סוגי אחריות אלה אינם ייחודיים למנכ"לים מצטיינים, אלא רק מתארים היטב מה דורשת עבודה זו. מה שכן ייחודי למנכ"לים מצטיינים הוא דפוס החשיבה המתלווה לכל אחד מסוגי האחריות והפעולות הננקטות למימוש היסודות המשניים. כדבריו של סנדי קטלר (Cutler), המנכ"ל לשעבר של תאגיד איטון, "זה מה שמאפשר למנכ"לים הטובים ביותר לשחק במגרש של הגדולים. כלומר, עלינו להשקיע יותר זמן בביצוע דברים שאף אחד אחר לא יכול, באופן שמעצים את היעילות שלנו ובלי לכלות את זמננו על דברים שלא יוצרים שינוי."

כחלק מהמחקר המחברים בדקו אם הזמן שכל אחד מהמנכ"לים הטובים ביותר משקיע בכל אחד מסוגי האחריות משתנה במהלך כהונתם. האם ניתן לזהות תבנית או מחזוריות מסוימת? לדוגמה, האם הם משקיעים יותר זמן בניהול כיוון החברה ובעיצוב מחדש של הארגון בשלבים מוקדמים של כהונתם בהשוואה לשנים מאוחרות יותר? לשם כך בקשו מהמנכ"לים שראיינו להשתתף בתרגיל שבו הם התבקשו לחלק מאה נקודות "חשיבות" בין ששת סוגי האחריות במהלך שמונה עשר החודשים הראשונים לכהונה, במהלך שמונה עשר החודשים האחרונים ובמהלך הזמן שביניהם.

לאחר בחינה מעמיקה של הנתונים, המסקנה הייתה שלא ניתן למצוא תבנית ברורה. האופן שעל פיו כל מנכ"ל מתעדף את סוגי האחריות תלוי ביחסי גומלין מורכבים בין מצבים עסקיים מסוימים ובין היכולות וההעדפות הייחודיות לכל מנכ"ל. המסקנה המרכזית היתה שלמרות שינויים בגישה לתפקיד, כל אחד מהמנכ"לים התמודד עם כל אחד מסוגי האחריות בכל שלב לאורך תקופת כהונתם. המנכ"לים הטובים ביותר הקפידו לתמוך בין סוגי האחריות בכל רגע נתון, גם כאשר גורמים חיצוניים ופנימיים דרשו בתקופה מסוימת מעורבות עמוקה יותר עם אחריות מסוימת על חשבון אחריות אחרת.

לבסוף, נבחנו הביצועים הכספיים של כל חברה במהלך כהונתם של המנכ"לים המצטיינים כדי לבדוק אם נרשמו עליות ומורדות לאורך הזמן. בו בזמן הם היו קשובים למחקר שנערך על ידי חברות השמה שהצביע על תבנית: מנכ"לים מתחילים חזק בשנתם הראשונה, עוברים שפל בשנה השנייה, ואז מתאוששים ומגיעים להישגים מהשנה השלישית עד החמישית, מפגינים שאננות מהשנה השישית עד העשירית (אם הם מכהנים זמן כה רב) וחוזרים להתחילתם בתור הזהב שבין השנה האחת עשרה לשנה החמש עשרה. ייתכן שתבנית זו משקפת מנכ"לים באופן כללי, אולם בדפוסי עבודתם של המנכ"לים המצטיינים ביותר התבנית לא השתקפה. במקום זאת, הם מקפידים על ערך משמעותי מתמשך שנה אחר שנה לאורך כל שנות כהונתם. הם עושים זאת בעזרת הגדרה מחודשת מעת לעת של הישגים ורענון מבחר האסטרטגיות שלהם עם חדשנות ונועזות.

הספר מורכב, כאמור, משישה חלקים, שכל אחד מהם מוקדש לדפוס חשיבה שמבדיל את המנכ"לים הטובים ביותר מכל השאר בהתמודדות עם כל אחד מסוגי האחריות החשובים של תפקיד המנכ"ל. בכל אחד מחלקי הספר תמצאו שלושה פרקים הבוחנים לעומק איך כל דפוס חשיבה מיתרגם לפעולות. בכל פרק תוכלו להבין לא רק איך נראים הביצועים הטובים ביותר, אלא גם איך כל אחד מהמנכ"לים מממש אותם. בסוף הספר, עושים צעד אחורה

וחושבים איך מנכ"לים מתעדיפים את ששת סוגי האחריות ומה הדרך הטובה ביותר להתחיל את התפקיד ולסיימו. כמו כן, נבחן איך עבודת המנכ"ל עשויה להשתנות בעתיד.

מדוע מצוינות מנכ"לית הוא מונח חמקמק

כפי שמחקר המחברים הוכיח והממצאים המחישו, שלושה דברים הותירו בהם חותם עמוק יותר משחשבו: עד כמה התפקיד הוא ייחודי, עד כמה גדול מספר הסתירות שהמנכ"ל נאלץ להתמודד עמן, וכמות העבודה העצומה המתלווה לתפקיד כשמבצעים אותו היטב.

בנוגע לנקודה הראשונה: כמעט כל המנכ"לים שרואיינו סיפרו שהם היו בטוחים שהם מיומנים דיים לתפקיד בשל ניסיון העבר שלהם בניהול חטיבות עסקיות או פונקציות מסוימות בארגון, אך עם תחילת כהונתם גילו שאין הדבר כך. זה לא שהכנת דוחות רווח והפסד, תכנון אסטרטגיה והובלת צוות בתור מנכ"ל שונים באופן מהותי מפעולות אלה בתפקידים אחרים. אבל הם הופתעו לגלות שתפקיד הניהול הבכיר ביותר הוא התפקיד היחיד בארגון שאין לו עמיתים. המנכ"ל אחראי לתת דין וחשבון על הכול. כפי שאמר דיק בוֹאֵר (Boer), מנכ"ל לשעבר של Ahold Delhaize, חברה אם של Stop & Shop ושל רשתות מזון אחרות, "כשאתה מנהל יחידה עסקית או אזור, בסופו של דבר יש לך עמיתים לעבודה ואתה חלק מצוות. כמנכ"ל החברה, אתה לבד. אינך יכול להגיד, 'רגע, אני לא יכול לעשות את זה מכיוון ש...' לא. זה אתה. אין יותר את מי להאשים בשום דבר. רק את עצמך."

נוסף לטבעו הבודד של התפקיד, האתגר הגדול השני תואר על ידי ז'אק אשנברויך (Aschenbroich), מנכ"ל Valeo, ספקית גלובלית של מוצרי רכב הממוקמת בצרפת: "תפקיד המנכ"ל מושתת על כל הסתירות האפשריות". ריאיון אחרי ריאיון התחוויר להם מהן הסתירות שאשנברויך תיאר. לספק תוצאות בזמן קצר תוך כדי השקעה בביצועים ארוכי טווח. להשקיע זמן באיסוף ובניתוח מידע מול הצורך להתקדם במהירות כדי לא להחמיץ הזדמנות חדשה. לכבד את העבר ולייצר המשכיות אל מול הדרישה להיות עם הפנים אל העתיד. למקסם ערך עבור בעלי המניות ובו בזמן לייצר אימפקט עבור בעלי העניין. לגייס ביטחון עצמי רב כדי לנקוט צעדים נועזים וגם לשמור על צניעות מספקת כדי לבקש ולקבל משוב. ניתן לומר שההבחנה של פ' סקוט פיצג'רלד ש"אבן הבוחן לאינטליגנציה גבוהה היא היכולת להחזיק בריגמנית בשתי דעות מנוגדות ולשמור על היכולת לתפקד" מתארת בדיוק רב את תפקיד המנכ"ל. המנכ"לים המצוינים ביותר מצליחים ליישב את הסתירות הברורות הללו כדי להביא לתוצאות חיוביות ולחיוזק הדדי.

עם זאת, זו אינה משימה פשוטה, וזה מוביל אותנו לאתגר השלישי — כמות העבודה העצומה המתלווה לששת סוגי האחריות הנופלים על כתפי המנכ"ל. על פניו, נראה אולי שהתפקיד מצריך בסך הכול את ניווט הספינה לכיוון הרצוי הכללי ונשיאת נאומים. אך כפי שגילינו, המציאות שונה לחלוטין. כפי שמסביר מנהל חברת בגדי הספורט אדידס, קספר רורסטד (Rørsted), "חלק ניכר מהעבודה הוא להתמודד עם בעיות שלא ניתן לפתור". אם כן, אין זה מפתיע שניקולס בלום (Bloom), פרופסור לכלכלה מאוניברסיטת סטנפורד שהקדיש חלק משמעותי מהקריירה שלו לחקר האפקטיביות של מנכ"לים, אומר: "למען האמת, זו עבודה נוראה. אני לא הייתי רוצה אותה. לכהן כמנכ"ל של חברה גדולה זה אומר מאות שעות עבודה בשבוע. זה מכלה את חייך. זה מכלה את סופי השבוע שלך. זה מלחיץ ביותר. נכון, ישנם יתרונות ענקיים לעבודה זו, אבל היא משתלטת על כל חייך."

[חזרה לתוכן העניינים](#)



קול קורא להגשת מאמרים לגיליון מיוחד המוקדש לבריאות תעסוקתית

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

אודות כתב העת

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש הוא כתב עת אקדמי (שפיט) המפרסם 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. כתב העת רואה חשיבות רבה בחיבור בין מחקרים ו/או פרויקטים עם עולם הארגונים, ומזמין כותבים להדגיש איך המסקנות עשויות להשפיע על ניהול נכון יותר.

[לחצו כאן לקישור לאתר כתב העת ועיון בגיליונות קודמים](https://cohlm.haifa.ac.il/?p=136). <https://cohlm.haifa.ac.il/?p=136>

אודות הגיליון המיוחד המוקדש לבריאות ובטיחות העובדים

גיליון זה יוקדש לתחום תנאי העבודה ודרכי קידום בריאות ובטיחות עובדים ולאחריות המדינית, הארגונית והניהולית לקידום בריאות העובדים ובטיחותם. יתקבלו מאמרים מחקריים, מקרי בוחן, סקירות ספרות, ניתוח מדיניות או מדיניות מוצעת בתחומים חדשניים ורלוונטיים למדינת ישראל לקידום בריאות ובטיחות העובדים.

פירוט התחומים:

גהות – תנאי עבודה המקדמים בריאות עובדים ובטיחות. תנאי העבודה הפיזיים, חשיפות המסכנות בריאות וכן גורמים פסיכוסוציאליים בסביבת העבודה.
בריאות תעסוקתית – תחלואות הקשורות לתפקידים, מקצועות, חשיפות.
התערבות מונעת תחלואה – פתרונות חדשניים, טכנולוגיים, התערבויות ארגוניות אפקטיביות.
מדיניות קיימת או מוצעת הקשורה לקידום בריאות ו/או בטיחות העובדים.
תועלות – מחקרים העוסקים בניתוח תועלות ארגוניות וברמה הארצית כתוצאה מקידום בריאות ובטיחות העובדים.

עורכת ראשית:

פרופ' קלרה ריספלר

עורכים אורחים

ד"ר אשר פרדו, מחלקת המחקר, המוסד לבטיחות ולגהות

ד"ר לליב אגוזי, מחלקת המחקר, המוסד לבטיחות ולגהות

[חזרה לתוכן העניינים](#)



קול קורא להגשת מאמרים

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש מזמין את קהילת העוסקים והעוסקות במחקר, בניהול ובייעוץ ארגוני להגיש מאמרים חדשים בתחומי ניהול הארגונים וניהול המשאב האנושי בארגונים. אנו מעודדים הגשת מאמרים מחקריים, תיאורטיים ותיאורי פרויקטים המשלבים בין ידע אקדמי לעשייה ארגונית.

מה אנו מחפשים?

השינויים המהירים בעולמנו—המעבר לכלכלה מבוססת מידע, התלות הגוברת במערכות יחסים פנים-ארגוניות, והשימוש המתרחב בפלטפורמות אינטראקציה וירטואליות—מציבים אתגרים חדשים ומרתקים לעולם ניהול הארגונים ומשאבי האנוש. הרבעון מעוניין במאמרים המשלבים בין מחקר תאורטי לעולם הפרקטיקה הארגונית, ומתמקדים בנושאים הבאים (בין היתר):

- **חדשנות והשפעת טכנולוגיות:** כיצד כלים כמו בינה מלאכותית וניתוח נתונים משנים את עולם הניהול ומשאבי האנוש.
- **תהליכים ושיטות ארגוניות:** גישות לניהול גיוון תעסוקתי, שימור עובדים ופיתוח קריירות.
- **הקשרים חברתיים וכלכליים:** השפעת שינויים חברתיים ותרבותיים על ניהול ארגונים.
- **השפעות גלובליות:** ניתוחים והשוואות בין-תרבותיות של ניהול משאבי אנוש.
- **אתגרים אתיים:** התמודדות עם דילמות אתיות בעידן של בינה מלאכותית ואוטומציה.
- **תפקידים חדשים בעידן טכנולוגי:** הגדרת תפקידים והשפעתם על שיטות ניהול מסורתיות.
- **פרספקטיבות רגשיות:** שילוב היבטים רגשיים בניהול עובדים בסביבות עבודה דיגיטליות.

סוגי תוכן מבוקשים:

- **מחקרים** המרחיבים את הידע בתחום הארגוני, בדגש על הקשר בין חקר ארגונים לניהול משאבי אנוש.
- **סקירות** מקיפות של נושאים רלוונטיים, כולל ניתוח ביקורתי והצגת עמדות מנומקות.
- **ניתוחי מקרה (CASE STUDY)** המשלבים תיאור פרקטי, דיון תיאורטי, והשלכות יישומיות.
- **דיווחים תמציתיים** על מחקרים ופיתוחים תיאורטיים חדשים בתחום.
- **מאמרי דעה** בנושאים אקטואליים הקשורים לתחומי העניין של כתב העת.
- **סקירות ספרים** חדשים בתחום.
- **תרגומים של מאמרים מובילים מהספרות הבינלאומית.**
- **תגובות ודיונים** המשך למאמרים שפורסמו בגיליונות קודמים.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

מקוריות המאמרים: יוגשו מאמרים שלא נמצאים בבדיקה לפרסום בכתב עת אחר.

פורמט ההגשה:

- המאמרים יוגשו בקובץ Word במייל לכתובת: cohrrm@univ.haifa.ac.il
- המאמרים יהיו כתובים בפונט דיוויד 12, רווח 1.5 בין השורות, שוליים 2.5 ס"מ מכל צד.
- אורך המאמר: עד 15 עמודים כולל רשימת מקורות.
- איורים וגרפים ישובצו בטקסט ויכולים להיות בצבע (הרבעון מופץ באופן אלקטרוני בלבד).

מאמרים אמפיריים שיוגשו לרבעון יכללו את הרכיבים הבאים:

• **כותרת קצרה ואינפורמטיבית:**

- הכותרת תכיל מילות מפתח עיקריות ותימנע משימוש בראשי תיבות או קיצורים.

• **תקציר מובנה:**

- התקציר יכלול מבנה ברור לפי סעיפים: רקע, שיטות, תוצאות ומסקנות.
- התקציר יאפשר לקוראים הבנה מהירה של תוכן המאמר.

• **עד שבע מילות מפתח:**

- יש לכלול מילות מפתח שיתארו את תחומי התוכן המרכזיים של המאמר.

• **גוף המאמר:**

- **מבוא:** הצגת הנושא, חשיבות המחקר, והשערות המחקר (אם ישנן).
- **שיטות:** פירוט תהליך המחקר, כלים ושיטות בהם נעשה שימוש.
- **תוצאות:** תיאור הממצאים המרכזיים.
- **דיון:** ניתוח הממצאים בהקשר של מחקרים קודמים, מגבלות המחקר, והמלצות למחקרים עתידיים.
- **מסקנות:** סיכום עיקרי ותרומת המחקר לעולם הניהול והמחקר.

• **שפת הכתיבה:** עברית או אנגלית. למאמרים באנגלית יתווסף תרגום שם המאמר ותקציר בעברית.

• **פרטי המחברים:**

- בראש המאמר יופיעו שמות הכותבים.
- בהערה בתחתית העמוד הראשון יצוינו ההשתייכות האקדמית או הארגונית וכתובת דוא"ל לפניה.
- המאמר יוגש בשתי גרסאות:

1. גרסה עם פרטי המחברים (שמות בעברית ובאנגלית, שיוך ותואר אקדמי, דוא"ל).

2. גרסה ללא פרטי המחברים או זיהוי כלשהו לצורך תהליך ביקורת עמיתים עיוור.

• **רישום מקורות :**

○ הפניות למקורות ייעשו לפי כללי APA כולל DOI. דוגמה :

Nesterkin, D. A., & Ganster, D. C. (2015). The effects of nonresponse rates on group-level correlations. *Journal of Management*, 41(3), 789–807.
<https://doi.org/10.1177/0149206311433853>

נקודות נוספות:

- הרבעון הינו כתב עת שפיט (ISSN 2616-7301), וכל המאמרים ייבדקו על ידי שני קוראים.
 - הרבעון מפרסם בגישה פתוחה, המאפשרת לכל אחד גישה חופשית למאמרים שפורסמו.
 - הודעה על קבלת המאמר, דחייתו או בקשות לתיקון תישלח עד חודשיים מיום ההגשה.
 - הרבעון מפורסם בפורמט אלקטרוני בלבד ומופץ באתר המרכז לחקר ארגונים באוניברסיטת חיפה.
- הרבעון מודה לכם על תרומתכם לקידום השיח בין עולמות המחקר והפרקטיקה בניהול ארגונים ומשאבי אנוש!

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly

