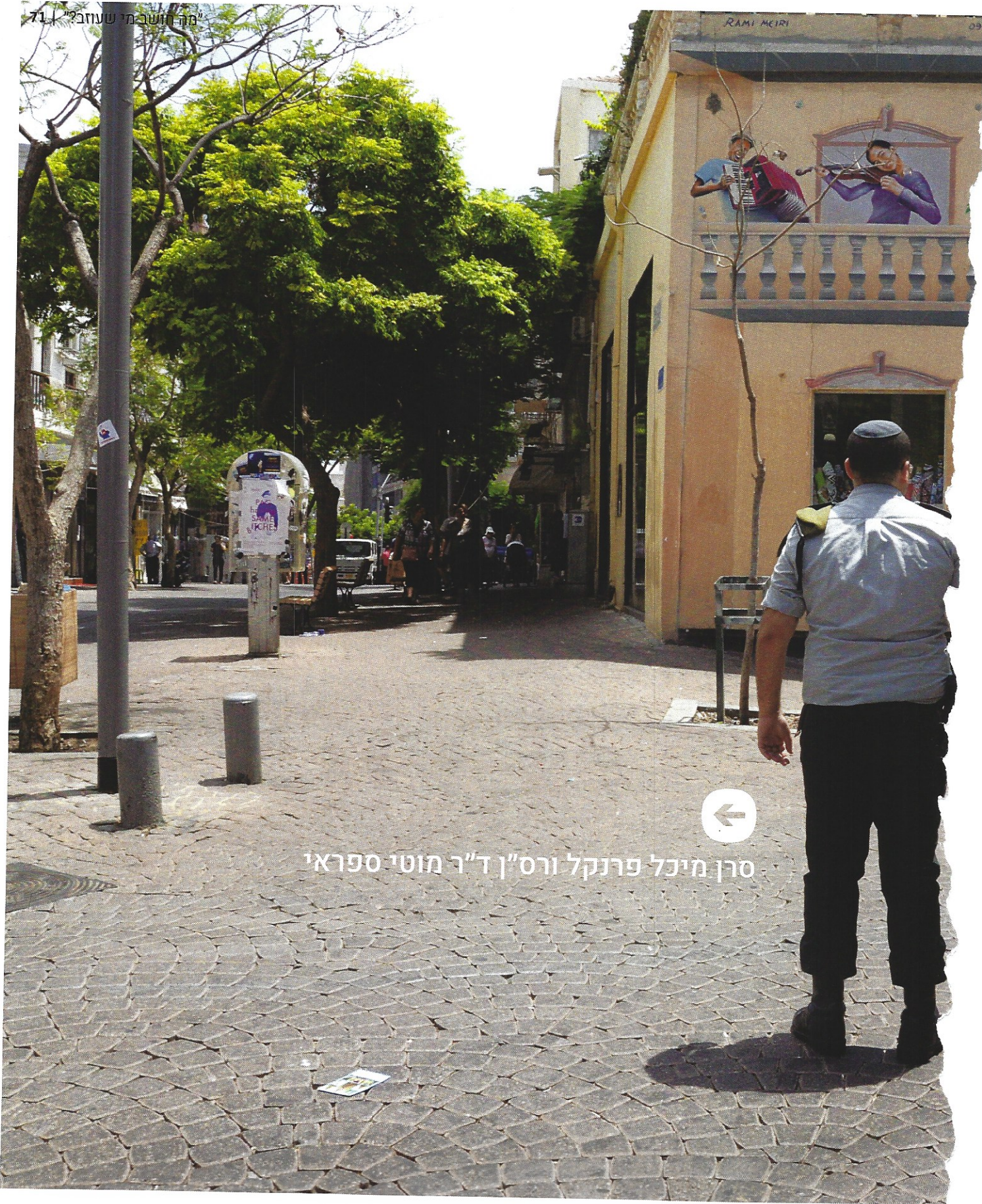


"מה חושב מי שעוזב?"

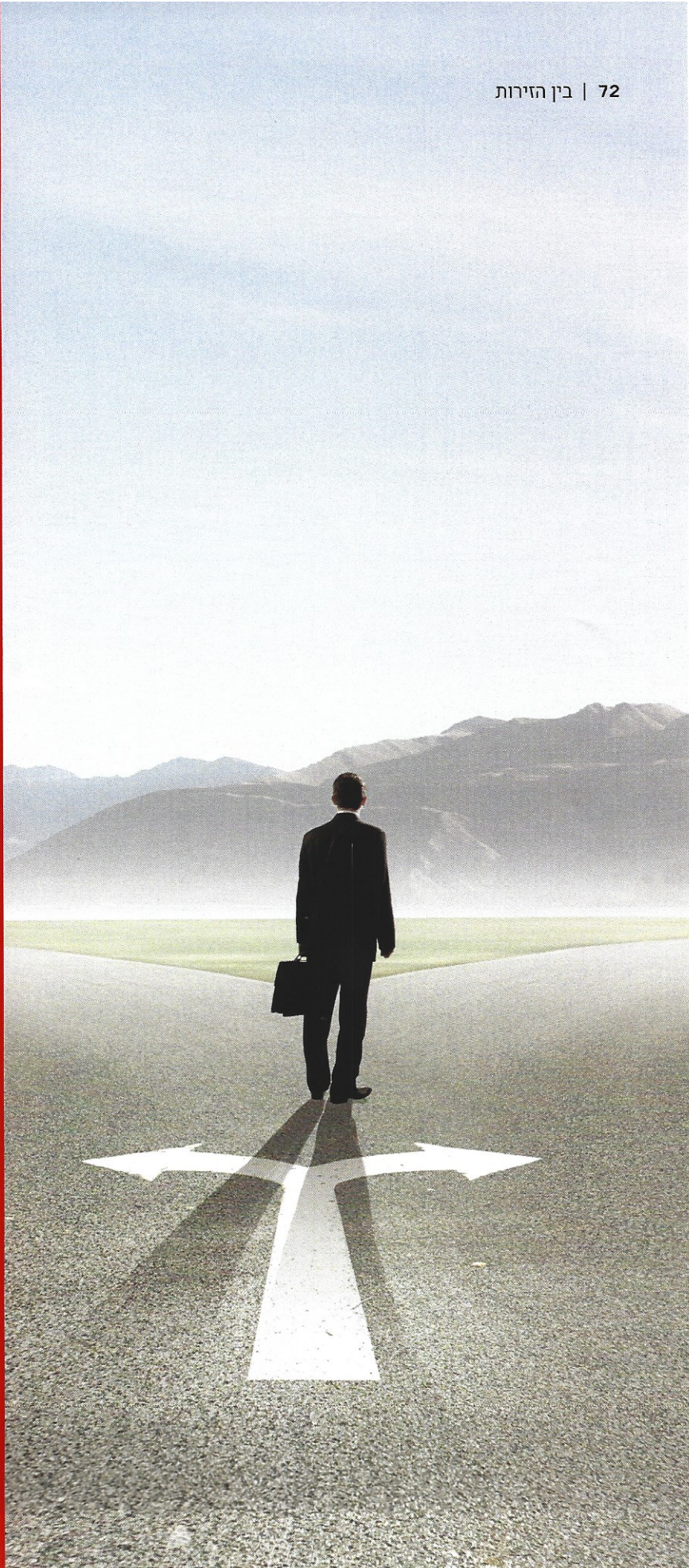
ניתוח דפוסי עזיבה ועמדות בקרב
משרתי קבע ראשוני (2001-2014)



סרן מיכל פרנקל ורס"ן ד"ר מוטי ספראי

מאמר זה בוחן זיקות ביחס לפר-
מטרים שונים שנמצאו קשורים
לעזיבה של משרתי קבע ראשוני
בצה"ל, ובכך מוסיף על ידע קודם
שפותח בממד"ה בנושא זה.

בנוסף, ייבחן הקשר בין התנהגויות מקדימות
עזיבה (דוגמת לקיחת ימי מחלה, המכונה בס-
פרות "התנהגות נסיגה") ועזיבה בפועל. הנחת
יסוד העומדת בבסיס המחקר היא כי להקשר
הארגוני בו פועל הפרט, מאפייניו האישיים
(כגון מגדר, ותק וסוג שירות) ועמדות אישיות
יש יכולת השפעה על הישארותו בארגון.
המחקר מתבסס על נתונים שנאספו בניטור
עיתי ומתמשך של עמדות משרתי הקבע
באמצעות סקרים טלפוניים שבוצעו במרכז
הסיקור הצה"לי בין השנים 2001-2014.
עמדות המשיבים הוצלבו עם התנהגותם
בפועל - הישארות מול עזיבת הארגון תוך
שנה מהמענה לסקר והיעדרות ממושכת
מהארגון בגין מחלה. המתודולוגיות בהן נעשה
שימוש כללו סטטיסטיקה תיאורית ומודל
חיזוי המשמש בעולם כריית המידע המנתח
את המשתנים המנבאים את העזיבה והמסייע
בזיהוי תתקבוצות ייחודיות (Tree analysis).
המחקר מלמד על שונות בתפיסות ביחס
לעזיבה בקבוצות שונות בקבע הראשוני, ועל
פרמטרים המצויים בזיקה גבוהה יותר לעזי-
בה (כגון תפקיד) לעומת אחרים (דימוי צה"ל
ושכר). בנוסף, נידון קיומו של "שיח מתמקח"
ביחס להישארות בקרב אוכלוסיות בעלות
תחושת מסוגלות תעסוקתית גבוהה (קצינים
ונגדי מודיעין והפעלה).
המחקר מציע מספר המלצות אופרטיביות
לפעולה. בין היתר, פיתוח מענים ארגוניים
המותאמים לתת-אוכלוסיות שונות בקבע
הראשוני, הגברת השקיפות וצמצום מידע שגוי
בתהליכי האיוש והקידום בערוץ הפיקודי והק-
ניית משמעות בנוסף ובזיקה למענים קיימים
ממוקדי השכר.



בהקשר לכך, ניתן לזהות מספר פרמטרים בעלי השפעה ממתנת על עוצמת הארעיות שחווה הפרט. הראשון, למנהיגות צבאית השפעה ממתנת על תופעת הארעיות ועל מחויבות המשרת להישאר בארגון (Durpe & Day, 2007); השני, תחושת שליטה אישית של הפרט (Orpen, 1994); והשלישי, אופטימיות, תחושת מסוגלות תעסוקתית והערכה עצמית גבוהות (Kinnunen et al., 1999; Roskies et al., 1993).

שיטת המחקר כללה ניתוח נתונים שנאספו בניסוח עיתי ומתמשך של עמדות משרתי הקבע באמצעות סקרים טלפוניים שבוצעו במרכז הסיקור הצה"לי בין השנים 2001–2014. אוכלוסיית המחקר כוללת מדגם מייצג של משרתי קבע ראשוני ששירתו בצה"ל באותן השנים, סה"כ 13,034, מתוכם 8,206 קצינים ו-4,828 נגדים. המשתנים התלויים כללו הבחנה בין "עוזבים" ל"נשארים", ומספר ימי המחלה שנלקחו על ידי המשיב ביום במהלך השנה. מקרב כלל המשיבים, 25 אחוז הוגי דרו "עוזבים" והיתר "נשארים". בנוסף, נעשה שימוש במשתנים הדמוגרפיים הבאים: סוג שירות, דרגה, מגזרי קצונה, אוגדני נגדים ומגדר. המתודולוגיות בהן נעשה שימוש כללו סטטיסטיקה תיאורית (שכיחויות ומתאמים בפילוחים שונים) ושימוש במודל חיזוי רגרסיבי המתאר צומתי החלטת בדרך לעזיבה³ (Tree analysis).

מה כן קשור לעזיבה

שני פרמטרים מרכזיים שזוהו כבעלי זיקה לעזיבה של משרתי קבע ראשוני הם שביעות רצון כללית נמוכה ובינוניות מהארגון ומהתפקיד. יש לסייג ממצא זה ולומר, כי בשנים האחרונות הצטמצם הקשר בין שביעות רצון נמוכה מהשירות לבין עזיבתו בקרב קצינים בדרגות סג"ם סגן. הסבר אפשרי לכך הוא כי תופעה זו עשויה ללמד על עזיבה ביוזמת המערכת כנגזרת מתהליכי התכנסות צה"ליים ושאינה קשורה לעמדות הפרט, או לחלופין, עלייה בכוחם של "כוחות מושכים" חיצוניים באזרחות (תפיסת הזדמנויות, סביבת עבודה ואפשרויות התפתחות באזרחות) המובילים לעזיבה בקרב "צעירים" גם אם היא איננה מלווה בחוסר שביעות רצון מהשירות. לעומת זאת, מהמחקר עולה כי שביעות רצון בינונית ונמוכה מהתפקיד נמצאה כבעלת קשר הדוק לעזיבה בכלל המגזרים והקבוצות בקבע הראשוני. ממצא זה בולט במיוחד בקרב קצינים בדרגות סג"ם סגן, המשתייכים למגזרי תומכ"ל ולחימה.

מקרב אוכלוסייה זו, הקבוצה בעלת הסיכון הגבוה ביותר לעזוב כוללת קצינים לוחמים שהביעו שביעות רצון נמוכה מתפקידם והמדווחים על תחושת תרומה מביצועית בינונית ונמוכה. אלו עוזבים כשיעורים גבוהים

2. ההבחנה בין "עוזבים" ל"נשארים" התבצעה בהתאם להימצאות או אי-הימצאות בארגון תוך שנה מהמענה לסקר.

3. הנתונים המוצגים בגרפים במאמר זה מתייחסים לשיעור המש"בם בקטגוריות החיוביות, אלא אם נאמר אחרת.

המאמר הנוכחי נשען על מחקר מקיף שבוצע בשנה האחרונה במדור מחקר צבא הקבע שבענף המחקר, וכן על ידע קודם שפותח במדור"ה בנושא זה (ליפשיץ, 2005; משה, 2012; סלומון, 2014; ספראי, 2011; 2013; עמרם-כץ, 2008; עמרם-כץ ושר, 2010; ופרנקל, 2014). כאמור, מטרתו להפנות זקור לקשר המתקיים בין עמדות משרתי הקבע במהלך שירותם ביחס לתהליכי קידום, פיתוח ואופק שירות לבין התנהגותם בפועל. התנהגות זו נמדדה מבחינת הישגותם בארגון ובדיקת קיומה של התנהגות נסיגה שביטוייה במחקר זה הוא היעדרות על ידי לקיחת ימי מחלה מרובים ובלתי מוצדקים. זאת, כיוון שבספרות מקובל כי את העזיבה בפועל מקדימה התנהגות נסיגה הבאה לידי ביטוי באיחורים, היעדרויות מרובות מהארגון ותחלופה גבוהה של עובדים בגין עזיבה (Clegg, 1983; Hanisch & Hulin, 1990; Mowday, 1984).

הנחת יסוד העומדת בבסיס המחקר היא כי להקשר הארגוני בו פועל הפרט, מאפייניו האישיים (כגון מגדר, ותק וסוג שירות) ועמדותיו האישיות יכולת השפעה על הישגותו בארגון. להבנתנו, הפניית הזקור לאוכלוסיית הקבע הראשוני נדרשת ממגוון סיבות. ראשית, ברוב האמפירי, מרבית העזיבה לאורך השנים מתקיימת בשלב זה. שנית, ברמה הארגונית, עיקר הקשב לסוגיית העזיבה ממוקד בקבוצה זו. שלישית, מול שאלת המחקר, קבוצה זו עברה בשנים אלה תהליכים מואצים של הגברת הארעיות ונכון לבחון את השינוי בעמדותיה, במידה שהוא אכן התרחש, לאורך זמן.

זיהוי הזיקות המתקיימות בין עמדות משרתי הקבע הראשוני להתנהגות נעשה מול תהליכים ארגוניים מעותיים שהעצימו את חוויית הארעיות בקרב אוכלוסייה זו. תהליכים אלה כוללים, בראש ובראשונה את חלוקת תפקידי הקבע לתקנים של קבע ראשוני זמני ותקני מובהק לטווח ארוך. בנוסף, ניתן לציין את המעבר לפנסיה צוברת ב-2004, תהליכי צמצום כוח אדם במסגרת תר"שי "קלע", "עוז" ו"גדעון" ומודלי הקבע השונים ("חדש", ו"צעיר") שהרחיבו את שיערי ההיפרדות ממשרתי הקבע וצמצום אפשרות הפרישה מהארגון.

ספרות מקצועית העוסקת בחוויית הארעיות מלמדת כי עיקר ההשלכות של ארעיות תעסוקתית על העובד הן שליליות. כך, עשויה להיפגע רווחתו הפיזית והנפשית, תפקודו המקצועי עשוי להידרדר וכך גם לגבי מידת מחויבותו לארגון (Bernhard - oettela et al., 2011). לצד זאת, Allen, 2003; Hartley & Coopey, 1991). ניתן לזהות מספר תועלות פוטנציאליות אפשריות של ארעיות ארגונית מבחינת תפקוד הפרט בארגון, כגון הרצון לבלוט בשל החשש מפיטורין והעלייה בתודעת הישגות וה"אזרחות הארגונית" (Kozlowsky et al., 1993).

1. המונח "קבע ראשוני" מתייחס לקצינים ונגדים המצויים במהלך שבע השנים הראשונות ממועד תחילת שירות הקבע.

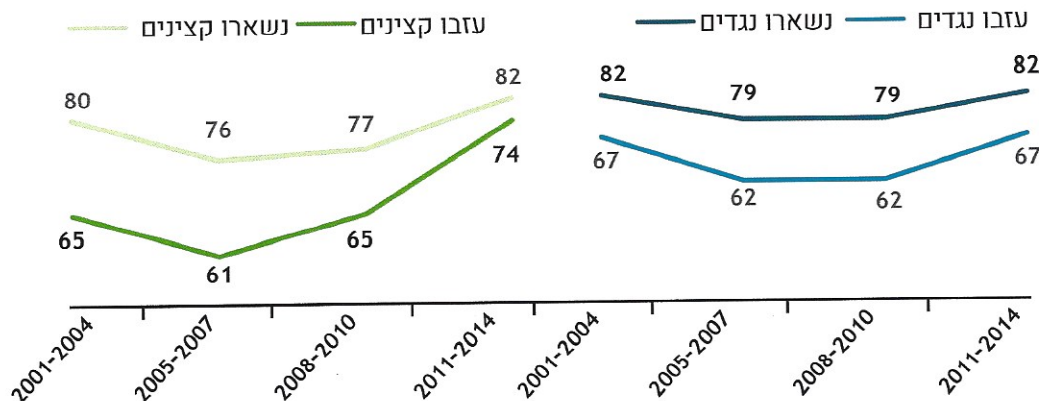
הנחת יסוד העומדת בבסיס המחקר היא כי להקשר הארגוני בו פועל הפרט, מאפייניו האישיים (כגון מגדר, ותק וסוג שירות) ועמדותיו האישיות יכולת השפעה על הישגותו בארגון

היחידה ויכולת הרתעה של צה"ל) עוזבים במידה רבה יותר את השירות.

אוכלוסייה יהודית לגביה מוכנות היחידה להימנע נמצאת בזיקה לעזיבה, היא נגדים בדרגות סמל-סמ"ר. כלומר, נגדים "צעירים" שעזבו עשו זאת, בין היתר, לאור תפיסות שליליות ביחס למוכנות היחידה להימנע. הסבר אפשרי לממצא זה הוא זיקה בקרב אוכלוסייה זו

במיוחד (57%). הקבוצה הבאה בעלת הסיכוי לעזוב, כוללת קציני תומכ"ל שהביעו שביעות רצון גבוהה מתפקידם אך במקביל הינם שבעי רצון במידה בינונית או נמוכה מקידומם. כלומר, תפיסת אופק קידום מצומצם עשויה לייצר עזיבה, גם אם משרת הקבע מרוצה מתפקידו. בהמשך, ראו גרף מספר 1 המתאר את השוני בין עוזבים לנשארים ביחס לשביעות רצון כללית מהארגון.

גרף מספר 1: באיזו מידה אתה מרוצה משירותך בצבא, באופן כללי?



בין עזיבה לאמון נמוך בהחלטות ובכושר השיפוט של המפקדים הבכירים בצה"ל.

"סימני נפט" מקדימים לעזיבה

המונח "סימני נפט" מתייחס להתנהגויות מסוימות שלהן קשר לרמת המחויבות הארגונית והנטייה לעזוב. "סימני הנפט" שנבדקו היו הצהרת הפרט לגבי נכונותו להמשיך שירות והיעדרותו בגין לקיחת ימי מחלה⁴. למען הסר ספק, אין בכוננתו לטעון כי היעדרות מעל לשמונה ימים בשנה בגין מחלה היא חריגה או בלתי מוצדקת, אלא כי קבוצה זו נבחרה על מנת לאפשר כמות מינימלית של משיבים שניתן לנתח.

ככלל, ניתן לרווח על זיקה בין ההצהרה על כוונת העזיבה ובין ההישארות בארגון בשנה שלאחר מכן. כלומר, העוזבים מרווחים על נכונות נמוכה יותר להישאר בארגון לטווח קצר וגם לכדי פרישה. עוד נמצא, כי בקרב אוכלוסיות הקצינים ונגדי מודיעין והפעלה, ניתן לזהות את קיומו של "שיח מתמקח" עם הארגון ביחס להישארותם.

דפוס זה עולה בקנה אחד עם תחושת מסוגלות תע-סוקתית גבוהה בקבוצות אלו, המפחיתה את הרצון לה-צהיר מראש על נכונות והתחייבות לשירות ממושך. יחד עם זאת, גם בקרבם ההצהרה על נכונות להמשיך שירות מצויה בזיקה הדוקה, גם אם פחותה, לעזיבה. בהמשך ראו גרף מספר 4 המציג פער בין עוזבים לנשארים בנכונות ההישארות בארגון.

4. לאור דיווח חסר על ימי מחלה שנלקחו בשנים 2001-2007, נעשה שימוש בנתונים משנת 2008 ואילך.

מה לא קשור לעזיבה

בניגוד להשערה הרווחת, שביעות רצון נמוכה משכר ודימוי פחות חיובי כלפי משרתי הקבע בחברה הישראלית אינם מצויים בזיקה הדוקה לעזיבה. זאת, למרות השיח הביקורתי המתקיים בשנים האחרונות הנוגע לתנאי השירות של משרתי הקבע. ככלל, ממצא זה נכון לגבי כלל אוכלוסיות הקבע הראשוני שנבחנו. יש לסייג ולומר, כי מרבית הנתונים המוצגים במסמך זה מתייחסים לעשור הקודם, במהלכו השיח הביקורתי כלפי משרתי הקבע היה פחות דומיננטי מהיום. ייתכן כי סוגיית הדי-מוי עוד עשויה להיות בעלת השפעה בעתיד לבוא.

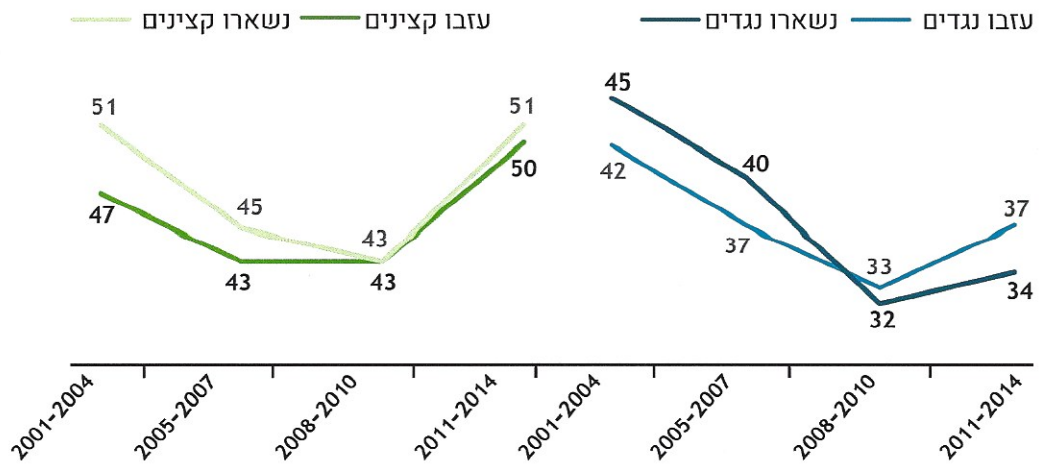
לצד זאת, ראוי לציין כי בקרב הנגדים הקשור בין די-מוי ויקרה לעזיבה חזק מעט יותר. כלומר, ייתכן כי חלק מהנגדים שעזבו את שירות הקבע עשו זאת לאור תפיסות פחות חיוביות כלפי משרתי הקבע בחברה הישראלית.

לצורך המחשה, לא נמצא קשר בין תפיסת מסוגלות תעסוקתית גבוהה ואמונה במציאת עבודה רווחית יותר באזרחות לבין המשך שירות בקרב כלל משרתי הקבע הראשוני. ממצא זה נכון לאורך כל השנים לגבי הקצינים, ונכון בתקופה האחרונה לגבי הנגדים. כלומר, רק בעבר נצפה בקרב הנגדים קשר בין פוטנציאל לרווח באזרחות לבין עזיבה. בהמשך ראו גרפים מספר 2 ו-3 המציגים דמיון בעמדות העוזבים והנשארים ביחס לשאלות הדי-מוי והשכר.

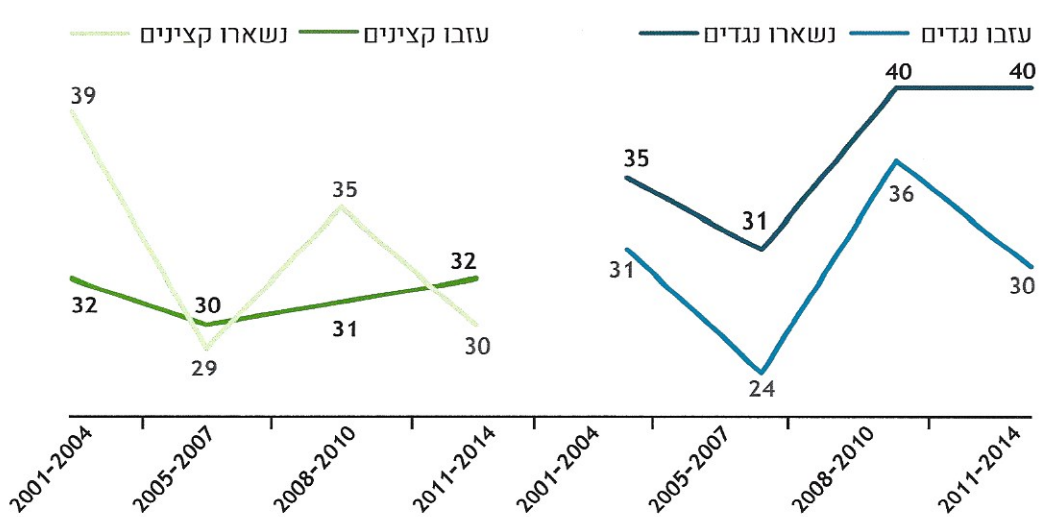
פרמטר נוסף, שלא נמצא בזיקה עם עזיבה, הוא תפיסת המוכנות והכשירות המבצעית של היחידות. כלומר, לא ניתן לקבוע כי משרתיים בקבע ראשוני בעלי תפיסות שליליות כלפי היבטים מבצעיים (מוכנות

בניגוד להשערה הרווחת, שביעות רצון נמוכה משכר ודימוי פחות חיובי כלפי משרתי הקבע בחברה הישראלית אינם מצויים בזיקה הדוקה לעזיבה

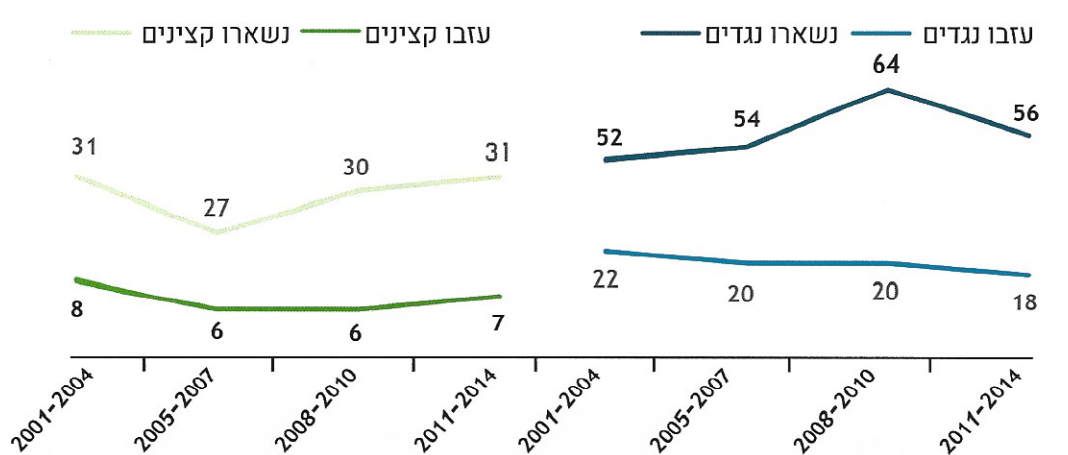
גרף מספר 2: באיזו מידה אתה מרוצה מהמשכורת שאתה מקבל בצבא?



גרף מספר 3: מהי לדעתך מידת היוקרה הקיימת בחברה הישראלית לאנשי קבע?



גרף מספר 4: האם תרצה להאריך את שירותך לתקופה נוספת?



המונח "סימני נפט" מתייחס להתנהגויות מסוימות שלהן קשר לרמת המחויבות הארגונית והנטייה לעזוב. "סימני הנפט" שנבדקו היו הצהרת הפרט לגבי נכונותו להמשיך שירות והיעדרותו בגין לקיחת ימי מחלה



► בדומה לכך, העזיבה בפועל של משרתי קבע שהפי- גינו התנהגות נסיגה מצומצמת יחסית (היעדרות רק של יום או יומיים מהיחידה) הייתה נמוכה במיוחד (11%). זאת, בשונה ממשרתי קבע שנעדרו מהארגון מעל לשי- מונה ימי מחלה בשנה, לגביהם שיעור העזיבה היה גבוה בהרבה (28%).

יש לציין, כי ממצא זה חוצה מגדר ודרגות. עוד נמצא, כי במרבית המקרים, עוזבים אשר לקחו שמונה ימי מחלה בשנה ומעלה, עשו זאת לאור העדר שביעות רצון מקי- דום אישי, סיכוי מצומצם להתקדם לדרגה בכירה וכן ביקורת ביחס לפיתוח יכולות אישיות ומקצועיות ודאגה ארגונית, בהשוואה לכאלו שדיווחו על מספר מצומצם יותר של ימים או שלא דיווחו כלל.

שונות בדפוסי עזיבה ועמדות בקרב אוכלו- סיות בקבע הראשוני

בראייה מערכתית ניתן לטעון כי הגורם המרכזי לעזיבת משרתי קבע ב"שערים הארגוניים" הוא מבני, כלומר מיעוט תקנים לעומת ריבוי מועמדים לתפקידים השונים. יחד עם זאת, נותרת השאלה, מיהן אותן אוכלו- סיות אשר עוזבות באחוזים גבוהים יחסית ואילו עמדות מקדימות ומלוות את עזיבתן.

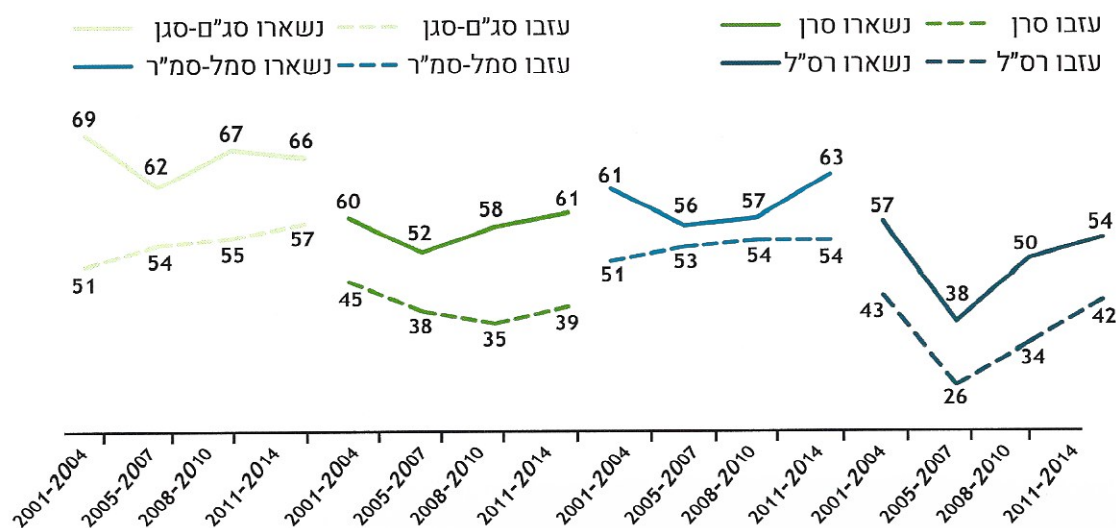
כפי שצוין, מקרב כלל המשיבים, 25 אחוז הוגדרו כ"עוזבים" והיתר "נשארים". לצד זאת, נמצא כי הקבוצות לגביהן זוהו שיעורי העזיבה הגבוהים ביותר הן: נגדי הפעלה ומודיעין (50%), נשים (34%), קצינים לוחמים בדרגות סג"ם-סגן (33%) וקציני תומכ"ל בדרגות סג"ם-סגן (32%).

ממצאי המחקר מלמדים על מגוון פרמטרים המקרי- שרים להחלטת העזיבה בקרב אותן קבוצות. כך, נגדי המודיעין וההפעלה שעזבו ביטאו עמדות ביקורתיות

נמצא כי הקבוצות לגביהן זוהו שיעורי העזיבה הגבוהים ביותר הן: נגדי הפעלה ומודיעין (50%), נשים (34%), קצינים לוחמים בדרגות סג"ם-סגן (33%) וקציני תומכ"ל בדרגות סג"ם-סגן (32%)

כלפי הצלחת הארגון בשימור אנשיו האיכותיים וחשש בינוני או נמוך מפיטורים. בדומה להן, גם נשים עוזבות לאור חשש מצומצם מפיטורים, אך חלק מהן (בעיקר נגדות אחזקה, שירותים ומנהלה) לאור מחסור בפיתוח אישי ומקצועי. בשונה מכך, דווחו שיעורי עזיבה גבוהים יחסית בקרב קציני תומכ"ל ולחימה "צעירים" בעלי שביעות רצון מצומצמת יחסית מתפקידם, גם אם היו מרוצים במידה מסוימת מקידומם, או כאלה שהיו שבעי רצון במידה בינונית ונמוכה מתרומתם המבצעית במס- גרת תפקידם.

גרף מספר 5: באיזו מידה אתה מרוצה מקידומך האישי?





כיוון שבעבורם היעדר קידום מחייב יציאה מהצבא (לאור סיום שבע שנות הקבע הראשוני). בהמשך ראו גרף מספר 5 המציג את עמדות המשרתים העוזבים והנשארים ביחס לקידומם האישי.

ביחס לעמדות המשרתים כלפי פיתוחם האישי, נמצא כי הסיכוי ש"ותיקים" יעזבו את הארגון לאור תפיסות שליליות ביחס לפיתוח אישי ומקצועי ודאגת הארגון לפרט, גבוה יותר בהשוואה ל"צעירים". ממצאי המחקר מלמדים על שינוי מגמה בקרב משרתי קבע ראשוני "צעירים", לפיו בעוד שבתחילת שנות ה-2000 חלק ניכר מהם עזבו לאור מחסור בפיתוח אישי ומקצועי ותחושה שהארגון אינו דואג להם במידה מספקת, כיום פרמטרים אלה פחות רלוונטיים בשיקולי העזיבה שלהם. בשונה מכך, תפיסות ביחס לדאגה לפרט ופיתוחו עדיין משמעותיות בשיקולי העזיבה בקרב "מבוגרים" (וברגש על סרנים).

[ב] על הקשר בין מגדר לעזיבה - ככלל, לא נמצא הבדל משמעותי בין גברים לנשים בזיקה שבין הפרמטרים שנבחנו לעזיבה. לצד זאת, ניתן לזהות מספר סוגיות לגביהן מתקיים שינוי מסוים בין המינים. כך, לאורך השנים, עזיבת גברים מקושרת לקושי שבשילוב משפחה ועבודה, היעדר בהירות ביחס למסלול הקידום וביטחון נמוך בכושר השיפוט וההחלטות של הדרג בכיר. ממצא זה חוצה תפקידים ודרגות.

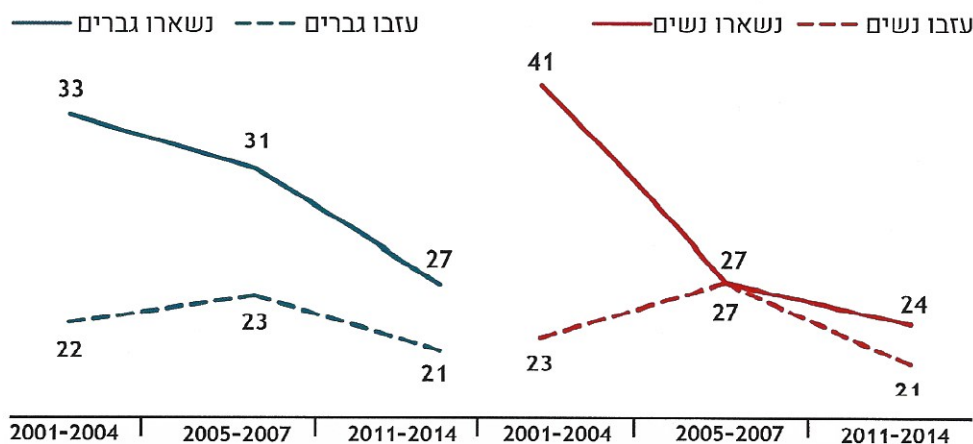
בשונה מכך, אצל הנשים ניתן לזהות שינוי מגמה מסוים. כך, בעוד שבעבר הקושי לשלב משפחה ועבודה והיעדר בהירות קידום נמצאו בזיקה לעזיבה, בשנים האחרונות לא נצפתה זיקה בינם לבין עזיבה. בהקשר זה, יש לציין כי זוהתה עלייה בגיל הממוצע של משרתות הקבע בעלות ילדים כיום, בהשוואה לעבר. ניתן לשער, כי מגמה זו קשורה באופן כלשהו לצמצום הקשר שבין שילוב משפחה עם עבודה לבין עזיבה בקרב נשים. בהמשך, ראו גרף מספר 6 המתאר את

כעת נבקש להתמקד בשינוי פרמטרים לגביהם זוהה שינוי בין קבוצות שונות בקבע הראשוני - "צעירים" (סג"ס-סגן, סמל-סמ"ר) לעומת "ותיקים" (סרן, רס"ל) ונשים לעומת גברים.

[א] שוני בין "צעירים לזתיקים" - את הפערים המשמעותיים ביותר בין ה"צעירים" ל"ותיקים" ניתן לחלק לשתי קטגוריות עיקריות. האחת, עמדות ביחס להיבטי קידום, והשנייה, עמדות ביחס לדאגת הארגון לפרט ופיתוחו. כלומר, שביעות הרצון מהקידום האישי מהווה שיקול משמעותי בהחלטת ההישארות של ה"ותיקים" יותר מאשר ה"צעירים". להבנתנו, סוגיית הקידום נתפסת כמהותית יותר בקרב ה"ותיקים"

ממצאי המחקר מלמדים על שינוי מגמה בקרב משרתי קבע ראשוני "צעירים", לפיו בעוד שבתחילת שנות ה-2000 חלק ניכר מהם עזבו לאור מחסור בפיתוח אישי ומקצועי ותחושה שהארגון אינו דואג להם במידה מספקת, כיום פרמטרים אלה פחות רלוונטיים בשיקולי העזיבה שלהם

גרף מספר 6: השירות בצבא מאפשר שילוב טוב של חיי משפחה ועבודה





► עמדות הגברים והנשים שעזבו ונשארו ביחס ליכולת שילוב משפחה ועבודה.

סיכום והמלצות לפעולה

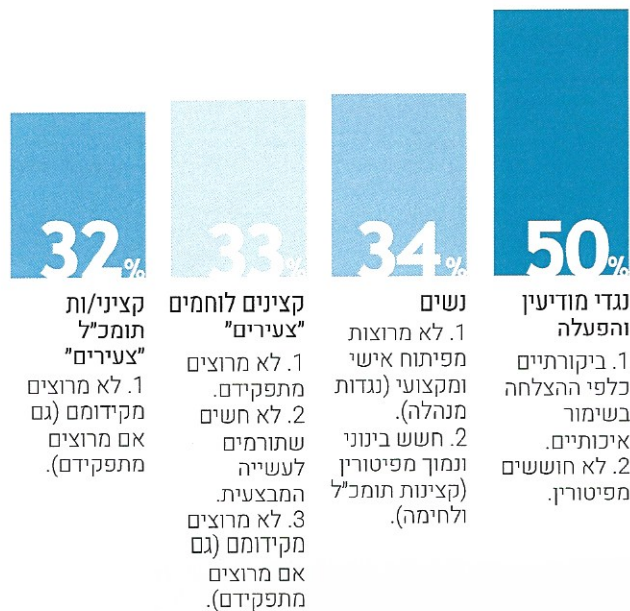
המחקר מלמד על שונות בתפיסות ביחס לעזיבה בקבוצות שונות בקבע הראשוני. ראו גרף מספר 7 המתאר אוכלוסיות במוקד לגביהן נמצאו שיעורי העזיבה הגבוהים ביותר מקרב כלל אוכלוסיית הקבע הראשוני שני דגמה, והעמדות המקושרות לעוזבים בקרבם. שונות זו מתעצבת בעיקר בהתאם לרצון הפרט להישאר בארגון, תפיסתו את פוטנציאל הישארותו ומסוגלותו התעסוקתית הנשענת על חוויה אישית ומאפיינים דמוגרפיים (כגון מגדר, סוג שירות וותק בארגון). במסגרת כך, נמצא כי להצהרות הפרט יש משמעות – כלומר רוב מי שמצהיר שיעזוב, אכן עושה זאת בסופו של דבר. בנוסף, גם התנהגות הפרט, ובר-גש על התנהגות נסיגה, עשויה לספק ידע מסוים ביחס לעזיבה פוטנציאלית של משרתים. כך למשל, במרבית המקרים, היעדרות משמעותית מהארגון בגין מחלה מקדימה עזיבה ומתרחשת למול ביקורת על פיתוח אישי, תחושה של חוסר דאגה מצד הארגון ואי-בהירות ביחס לקידום.

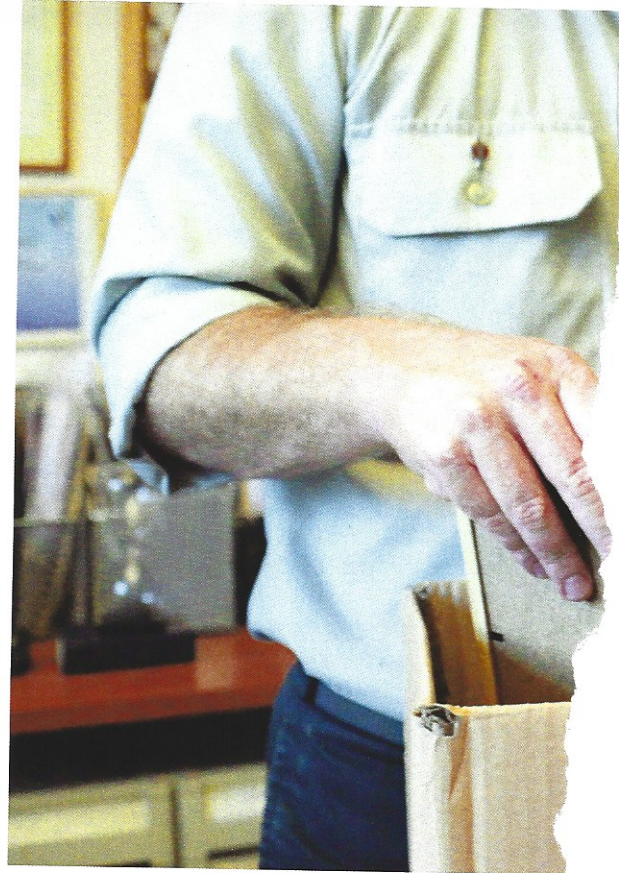
ממצא נוסף הוא כי החלטת העזיבה נמצאת בזיקה משמעותית לשביעות הרצון מהתפקיד. זאת, בניגוד לתפיסות הרווחות לפיהן שביעות הרצון מהשכר או הדימוי הנתפס של שירות הקבע בחברה הם הגורמים המשפיעים במישרין על נכונות משרתי הקבע להמשיך בשירותם. במחקר זה לא נמצא קשר אמפירי ישיר בין שביעות הרצון מהשכר ודימוי שירות הקבע לבין עזי-

בה. כמו כן, מתקיים שינוי בפרמטרים המצויים בזיקה החלטת העזיבה בשלביו השונים של הקבע הראשוני. כך, נמצא כי ככל שוותק המשרת עולה, כך גוברת השפעתם של גורמים פנים-ארגוניים על החלטת העזיבה, ונדמה כי ניתן לדמות את תפיסות וציפיות ה"ותיקים" מהצבא למשפחה, שתפקידה לפתח, לקדם ולדאוג לא-נשיה. לעומת זאת, בקרב הצעירים נדרשת התייחסות ישירה ומקיפה ל"כוחות המושכים" באזרחות ופיתוח מענים ארגוניים שיגבירו את האטרקטיביות הנתפסת

נמצא כי להצהרות הפרט יש משמעות – כלומר רוב מי שמצהיר שיעזוב, אכן עושה זאת בסופו של דבר. בנוסף, גם התנהגות הפרט, ובדגש על התנהגות נסיגה, עשויה לספק ידע מסוים ביחס לעזיבה פוטנציאלית של משרתים

גרף מספר 7: אוכלוסיות במוקד – מי עוזב בשיעורים גבוהים





בהשוואה לחוץ.

כמו כן, ניתן לרווח על "שיח מתמקח" ביחס להישארות בארגון בקרב "אוכלוסיות חזקות", שבקרבן נפוצה יותר הצהרת כוונות ביחס לעזיבה שאיננה תמיד מתממשת בטווח המידרי. שיח מתמקח זה מקושר לזיקה בין תפיסה עצמית של מסוגלות ואיכות, עריצות תעסוקתית ועזיבה. בכך הוא מוסיף לידע קודם המקשר בין מדרי איכות צה"ליים לעזיבה, שמתבטא כמוטיבציה גבוהה יותר להישארות, בקרב בעלי ציוני דפ"ר נמוכים. מגמה זו זוהתה ככוללת במיוחד בקרב הראשוני (ברגש על קציני תומכ"ל, טכנולוגיים ונג"דים) וכמתמתנת במובהק (משה, 2012; סלומון, 2014). בקרב קבוצות אלה קיימת חשיבות לדימוי השירות ול"תפיסת איכות המשרתים, ויש להבין כי הצהרת העזיבה הינה רק נקודת פתיחה למו"מ פיקודי ולא סוף פסוק. ממצא זה מקנה משנה חשיבות לשיח הפיקודי בעיתוי המתאים בקבוצה זו. מצד שני, ניתן לראות כי דווקא בקרב קבוצות בעלות מסוגלות תעסוקתית נמוכה יותר, הצהרות עזיבה מלמדות על פוטנציאל משברי עמוק, וזאת בניגוד לנטייה של חלק מהמפקדים להפנות קשב ארגוני ומשאבים רק להצהרות של אוכלוסיות בעלות מסוגלות גבוהה.

ביחס לסוגיית המגדר, ניתן לציין כי ככלל, במרבית הפרמטרים שנבחנו לא נמצא הבדל משמעותי בין גברים לנשים בעמדות המצויות בזיקה לעזיבה. לצד זאת, לאורך השנים נמצא שיעור עזיבה גבוה בהרבה של נשים בהשוואה לגברים. ממצא זה מלמד על קיומם של מנגנונים ארגוניים קיימים המעורדים מצב זה, וב"ראשם מסלול השירות ופירמידת התפקידים בחילות התומכ"ל והפרופסיונליים, ללא תלות בעמדות שקדמו

לעזיבה בקרב שני המינים. ממצא זה נכון ביחס לכלל מגזרי הקצונה ואוגדני הנגדים, ואינו מתייחס רק לשיעורי עזיבה גבוהים יותר של נשים במקצועות היח"ש בהשוואה ללוחמים. ניכר כי ישנו מקום לבחינת סוגיה זאת ברמה האסטרטגית.

בנוגע לממצאי המחקר, ניתן להצביע על מספר ערוצי עשייה מומלצים:

[א] הקניית ערוצי משמעות נוספים למענים הקיימים

ממוקדי השכר - ביחס למענים ארגוניים קיימים וממוקדי שכר, המחקר מצביע על גורמים אחרים המעצבים את התנהגות משרתי הקבע הראשוני. להבנתנו, כסף אמור להיות מתורגם לערך ולמשמעות, כיוון שתגמול (תמ"ריצים, קידום בדרגה ועוד) אינו תהליף לפיתוח אישי ועשוי להיות חסר ערך לחלק מהמשרתים, במיוחד לאור הצערת גיל הפרישה וצמצום במכסות הפרישה שעשויים לייצר שיח ארגוני מעוות ביחס לתגמול.

אין הכוונה לטעון כי לכסף אין ערך כשלעצמו, וודאי שביכולתו להשפיע על עמדות, אולם לטענתנו, עיקר השפעתו בתרגומו לערכים כגון פיתוח, העשרת עיסוק ודאגה ארגונית. ערוצי עשייה אפשריים לאור זאת כוללים, בין היתר, הקניית משמעות בנוסף ובזיקה למענים הארגוניים הקיימים ממוקדי השכר. כך למשל, שדרוג תכולת התפקיד, יצירת מסלולי שירות וקידום אטרקטיביים והענקת דגש וקשב ארגוני לפיתוח אישי של משרת הקבע - כל אלה עשויים לסייע בתרגום המ"שאים החומריים לערכים תומכי הישארות בראי הפרט.

[ב] יצירת מענים ארגוניים דיפרנציאליים - בנוגע להתמודדות עם חוויית הארעיות, נדרשים מענים ארגוניים מגוונים ומותאמים לאוכלוסיות השונות. למשל, הגב"רת מידת הבחירות ביחס לפוטנציאל התזווה או הקידום הצפוי (גם ובמיוחד כאשר אין צפי להמשך שירות) לעבור "ותיקים" (סמ"ר, סרן) ומעבר משיח של "יציבות לשיח של קריירה כרצף בין הצבא לאזרחות בעבור "צעירים" (סמל-סמ"ר, סג"ס-סגן). בנוסף, בעוד שמגדר לא נמצא כרלוונטי במרבית הפרמטרים שנבחנו ביחס לעזיבה, ניכר כי בנוגע לאיזון קריירה-משפחה יש מקום לעשייה ארגונית נוספת. כך, ברמה הארגונית יש צורך בהמשך קביעת מדיניות התומכת איזון קריירה ומשפחה, שעיקרו מעבר מ"תרבות של סבל" לתרבות של תערוף משימות מוכנה בעבור גברים ונשים גם יחד. למשל, הפיכת נוהל יציאת אב לחופשת לידה לדבר שבשגרה, צמצום דיונים מאוחרים גם ביחידות השדה בימים של "אפטר", צמצום כפילויות ועידוד שילוב משפחה בחיי משרת הקבע כדבר שבשגרה. זאת, בעיקר בעזרת דוגמה אישית מדרגי פיקוד בכירים ולא רק כהנחיות משוללות אחיזה במציאות.

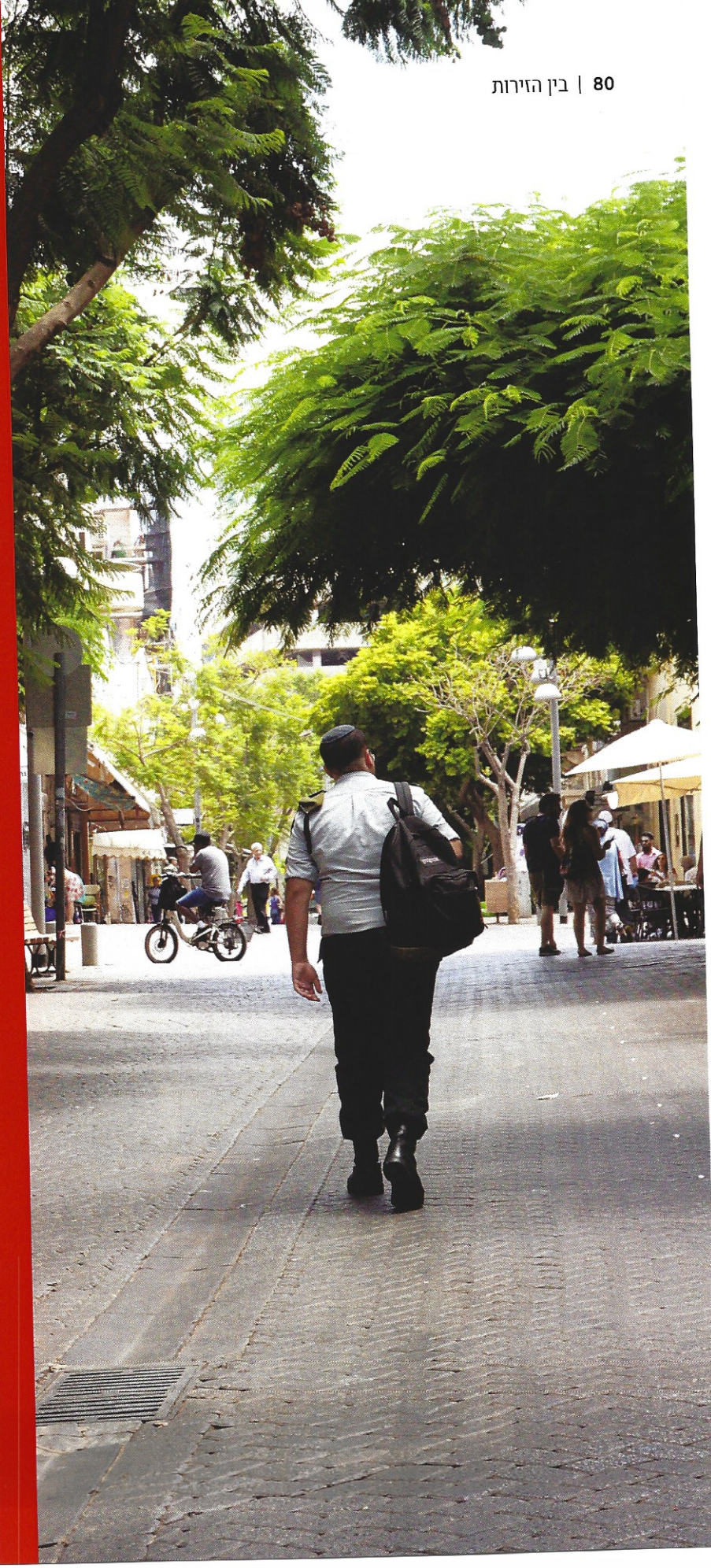
[ג] הערוץ הפיקודי - צמצום עזיבה כתוצאה ממידע שגוי והגברת השקיפות בתהליכי איוש וקידום - מידע שגוי עשוי להתקיים לאור היעדר הבנה של פוטנציאל הישארות הפרט בארגון או קידומו. ממצאי המחקר מלמדים כי פוטנציאל קידום הינו קריטי בהחלטת העזיבה, <

ערוצי עשייה אפשריים לאור זאת כוללים, בין היתר, הקניית משמעות בנוסף ובזיקה למענים הארגוניים הקיימים ממוקדי השכר. כך למשל, שדרוג תכולת התפקיד, יצירת מסלולי שירות וקידום אטרקטיביים והענקת דגש וקשב ארגוני לפיתוח אישי של משרת הקבע

וכי דפוסים העמימות עד לנקודת ההכרעה גובים מחירים דווקא בקרב בעלי המסוגלות התעסוקתית הגבוהה. לאור זאת, נדרשת הגברה של ערוצי שיה תכופים וממוסדים לבידוד הרדי של רצונות אישיים ויכולות המערכת ביחס להישארות הפרט וקידומו בארגון.

כמו כן, על המפקד לקחת בחשבון את העיתוי וסגנון המשא ומתן מול משרתי הקבע תחת פיקודו. לדוגמה, מול קבוצות "חזקות" נדרש משא ומתן מעצים, הלוקח בחשבון הזדמנויות תעסוקתיות היזונית, ומול קבוצות בעלות תחושת מסוגלות מצומצמת יותר יש צורך בהענקת קשב פיקודי לאיתותי מצוקה.

לסיכום, המחקר הנוכחי מלמד כי לצה"ל ולמפקדיו מרחב פעולה משמעותי מול אתגרי עזיבת כוח אדם איכור תי וחיוני לארגון. להבנתנו, התמודדות יעילה עמם תסייע בשימור כוח אדם איכותי ומותאם לארגון ותסייע בצמצום חוויית אי-הוודאות של משרתי הקבע הראשוני. ⓧ



.New York: Wiley, 8 (8), 263-332

Mowday, Richard T., Koberg, Christine S. & McArthur, Angeline W. (1984). The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. *Academy of management journal*, 27, (1), 79-94

Orpen, Christopher (1994). Interactive effects of work motivation and personal control on employee job performance. *The Journal of Social Psychology*, Volume 134 (6), 855-856

Roskies, Ethel, Louis-Guerin, Christiane & Fournier, Claudette (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, Volume 14 (7), 617-630

מקורות

ליפשיץ, רותי. (2005). מעגל הקסמים של העזיבה - לקחים מצבא ארה"ב. פיתוח ארגוני, אט"ל.

משה, רינת. (2012). "המגזר הטכנולוגי - התכונות מבחוח פנימה" קובץ מחקרים. תחום מר"פ, מד"ה אמ"ן.

סלומון, תום. (2014). "הטובים עוזבים?": על שאלת האיכות ונכונות המשך שירות בצבא הקבע. מדור מחקר צבא הקבע, ענף מחקר, ממד"ה.

ספראי, מוטי. (2011). מסלול שירות הקצין - תוכנות מזויות מד"ה. מדור מחקר צבא הקבע, ענף מחקר, ממד"ה.

ספראי, מוטי. (2013). הר"ש תעוה - אתגרים עתידיים בתחום כוח האדם. מדור מחקר צבא הקבע, ענף מחקר, ממד"ה.

עמרם-כץ, שרית. (2008). ניתוח השינויים בשירות הקבע הראשוני - עקרונות ומשמעויות. מדור מחקר צבא הקבע, ענף מחקר, ממד"ה.

עמרם-כץ, שרית, ושר, יהודית. (2010). לקראת מודל קבע חדש: שינוי ב"חוזה השירות" - מעבר למודל תעסוקתי. בין הזירות, כתב עת לענייני מדיע ההתנהגות בצה"ל, גיליון 9, 57-65.

פרנקל, מיכל. (2014). "מסע בין קיצוצים" - תהליכי קיצוצים בצבאות זרים - מגורמים למודל מארגן לאור תר"ש תעוה. מדור מחקר צבא הקבע, ענף מחקר, ממד"ה.

Allen, Natalie J. (2003). Organizational commitment in the military: a discussion of theory and practice. *Military Psychology*, Volume 15 (3), 237-253

Bernhard - Oettela, Claudia., De Cuyperbc, Nele., Schreursd, Bert & De Witteb, Hans. (2011). Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers: the role of security expectations and fairness. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 22 (9), 1866-1886

Clegg, Chris W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, Volume 68 (1), 88-101

Durpe, Kathryn E & Day, Arla L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, Volume 46 (2), 185-201

Hanisch, Kathy A & Hulin, Charles L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 37 (1), 60-78

Hartley, Jean & Coopey, John (1991). Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, Volume 1 (3), 18-32

Kinnunen, Ulla., Mauno, Saija., Natti, Jouko & Happonen, Mika (1999). Perceived Job Insecurity study among Finnish employees. *European Journal of work and organizational Psychology*, Volume 8 (2), 243-260

Kozlowsky, S.W.J., Chao, G.T., Smith, E.M & Hedlund, J (1993). Organizational downsizing: strategies, interventions, and research implications. In C.L Cooper and I.T Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*.