

הקשר שבין תדמית ארגונית ונטיות עזיבה מצה"ל
אל תעשיית הטכנולוגיה העילית¹

ערן ויגודה-גדות ואייל בן-ציון

המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית
ביה"ס למדעי המדינה
אוניברסיטת חיפה
הר הכרמל, חיפה, 31905

טל: 04-8240709

פקס: 04-8257785

דואר אלקטרוני: eranv@poli.haifa.ac.il

¹ מאמר זה מבוסס על עבודת גמר לתואר שני שנכתבה במסגרת תכנית כוחות הביטחון בחוג למדע המדינה של אוניברסיטת חיפה – מאי 2001. העבודה נכתבה על ידי אייל בן-ציון בהנחיית ד"ר ערן ויגודה.

הקשר שבין תדמית ארגונית ונטיות עזיבה מצה"ל אל תעשיית הטכנולוגיה העילית

תקציר

מחקר זה בוחן את הקשר שבין תדמית ארגונית ובין נטיות עזיבה בקרב אנשי צבא השוקלים לוותר על תעסוקה בצה"ל ולחפש עבודה בתחום המתפתח של טכנולוגיה עילית בישראל. המחקר עוסק בקשר האפשרי שבין נטיות עזיבה ושני סוגים עיקריים של תדמית: תדמית הארגון והתדמית הנתפסת של עבודה בתחום החלופי. 224 קצינים ונגדים מיחידה של חיל הים השתתפו במחקר. הנבדקים מילאו שאלון בו התבקשו לדווח על תחושותיהם בשירות, על יחסם לצבא כמקום תעסוקה, וכן על נטיותיהם לעזוב את הצבא לטובת משרה חלופית בשוק הטכנולוגיה העילית. ממצאי המחקר הראו קשר חיובי וחזק בין תדמית התעסוקה בתחום החלופי ובין נטיות עזיבה, וכן קשר שלילי וחלש יותר בין תדמית סביבת העבודה הצבאית ונטיות עזיבה. בנוסף התגלה קשר שלילי בין מידת מימוש הציפיות של הנבדקים ונטיות העזיבה שלהם. תרומתם של גורמים אחרים כמו תמיכת הסביבה החברתית, תפיסת המנהיגות והפיקוד הצבאי, מידת השחיקה בתפקיד, והשכר להסבר נטיות עזיבה לא הייתה מובהקת. המסקנות העיקריות של המחקר הינן כי גורמי התדמית הארגונית משחקים תפקיד חשוב בתהליך קבלת ההחלטה לעזוב או להישאר בארגון. משקל עיקרי יש דווקא למרכיב המשיכה של סביבת העבודה האלטרנטיבית ולא דווקא לתדמית הארגון הנוכחי או למידת מימוש הציפיות בעבודה. המאמר דן במשמעות הממצאים הן ברמה התיאורטית והן ברמה המעשית וכן מתמקד בהשלכות אפשריות שלהם על ניהול כוח האדם בכלל, על השירות בצה"ל, ועל תהליכים המאפיינים את שוק הטכנולוגיה המתקדמת לאור השינויים החלים בהם.

Abstract

This study examined the relationship between organizational image and intentions to leave the organization among navy servicemen who considered alternative jobs in the developing field of Israeli hi-tech industry. The study focused on two major aspects of organizational image: Image of the present job/organization and image of the alternative job/organization. 224 servicemen from a naval unit took part in the study. Participants were asked to complete a questionnaire in which they reported about their feelings in the service, their attitudes towards the navy as an employer, and on their intentions to leave the navy for an alternative job in the high-tech industry. The findings showed that intentions to leave were strongly and positively related to image of the alternative job/organization and negatively related to the image of the present job/organization. An additional negative relationship was found between met-expectations and intentions to leave. The contribution of other variables such as social support, perception of leadership and command, job burnout, and salary to the explanation of intentions to leave was not significant. The major implications of this study point to the important role of image factors, and especially to the image of the alternative job/organization, in taking the decision to stay in the organization or leave it for a more appealing alternative. Other implications of the study are also set out theoretically and practically for the Israeli market force, for human resource management, and for the high-tech industry.

הקדמה

בשנים האחרונות חלה התעוררות עצומה בשוק הטכנולוגיה העולמי בכלל ובעיקר בתחומי לוויין של תעשיית המחשבים והתקשורת האלקטרונית. התעוררות זו אחראית במידה רבה לצמיחה כלכלית מואצת המאופיינת בהתרבות היצע התעסוקה ובחיפוש של חברות טכנולוגיה אחר אנשי מקצוע מוכשרים ומבטיחים. למרות שתעשיית הטכנולוגיה המתקדמת/ העילית בעולם נקלעה בעת האחרונה למשבר מסוים הרי שבשנים הבאות צפוי לגדול הביקוש לעובדים בתחום זה. המצב בישראל דומה באופן כללי למצב בשאר מדינות המערב אך בכל זאת יש בו מאפיין מיוחד הבא לידי ביטוי בתחרות גוברת שבין השוק האזרחי והצבא על העסקתם של עובדים מיומנים בעלי ידע טכנולוגי והנדסי מתקדם. יחידות רבות בצה"ל מהוות חממה ראשונית לצעירים מוכשרים והשירות בהן מאפשר לרבים להתנסות בעבודה ברמה טכנולוגית גבוהה. כמו כן, צה"ל תומך ביציאתם של רבים ממשרתי הקבע ללימודים גבוהים מתוך ציפייה שיתחייבו לשירות ארוך טווח בו יוכלו כישוריהם הטובים לבוא לידי ביטוי ומיצוי. מנגד, מציע השוק האזרחי של טכנולוגיה מתקדמת מערך תגמולים מגוון ואטרקטיבי המושך רבים מצעירים אלה לשורותיו, על חשבון הצבא. מאבק זה הופך לעיתים אגרסיבי וכולל שימוש בטכניקות בלתי מקובלות לגיוס עובדים תוך הפרת התחייבויות קודמות של אותם משרתי קבע למערכת הצבאית. הצבא והשוק האזרחי מתחרים אם כך על אותו פלח שוק איכותי של כוח אדם טכנולוגי. עבור החברות האזרחיות מדובר בתחרות הנובעת מכורח הישרדות בתנאי שוק כלכלי תובעני. מנגד, עבור המערכת הצבאית ההתמודדות היא אילוץ שנולד מטעמי בטחון לאומי ומצרכי הקיום הבסיסיים של החברה הישראלית.

מחקר זה דן באופן כללי בנטייה לעזוב ארגונים ובתרומתו של הגורם התדמיתי להתפתחותן של נטיות אלה. הדיון מפותח תוך בחינה תיאורטית של תופעת העזיבה וממחיש אותה באמצעות בדיקתה האמפירית בקרב אנשי צבא השוקלים לעבור אל השוק האזרחי של טכנולוגיה עילית. תוך כדי כך המחקר מנסה לבחון סדרת הסברים אלטרנטיביים ומשלימים לתופעה. ההסבר העיקרי המוצע מתבסס על תיאורית המשבר (Unfolding Theory) ועל הקשר שבין תדמית עולם העבודה ונטיות עזיבה. המחקר מתמקד בשני מימדים עיקריים של תדמית: תדמית ארגונית ותדמית החלופה התעסוקתית. מימדים אלה צפויים לגלות קשר עם נטיתם של קצינים ונגדים לעזוב את הצבא. המחקר גם מעריך את עצמתו של קשר זה בהשוואה לקשר שבין סדרת משתני עבודה אחרים (לדוגמא: היחסים החברתיים בארגון, רמת הפיקוד והמנהיגות, יכולת מימוש ציפיות של הפרט בתוכו, לחץ ושחיקה המאפיינים אותו, ותגמולים שהוא מציע) ובין נטיות עזיבה. לכן, תרומתו

הפוטנציאלית של המחקר בהסבר נטיות אלה וחדשנותו מתבטאת במספר מישורים: (א) בשיפור ההבנה התיאורטית של מושג התדמית הארגונית והקשר שלו לנטיות עזיבה, (ב) בשיפור ההבנה של מגמות תנועה תעסוקתית בחברה הישראלית בכלל, (ג) בלקחים יישומיים שהן רשויות הצבא והן המגזר האזרחי של תעשיית טכנולוגיה עילית יכולים להפיק ממנו, (ד) כמו כן מסוגל המחקר לסייע בהבנת תהליכים העוברים על הצבא והחברה הישראלית בכלל עם הגידול בצמיחה הטכנולוגית והכלכלית והרצון לשמרה לאורך זמן יחד עם שמירת אינטרסים חיוניים של בטחון לאומי וחוסן חברתי.

סקירת הרקע המדעי

התיאוריה הארגונית עוסקת בעניין רב בתופעת "הנטישה" או העזיבה מרצון של עובדים. לתופעה זו שמות רבים (Exit, Turnover, Leave, Quit, Flight, Withdrawal) וכולם מצביעים על העדפה של הפרט לוותר על מקום עבודה או סביבת עבודה קיימת לטובת חלופה אחרת הנראית מתאימה או קוסמת יותר מסיבות שונות (Cotton & Tuttle, 1986; Mobley, 1977; Steel & O'Connell, 1984; Hom et al., 1992; Lee & Mitchell, 1994; Tett & Meyer, 1993; Lee et al., 1999; 1996). לתופעת העזיבה היבטים שונים והיא נבחנה ונותחה לאורך השנים מזוויות ראייה כלכליות, פסיכולוגיות, ניהוליות, סוציולוגיות ואחרות (ראה לדוגמה Hirschman, 1970 ועבודות שהתבססו עליו). היכולת להסביר מדוע אנשים בוחרים לעזוב ארגון ולהחליף עבודה מעניינת וחשובה משתי סיבות עיקריות: (1) הסברים טובים מסוגלים לעזור לארגונים להתמודד עם עזיבה בלתי הכרחית, להתכונן אליה כראוי, ואולי למנוע אותה, ו-(2) ההסברים שופכים אור על התנהגויות ותוצרים אחרים של עובדים כמו רמות יעילות וביצועים בעבודה וכך ניתן ללמוד מהם על שיפור תהליכים ותפוקות ארגוניות.

נטיות עזיבה ועזיבה בפועל

נטיות עזיבה מבטאות עמדות של עובדים המדווחות על כוונותיהם לעזוב את הארגון באופן יזום או לחילופין להישאר בו מרצון ולאורך זמן. בתנאים מסוימים, נטיות עזיבה מסוגלות להסביר עזיבה בפועל ומחקרים שונים מראים כי אחוז השונות המוסברת של עזיבה בפועל על ידי נטיות עזיבה מגיע לכ-50% (Vandenberg, 1999; Chatman, 1991; Steel & O'Connell, 1984; Tett & Meyer, 1993; Lee & Mitchell, 1994). לבחינת נטיות עזיבה יתרון בכך שהן ניתנות לאבחון עוד לפני שהארגון נאלץ להתמודד עם תופעת העזיבה ממש ובשלב שעוד ניתן לשנות עמדות כאלה בכדי

לחסוך את ההוצאות הכרוכות באיתור, גיוס, הדרכה, והכשרה של עובדים חדשים. לעיתים נתפסות נטיות עזיבה כנטישה "פסיכולוגית" (Psychological Withdrawal) של הארגון המבטאת תחושה של חוסר שביעות רצון והשלמה עם המתרחש בו הן ברמה אישית והן ברמה קולקטיבית/ ארגונית. עזיבה פסיכולוגית צפויה אם כך להוביל בטווח הבינוני והארוך לעזיבה בפועל אם וכאשר לא ננקטות הפעולות המתאימות המכוונות למנוע אותה או לפחות לצמצמה.

חשיבות בחינתן של נטיות עזיבה בצה"ל

המאבק על הישארותו של כח אדם מיומן בצה"ל חשובה במיוחד בהקשר החברתי/בטחוני בישראל. צבאות מודרניים נשענים על טכנולוגיה מתקדמת במיוחד אשר התשתית העיקרית לפיתוחה, תפעולה ואחזקתה היא כוח אדם מקצועי ומיומן. במדינת ישראל נאלץ הצבא להתמודד גם היום עם אתגרים ביטחוניים משמעותיים. מפתח עיקרי להתמודדות מוצלחת שכזו היא יכולתו להותיר (מרצון) במסגרת שירות הקבע את כוח האדם המתאים והמיומן ביותר שהחברה הישראלית מסוגלת להציע. אם תיכשל המערכת הצבאית במשימה זו הרי שתתפתח בה נחיתות טכנולוגית שעלולה לתרום לכישלון בזירת המערכה הצבאית (Zakheim, 1994). לכן, בעוד שחשוב לבחון את כוונות/ נטיות העזיבה של עובדים בכל ארגון הרי שחשוב שבעתיים להבין את נטיותיהם של אנשי צבא לעזוב את השירות. לנטיות כאלה יכולות להיות השלכות משמעותיות ברמה החברתית-לאומית, השלכות שהן מעבר לאינטרסים ארגוניים-צבאיים פשוטים. נראה כי דרושים הסברים טובים יותר מאלה הקיימים כיום לשאלה מה הגורמים המניעים עזיבה של הצבא ומה חשיבותם היחסית. עם זאת, ולמרות מרכזיותה של הבעיה, נראה כי אין די מחקרים עדכניים העוסקים בה (רום, 1993).

תיאוריות וגורמים המסבירים נטיות עזיבה של עובדים ותחלופה בארגון

שתי התיאוריות המרכזיות להסבר עזיבה ונטיות עזיבה מכונות בספרות תיאוריות של משיכה ודחיפה (Push-Pull Theories). תיאורית המשיכה (Pull Theory) מתבססת בעיקר על תפיסת שוק העבודה והאלטרנטיבות שהוא מייצר עבור העובד. לכן היא דנה בגורמים חיצוניים לעובד כמו מצב שוק העבודה, ההזדמנויות לתעסוקה חליפית, או המשיכה של מקום עבודה. המשותף לגורמים אלה היא העובדה שכולם נובעים מהתפתחויות בלתי תלויות בארגון וכאלה שעליהם אין לארגון השפעה. על פי תפיסה זו ככל שהאלטרנטיבות בשוק העבודה רבות ומושכות יותר הרי שתהיה לעובדים סיבה טובה יותר לנסות ולהחליף מקום עבודה בכדי לשפר את תנאיהם. במקביל, יקל על מעסיקים לפתות עובדים ולנסות להביא את הטובים יותר להצטרף לשורותיהם. לכן, הסברים של משיכה נובעים בעיקר מהתפתחויות בסביבה הרחבה יותר ומגורמים מקרו כלכליים

וחברתיים (Roberts, Hulin, & Rousseau, 1978). מנגד, תיאורית הדחיפה (Push Theory) מתבססת בעיקר על ניתוח הארגון עצמו ועולם העבודה אליו שייך הפרט. מחקרים שהתבססו על תיאוריה זו טענו שעזיבה נגרמת בעיקר על ידי גורמים פנים ארגוניים (Hulin et al., 1985; Cohen, 1977; Mobley, 1999). תפיסה פסיכולוגית זו שמה את הדגש על משתני עבודה שונים וביניהם גורמים מבניים (לדוגמה, אוטונומיה בעבודה ושיתוף עובדים בקבלת החלטות) או מצביים (לדוגמה, שביעות רצון, מחויבות, מימוש ציפיות, או תמיכת עמיתים).

גישה אלטרנטיבית להסבר עזיבה: תיאורית המשבר וההיבט התדמיתי

בנוסף לגישות המשיכה והדחיפה התפתחה בשנים האחרונות תיאוריה אלטרנטיבית להסבר עזיבה, תיאוריה המכונה תיאורית המשבר (Unfolding Theory). על פי תפיסה זו עובדים רבים נוטים לעזוב את הארגון לא כתוצאה מגורמי משיכה או דחיפה אלא עקב תהליך המתעורר עם התרחשותו של אירוע משברי (Shock) בסביבת העבודה. המשבר מניע תהליך תפיסתי שסופו יכול, אך אינו חייב, להיות נטיות עזיבה או אף עזיבה בפועל. בניגוד לשני המודלים המסורתיים של משיכה ודחיפה טוענת תיאורית המשבר לקיומם של סוגים/דפוסים (Types) שונים של החלטות עזיבה כמו למשל "עזיבה אימפולסיבית" או "נטיות קבועות לעזיבה" שבמקרים רבים משנים או מקצרים את תהליך העזיבה המלא כפי שמתאר אותו מובלי (Mobley, 1977). כל סוג של עזיבה גם מאופיין בהתפתחותם של תנאים נפשיים ומחשבתיים מיוחדים אצל העובד והם אלה הקובעים את אופי העזיבה שתתרחש (Lee & Mitchell, 1994; 1999).

אחד היתרונות של תיאורית המשבר בהקשר בו אנו דנים נובע מהתבססותה של הגישה על תיאוריה רחבה יותר של קבלת החלטות המכונה תיאורית התדמית (Image Theory). מקורה של תיאורית התדמית בעבודתו של ביץ (Beach, 1990) ועל פיה תהליכי חשיבה של הפרט קשורים ליכולתו לסנן מידע בשיטה של "סריקה" (Screening). מטרת תהליך הסריקה טיפול במידע רב שזרם בסביבה. טענתו העיקרית של ביץ היא שהחלטה מתקבלת על בסיס מבחן הרווח (Profitability Test) בו מתמודדות אפשרויות שונות אחת מול השניה והפרט אמור להחליט מי הטובה ביותר עבורו באמצעות תהליך מהיר של סריקת נתונים. יישומה של תיאוריה זו לעולם העבודה מציע כי עזיבה נקבעת על פי מכלול של תנאים ואפשרויות הקשורים הן לגורמים חיצוניים לארגון והן לגורמים פנימיים אך בעיקר לתדמית שיש לעובד ביחס אליהם. על פי תדמית זו נסרקים נתונים ואפשרויות במהירות בכדי לקבל את החלטת העזיבה הפסיכולוגית שמובילה לעזיבה בפועל. מכיוון שתדמית מהווה את מרכז הדיון של מחקר זה הרי שעל פי תיאורית המשבר הן נטיות העזיבה

והן התדמית הארגונית הן תולדה של תהליכי תפיסה והבנת המציאות של הפרט. הבנה תדמיתית שכזו מבוססת על ניתוח חלופות תעסוקתיות ובחירה ביניהן על פי מבחן הרווח או ההפסד. בהתאם לכך, טענו לי ומיטצ'ל (Lee & Mitchell, 1994) כי עזיבה ונטיות עזיבה מתפתחות באופן הבא. ראשית, אירוע מסוים המכונה משבר מערכתי גורם לעובד לעצור ולחשוב על עצמו בהקשר לעבודתו. לאחר מכן מתחיל מרכיב התדמית לשחק תפקיד חשוב והוא מייצר סדרת אפשרויות שעל העובד לשקול ביחס למשבר שנוצר. אם עזיבה עולה כאפשרות ממשית הרי שרק אז נסרקות החלופות התעסוקתיות שמסוגלות להוביל לעזיבה בפועל. לכן, הבחירה בין להישאר או לעזוב את הארגון והשאלה החשובה לא פחות לאן לעזוב נשקלות בין מקבץ רב של אפשרויות המנותחות על סמך תדמית שיש לעובד ביחס לסביבתו. מתוך תיאורית המשבר ובעיקר על פי גישת התדמית לקבלת החלטות (Lee & Mitchell, 1994; 1999) ניתן על כן להניח כי גורם מרכזי המאפיין את הסביבה הארגונית ואשר מסוגל להשפיע על נטיות עזיבה הוא התדמית הארגונית והמוניטין (Organizational Image and Reputation) שיש לארגון בקרב גורמים חיצוניים ופנימיים. אירוע משברי אשר מניע תהליך אפשרי של עזיבה מתפתח על בסיס התדמית שיש לעובד כלפי סביבת עבודתו וכלפי עולם העבודה הרחב יותר. עם זאת, מרכיב תדמית זה לא נבחן דיו בספרות ובהחלט מעטים המחקרים אשר בחנו את הקשר שבינו ובין נטיות עזיבה בארגונים ציבוריים כמו מערכות צבאיות שיש להם אפיינים מיוחדים.

תדמית ארגונית ונטיות עזיבה

מהי תדמית ארגונית? הספרות מציעה הגדרות שונות למונח ואבחנה בין מושגים הקרובים זה לזה, (Dowling, 1994; Dutton and Dukerich, 1991; Riordan, Gatewood, and Bill, 1997; Gioia et al., 2000; Browne and Golembiewski, 1974; Fombrun and Shanley, 1994; Harrison and Traedwell, 1996; Fombrun, 1996). בין השאר דנים המחקרים בתדמית כחלק ממושג רחב יותר של זהות והזדהות ארגונית או כמרכיב של יוקרה ומוניטין.

תדמית, זהות, והזדהות ארגונית

בראון וגולמביבסקי (Brown & Golembiewski, 1974) הסבירו תדמית ארגונית במונחי תבנית תפיסתית השוואתית שמפתח הפרט בכדי להשוות את המחלקה/ ארגון שבה הוא/היא עובד/ים עם מחלקות/ ארגונים אחרים. מיפוי תדמיתי זה משמש כמתווך בין התמריץ הארגוני להתנהגות העובד ולביצועיו. הגורמים המשפיעים על התפתחותה של התדמית הארגונית כוללים בין היתר ניסיון משותף של העובדים, מידע משותף, ציפיות מהתפקיד, מחויבות, ואינטראקציה הדדית.

לכן, בכל ארגון קיים מקבץ של תדמיות המפותחות על ידי החברים בכדי לתאר את מחלקתם/ ארגונם ואת שאר המחלקות/ הארגונים בסביבה בפני אחרים. החברות בארגון מלווה ביצירת תדמית טובה יותר או פחות שאמורה להשפיע על תוצרי הארגון והתנהגות הפרט בתוכו. מחקר מאוחר יותר טען כי תדמית ארגונית מתבססת על ידע שיש למעריך ביחס לארגון (Harrison & Traedwell, 1994). על פי גישה זו להיות חבר בארגון משמעו לחלוק ידע משותף שבונה את המשמעות והמאפיינים התפיסתיים של הארגון. הידע המשותף לחברי הארגון מתבסס על אמונות, אידיאולוגיה, ערכים, מיתוסים וסיפורים שאף מהווים בסיס להתפתחותה של תדמית ציבורית שיש לקהלים חיצוניים כלפי הארגון. במובן זה ארגון בעל תדמית גבוהה הינו זה ההולם יותר את הפרט, את אמונותיו וערכיו. לכן מחקר זה גם קושר בין תדמית ארגונית ומידת ההזדהות הארגונית (Organizational Identification) המבטאת את המכנים המשותפים הקיימים בין חברי הארגון ביחס לשאלות מהותיות כמו כיצד הארגון צריך לפעול ומה הם יעדיו.

תדמית ארגונית חשובה לתפקוד הארגון משתי סיבות: ראשית, היא מתייחסת להתנהגותם של חברי הארגון וגם להתנהגותם של אלה שאינם חברי הארגון. שנית, היא מספקת מידע אודות מאפייני הארגון ולכן יוצרת ומשמרת נאמנות ולכידות בקרב חברי הארגון. מצטרפים פוטנציאליים לארגון יצטרכו להתאים עצמם הן פסיכולוגית והן מעשית לתדמית שנקבעה וכך תגבר גם מידת ההלימה של הפרט והארגון. בהקשר זה טענו מארקוויק ופיל (Markwick & Fill, 1997) כי תדמית ארגונית הינה מרכיב של זהות ארגונית (Organizational identity). על פי זויות ראייה זו תדמית מבטאת את האופן שבו בעלי עניין שונים תופסים את אותות וסימני הזהות הארגונית. תדמית מייצגת אם כך את הדרך בה מעוצבת זהות ארגונית על ידי חברי הארגון ועל ידי גורמים חיצוניים והיא מהווה את סך כל האינטראקציות, הניסיונות, האמונות, הרגשות, הידע והרושם שיש לפרטים שונים ביחס לארגון. מאחר ולארגון יש מגוון בעלי עניין, ולכל אחד מניע שונה, רקע שונה, יעד שונה או מידת תלות שונה בארגון, לא ניתן לצפות לתדמית ארגונית יחידה, אחידה ועקבית, אלא לכל בעל עניין (Stakeholder) יש הבנה שונה של התדמית הארגונית. לסיכום, גייטווד ואחרים (Gatewood et al., 1993) טבעו את המושג "תדמית ארגונית משותפת" הנקבעת הן על ידי גורמים חיצוניים והן על ידי גורמים פנימיים בארגון. לדעתם מידע מעצב את האטרקטיביות של התדמית הארגונית במהלך גיוס עובדים חדשים וזו מהווה מכלול שלם של תפיסות ביחס לשאלה האם טוב לעבוד בארגון, האם הוא משיג את יעדיו, והאם הוא משרת נאמן של לקוחותיו ו/או סביבתו.

הגדרה ברורה של המושג תדמית ארגונית יכולה גם לצאת נשכרת על ידי אבחנתה ממושגים קרובים כמו יוקרה או מוניטין ארגוני. הספרות מציעה פרשנויות שונות למושגים יוקרה ומוניטין (Reputation) שלפעמים חופפות למונח תדמית ולפעמים שונות ממנו. לדוגמה, פאמברון (Fombrun, 1996) טוען כי תדמית מוגדרת כמוניטין הנקבע על פי שיפוט קולקטיבי של גורמים חיצונים באשר לפעולות הארגון והישגיו. מוניטין ויוקרה נבדלים מרושם חולף מאחר והמושג מרמז על המשכיות והצטברות של הערכה כללית המתגבשת לאורך זמן בניגוד לרושם חולף וקצר מועד. לעומתו טוען אוסוולד (Oswald, 1996) כי מוניטין ארגוני מתייחס להערכות של גורמים חיצוניים לארגון באשר למאפייני הארגון ולייחודיותו. לעומת זאת, תדמית ארגונית כוללת בתוכה בעיקר את הערכותיהם הפנימיות של חברי הארגון. מתוך כך, תדמית ארגונית מתייחסת לזווית הראיה של העובדים בעיקר בעוד שמוניטין מתייחס ל"תדמית חיצונית" בעיניהם של אחרים שאינם חברי הארגון. לעיתים ישנה התאמה בין תדמית חיצונית נתפסת ומוניטין ולעיתים היא איננה קיימת. בניגוד לכך טוענים מארקוויק ופיל (Markwick & Fill, 1997) כי שני המושגים קרובים וקשורים זה לזה אך האחד (תדמית) עדיין מהווה תנאי להתפתחותו של האחר (מוניטין). תדמית ארגונית חיובית היא הבסיס למוניטין ארגוני חיובי וליוקרה רבה. מוניטין משקף את ההיסטוריה והמורשת של הארגון ונובע מהצטברות של ניסיון ויחסי גומלין עימו. על פי גישה זו מוניטין ויוקרה הם מושגים יציבים יותר מתדמית ארגונית שניתנת לשינוי באורח קל יחסית.

מצב הידע בתחום התדמית הארגונית

במחקר זה בחרנו להגדיר תדמית ארגונית במונחים תפיסתיים והשוואתיים המתבססים על הבנת הפרט את מעמד הארגון בו הוא עובד ועל פי הבנתו את מעמד הארגונים האחרים בסביבת העבודה הרלוונטית. הגדרה זו כוללת בתוכה הן התייחסות למרכיבי הזהות וההזדהות והן התייחסות למוניטין ויוקרה ארגונית. ההגדרה מתבססת על מחקרם של דאטון ודאקריץ (Dutton & Dukerich, 1991) הרואה בתדמית ארגונית תפיסות של הפרט לגבי הפעולות, הפעילויות, וההישגים של הארגון או סביבת העבודה המסוימת. תפיסות אלה ממקמות את הארגון בדירוג מסוים בהשוואה לארגונים אחרים וכוללות הן את רמת הזהות וההזדהות של הפרט עם סביבת עבודתו ועם המנגנון התפעולי והמנהלתי, הן את ההלימה שבין פרט ומערכת, והן את המוניטין והיוקרה שיש לארגון בעיני הפרט או בעיני אחרים.

בעוד שבשנים האחרונות חלה התעוררות מסוימת במחקר הדין בתדמית ארגונית ובמושגים קרובים אליה כמו מוניטין ויוקרה, הרי שניתן לקבוע כי עדיין מדובר בתחום שאינו ברור מספיק לחוקרי תורת הניהול. יתכן ובעייתיות המחקר בתחום נובעת מהיותו קשור למספר לא קטן של דיסציפלינות ותת-דיסציפלינות (לדוגמה, מנהל-עסקים, מנהל-ציבורי, כלכלה, תקשורת, התנהגות ארגונית, פסיכולוגיה תעסוקתית, וסוציולוגיה ארגונית) התורמות ל"חמקמותו" (Elusiveness) של המושג. בעולם בו משחקת התקשורת האלקטרונית והכתובה תפקיד חשוב המעצב עמדות בדעת הקהל והרגלי צריכה של לקוחות ואזרחים הרי שתדמית ארגונית הינה מימד רב השפעה על תוצרים ארגוניים. ארגונים בעלי תדמית טובה זוכים לאשראי ציבורי רחב יותר ומסוגלים להתמודד טוב יותר עם יעדיהם. אחרים, בעלי תדמית ירודה נתקלים במחסומים "עלומים" המונעים התקדמותם גם כאשר שאר ההחלטות והפעילויות הניהוליות נכונות. לכן, הבעיה העיקרית שעמה יש להתמודד בכל מחקר אודות תדמית ארגונית היא חוסר היציבות של התופעה. תדמית ארגונית משקפת תפיסה מסוימת של הפרט ביחס למעמד, למוניטין, וליוקרה של הארגון וכל מהלך תקשורתי, אירוע חד פעמי, או פיסת מידע בלתי פורמלית הקונים לעצמם אחיזה בדעת הקהל מסוגלים להטות את תפיסת התדמית לחיוב או לשלילה. במילים אחרות, המחקר אודות תדמית ארגונית עוסק בתופעה דינמית, ואולי דווקא בשל כך היא מעניינת ומסקרנת כל כך.

למרות זאת, מתגבשת הסכמה תיאורטית כי ניתן להרכיב כלי מדידה ראויים, תקפים, ומהימנים לבחינת תדמית ארגונית. סדרת מחקרים שפורסמו בתחום בשנים האחרונות הוכיחו כי הדבר ישים ומניב תוצאות סבירות (Dutton et al., 1991; 1994; Riordan et al., 1997; Oswald, 1996). כל המחקרים האלה יוצאים מהנחה שיהיה זה בלתי ראוי לוותר על העיסוק בתדמית ארגונית אך ורק מכיוון שהיא נתפסת כמושג "חמקמק" ולא יציב. יותר מכך, ממצאים אמפיריים המוצגים בהם מראים כי תדמית ארגונית מהווה כלי חשוב להסבר עמדות עובדים כמו נטיות עזיבה ואולי אף התנהגות כמו עזיבה בפועל של הארגון.

ניתן אם כך לסכם ולקבוע כי על סמך מחקרים אלה קיימות שתי גישות עיקריות להבנת המושג תדמית ארגונית. הגישה הראשונה מתבססת על תחומי הכלכלה והשיווק ומתמקדת במדידה שבה גורמים חיצוניים לארגון רואים בו גוף המשיג את יעדיו, מצליח במימוש מטרותיו, ובעל יתרון על פני ארגונים אחרים בתחומם. על פי גישה זו, הערכת התדמית מתבצעת על ידי לקוחות בפועל ולקוחות פוטנציאליים, בעלי מניות, נותני שירותים וספקי חומרי גלם לארגון, או חברים פוטנציאליים בארגון. לעומת זאת, הגישה האחרת בעלת זיקה חזקה יותר לתחום ההתנהגות הארגונית ועל פיה

זוכה המושג תדמית להסתכלות פנימית יותר המגיעה מכיוונם של חברי הארגון, עובדים ומנהלים. חלק מהמחקרים שבחנו תדמית ויוקרה ארגונית אף שילבו בין זוויות הראיה השונות וכללו בהגדרה הן מרכיבים חיצוניים והן מרכיבים פנימיים לארגון (Markwick & Fill, 1997; Gatewood et. al., 1993). כפי שיוסבר בהמשך, מחקר זה יעשה שימוש בשתי הגישות כאשר התדמית הארגונית (הפנימית) תוערך על ידי חברי הארגון ובמקביל גם ישמשו הם כמעריכים חיצוניים של תדמית החלופה התעסוקתית אליהם הם מעונינים לעבור.

הקשר בין תדמית ארגונית ונטיות עזיבה

ככל שתדמיתו של ארגון טובה יותר הרי שהוא משדר מסר של איכות, עצמה, חיוניות, וגאווה הן לעובדיו והן לקהל לקוחותיו וצרכניו. מובן גם שארגון בעל תדמית טובה הוא ארגון ש"טוב" לעבוד בו (Oswald, 1996). תדמית ארגונית טובה מבטאת תפיסה חיובית יותר של הפרט לגבי הפעולות וההישגים הארגוניים ולכן היא מסוגלת להוות משקל נגד למשתני עבודה הנחשבים דוחפי עזיבה כמו בעיות במבנה הארגוני ובמערכת תגמוליו, שחיקה בעבודה, ואי מימוש ציפיות בעבודה. לארגונים בעלי תדמית טובה קל יותר לגייס כוח אדם חדש וסביר גם שתצמצם נטייתם של עובדים נוכחיים לעזוב את הארגון לטובת חלופה תעסוקתית אחרת (Gatewood et al., 1993; Riordan et al., 1997). לכן, היבט משלים לתדמית ולגאווה הארגונית במקום העבודה הנוכחי הוא תפיסת התדמית של הארגון או התחום המציע תעסוקה חלופית. ככל שתדמית החלופה קוסמת ונתפסת טובה יותר כך צפויה לגדול הנטייה לנטוש את הארגון הנוכחי ולעבור אל סביבת עבודה חדשה שמכלול תגמוליה הפוטנציאלי (החומרי והפסיכולוגי) גבוה יותר.

מחקרים שונים מצאו כי קיים קשר בין תדמית ארגונית ובין התנהגות עובדים בארגון (Riordan et al., 1997; Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994; Dutton and Dukerich, 1991). לדוגמה, מחקרם של Dutton et al. (1994) מצא קשר חיובי בין תדמית ארגונית ורמת הקשר שבין העובדים לבין הארגון. ממצאים אלה אוששו במחקר מאוחר יותר (Riordan et al., 1997). במקביל התברר כי תדמית ארגונית חשובה בשל השפעתה על ביצועים חברתיים של גופים עסקיים. לדוגמה, פאמברון ושאנלי (Fombrun & Shanely, 1990) טענו כי היקף פעילויות הרווחה החברתיות של הארגון קשורים לתדמית הארגון. ככל שמתבצעות בארגון יותר פעילויות לרווחת העובדים מתחזק הקשר שבינם ובין הארגון, התדמית הארגונית משתפרת, ונמנעת התפתחותן של נטיות עזיבה. מחקר אחר הראה כי תדמית משמשת אחד הקריטריונים להערכת התפוקות החברתיות של ארגון (Miles, 1987) והיא מהווה קנה מידה להערכת עובדים, להערכת ביצועיהם,

ולהצדקת פעילויות הארגון בעיני העובדים (Dutton & Dukerich, 1991). מחקרים אלה חשובים במיוחד מאחר ומתארים לא רק כיצד תדמית ארגונית משקפת את פעולות הארגון, אלא גם כיצד היא משפיעה על תפקוד העובדים. בנוסף מצאו גטווד ועמיתיו (Gatewood et al., 1993) כי קיים קשר בין תדמית ארגונית ובחירת עבודה בקרב מועמדים לקבלת משרה שהשתתפו בתהליך גיוס עובדים. בחירתו של מועמד האם ליצור קשר עם הארגון לשם קבלת משרה הושפעה מתדמית הארגון בעיני המועמד. ממצא זה גם עולה בקנה אחד עם תיאורית המשיכה שהוזכרה קודם. בהתאם, תדמית החלופה התעסוקתית מהווה היבט נוסף של תדמית ארגונית בכלל ומסייעת לפרט למקם את תדמית הארגון בו הוא עובד/ת בהשוואה לארגונים אחרים. חשוב עם זאת לציין כי ככל הידוע לנו לא קיימים מחקרים שבדקו את הקשר שבין תדמית ארגונית ועזיבה בפועל. לסיכום, ניתוח עזיבה ונטיות עזיבה באמצעות מושגי התדמית הארגונית משתלב היטב עם גישת המשבר (Unfolding Theory) להסבר עזיבה כפי שהוצעה על ידי לי, מיטצל ועמיתיהם (Lee & Mitchell, 1994; Lee et al., 1999). לכן ההשערה הראשונה נוסחה באופן הבא:

השערה ראשונה: קיים קשר בין תדמית הארגון ונטיות לעזיבתו. נטיות העזיבה גדולות ככל שהתדמית הארגונית נמוכה יותר וככל שתדמית החלופה התעסוקתית גבוהה יותר.

ההשערה השניה מתבססת על תיאורית הדחיפה (Push Theory) המנבאת את הקשר שבין סדרת משתני עבודה נוספים ונטיות עזיבה. משתנים אלה נבחנו במספר עבודות מקיפות שחלקן השתמשו בניתוחי-על (Meta-Analyses) ולכן מציעות סקירה רחבה של הידע בתחום (לדוגמה, Hom et al., 1992; Tett & Meyer, 1993; Rosse & Noel, 1996; Spector, 1986; Lee & Mitchell, 1994; Lee et al., 1996; 1999). המחקרים הראו כי קיים קשר שלילי בין גורמים מבניים כמו אוטונומיה בעבודה ונכונות לשיתוף עובדים בקבלת החלטות ובין נטיות עזיבה בעוד שרמת הפורמליזציה והצנטרליזציה הארגונית קשורות לנטיות עזיבה באופן חיובי. מערכת התגמולים בארגון, בין אם חומרית-כלכלית או פסיכולוגית-חברתית, תורמת גם היא להחלטה לעזוב או להישאר. ארגונים בעלי מערכת תגמולים טובה יותר מעודדים עובדים להמשיך ולהישאר בארגון לאורך זמן. המחקרים גם מצאו קשר בין גורמים מצביים ונטיות עזיבה. לדוגמה התגלה כי שביעות רצון בעבודה, מחויבות לארגון ומידת מימוש ציפיות של הפרט קשורים באופן שלילי להחלטה להישאר או לעזוב (Tett & Meyer, 1993; Chatman, 1991). השפעתם של הגורמים המצביים

מוסברת בעיקר באמצעות תיאורית החליפין החברתיים שבין אדם לארגון (Blau, 1964; Vroom, 1964) ובאמצעות תיאוריות של תרבות או אקלים ארגוני (Schein, 1985; Chatman, 1991). לדוגמה, מחקרים מראים קשר חיובי בין תפיסת סביבת העבודה כבלתי הוגנת ובלתי צודקת ובין נטייה מוגברת לעזיבת הארגון. מחקריהם של קרופנזנו ואחרים (Cropanzano et al., 1997) וויגודה (Vigoda, 2000) גם מראים כי ארגונים בהם יש יותר פוליטיקה ארגונית פנימית (המזוהה כהליך בלתי הוגן ובלתי צודק של הפעלת השפעה לשם חלוקת משאבים וקבלת החלטות בארגון) יאלצו להתמודד עם נטיות עזיבה גדולות יותר בקרב עובדים.

בהקשר לסביבת העבודה הצבאית בישראל מעניין לראות כי מחקריהם של מאיר וארז (Meir & Erez, 1981; Meir, 1997) מצאו קשר חיובי וחזק בין מידת ההלימה שבין אדם וסביבתו/ עיסוקו בצה"ל ובין שביעות רצון של חיילים וביצועיהם כפי שהוערכו על ידי מפקדים. ממצאים אלה תואמים במידה רבה למסקנות מחקרו של שירום (Shirom, 1976) שמצא כי ביצועי חיילים קשורים באופן הדוק להערכה חיובית של מפקדים ולתמיכה חברתית שמספקים חברי הארגון אלה לאלה. בנוסף, מחקרים מצאו כי ביצועי עובדים ונטיות לעזיבה או הישארות בארגון קשורים למידת הלחץ, המתח, והשחיקה שנוצרים בעבודה (Lum et al., 1998; Cropanzano et al., 1997). מרכיבי לחץ, מתח ובעיקר שחיקה הפכו דומיננטיים מאד בעולם העבודה המודרני בכלל ומשמעותם רבה בעיקר במערכות צבאיות המושתתות על רמת פורמליזציה גבוהה, נהלים קשיחים וסיכון בתגמולים שליליים רבים אשר מאפיינים בירוקרטיה קלאסית. צבאות מודרניים וצה"ל ביניהם פועלים בתנאים נוקשים של לוחות זמנים קפדניים ועיסוק מתמיד בחיי אדם וכן מתבססים על שיתוף פעולה רב בין פרטים, תלות הדדית, ותפקוד מתואם של קבוצות/ יחידות המגבירים תחושות של לחץ, מתח ושחיקה (קליין, 1993; 1992; Etzion & Westman, 2000; Schaubroeck, 2000). כיוון שכך מערכות צבאיות צפויות להתמודד עם בעיות קשות למדי של נטיות עזיבה במיוחד בקרב אוכלוסיות אשר יש להן חלופות תעסוקתיות מפתות בארגונים אזרחיים. לפיכך שיערנו כי נטיות העזיבה צפויות לגבור כאשר מידת מימוש הציפיות קטנה, כאשר רמת השכר נמוכה, כאשר התמיכה החברתית לה זוכים עובדים מחברים קטנה, כאשר רמת המנהיגות בארגון נתפסת כבעייתית, וכן כאשר השחיקה בעבודה גבוהה. בהתאם לכך נוסחה ההשערה השניה באופן הבא:

השערה שניה: קיים קשר שלילי בין נטיות לעזיבת הארגון ובין מידת מימוש הציפיות של הפרט, רמת השכר, תמיכת החברים, ותפיסת המנהיגות בארגון. קיים קשר חיובי בין נטיות לעזיבת הארגון ובין רמת השחיקה בעבודה.

השערת המחקר האחרונה מנסה לבדוק עד כמה רבה תרומתם של שני משתני התדמית (תדמית ארגונית ותדמית החלופה התעסוקתית) להסבר נטיות עזיבה מחד, אל מול תרומתם של שאר משתני העבודה להסבר נטיות העזיבה מאידך. במובנים שונים אנו מעמתים כאן את תיאורית המשבר (Unfolding Theory) עם תיאוריות המשיכה והדחיפה (Push-Pull Theories) להבנת עזיבה ונטיות עזיבה. על פי תיאורית המשבר הרי שקיים קשר בין מרכיב התדמית בכלל ותדמית עולם העבודה בפרט ובין נטייה לעזיבה ועזיבה בפועל (Lee & Mitchell, 1994). השאלה אותה מבקשת ההשערה השלישית לברר היא האם קשר זה גדול יותר או פחות מהקשר שבין נטיות עזיבה וגורמי הדחיפה האחרים המוזכרים בספרות ואלה שנדונו כאן, בעיקר בהשערה השניה. לכן, ההשערה השלישית גורסת שהן תדמית ארגונית והן תדמית החלופה התעסוקתית מסוגלים להסביר נטיות עזיבה טוב יותר מגורמים אחרים הקשורים לתיאורית הדחיפה כמו מימוש ציפיות בעבודה, שכר, תמיכה חברתית, הערכת מנהיגות, ושחיקה. הנימוק לכך הוא מנגנון קבלת ההחלטה לעזוב שמתבסס הן על תדמיות שונות שיש לפרט ביחס לסביבת העבודה המיידית שלו וביחס לסביבת העבודה החלופית אליה הוא שוקל לעבור והן על תהליך סריקת המידע כפי שמתואר במפורט על ידי Beach (1990). בהתאם לכך נוסחה ההשערה הבאה:

השערה שלישית: לתדמית ארגונית ולתדמית החלופה התעסוקתית תרומה גדולה יותר, מאשר למשתני עבודה, בהסבר נטיות עזיבה.

בנוסף חשוב לציין כי מחקרים קודמים המליצו לבחון את הוותק ואת ההשכלה כגורמי בקרה משמעותיים המסוגלים להשפיע על נטיות עזיבה (Rosse & Noel, 1996). מחקרים אלה ואחרים מצאו כי וותק קשור באופן שלילי עם נטיות עזיבה מכיוון שבדרך כלל לעובדים ותיקים ומבוגרים יותר חשובה היציבות בעבודה ולרוב יש להם גם מבחר קטן יותר של אלטרנטיבות תעסוקתיות. במקביל, זיהו המחקרים את הקשר החיובי שבין השכלה ובין

נטיות עזיבה ונימקו זאת בכך שהשכלה מהווה מרכיב חשוב של הון אנושי (Human Capital) המאפשר חופש וניידות רבה יותר בין מבחר הצעות עבודה וארגונים.

שיטה

נבדקים

המחקר התבסס על סקר עמדות של מדגם חיילים ביחידה של חיל הים הישראלי. יחידה זו מאופיינת בכוח אדם בעל נתונים אישיים גבוהים בכלל וחלקו בעל השכלה גבוהה ורלוונטית לתחומים הטכנולוגיים (לדוגמה: הנדסה, תכנות, מדעים מדויקים, כלכלה, מנהל עסקים). אוכלוסיית המחקר כללה 245 חיילים בסך הכל. מתוכם, 224 שאלונים מלאים הוחזרו לחוקרים והיוו את המדגם בו נעשה שימוש לצורך עיבוד הנתונים (91% היענות). המשיבים היו קצינים ונגדים בשירות קבע (74.5%) וחיילי חובה העומדים לפני גיוס לקבע (25.5%), כולם גברים. טווח השירות בצבא נע בין שנה אחת ל-24 שנים ומשך השירות הממוצע בצבא היה 7.11 שנים עם סטיית תקן של 5.73. טווח הגיל נע בין 19 ל-42 עם ממוצע של 25.56 וסטיית תקן של 5.97. 32.7% מהנבדקים היו נשואים, 94.9% השכלה תיכונית מלאה לפחות וכן ל-37.4% השכלה גבוהה כלשהי, אקדמית או טכנולוגית. כמו כן, 35.2% מהנבדקים היו קצינים ו-16.5% היו בעלי דרגות בכירות (רס"ן ומעלה).

חשוב לציין כי המדגם כלל בנוסף למשרתי הקבע גם חיילי חובה מכיוון שרובם של אלה עמדו על סף שחרור והיו אמורים לקבל החלטה באם להישאר במערכת הצבאית או לעזוב אותה. לדעתנו, בעת בחינת הקשר שבין תדמית ארגונית ונטיות עזיבה הרי שאין משמעות אמיתית להפרדה שבין חיילי חובה וחיילי קבע. באם התדמית הארגונית (כמו גם תדמית החלופה התעסוקתית) מסוגלת להשפיע על נטיות העזיבה הרי שיש לה משמעות הן על חיילי החובה והן על חיילי הקבע ברמות השונות. עם זאת, פיקחנו על משתנה זה (שירות חובה/ קבע) בניתוחים מוקדמים וגילינו כי לא היה משמעותי בכלל המודלים שהורצו. כמו כן, ראוי לציין כי גם משך השירות לא עלה כגורם דומיננטי ברוב הניתוחים שבוצעו.

כלי מחקר

המחקר עשה שימוש עיקרי במדדים המקובלים בספרות וכאלה שכבר נעשה בהם שימוש בעבר. מחקרים קודמים מספקים תמיכה למהימנות ולתוקף של כלי המדידה בהם נעשה שימוש. מדדים אחרים התווספו רק כאשר לא ניתן היה למצוא להם מקבילה ספרותית סבירה. חלק

מהמשתנים תורגמו מאנגלית ולכן עברו שינויי ניסוח קלים שמטרתם התאמה לתרבות הישראלית, למבנה המערך הצבאי בצה"ל ולאופי פעילותו.

משתנה תלוי

נטיות עזיבה: בהתאם למסגרת המושגית שהוצעה על ידי הירשמן (Hirschman, 1970) ומחקרים מאוחרים יותר (לדוגמה, Farrell & Rusbult, 1992) מהוות נטיות עזיבה כוונות של עובדים לנוע בתוך הארגון ובעיקר אל מחוצה לו. כוונות אלה מלוות בפעולות מסוימות המכינות את הרקע לעזיבה בפועל כמו חשיבה על אפשרות עזיבה או חיפוש פעיל אחר עבודה חלופית. במחקר זה התמקדנו בנטיות עזיבה מסוימות המכונות "מעבר אל ארגון טכנולוגיה עילית" ולכן שינינו את הפריטים המקוריים כך שיבטאו במפורש נטיות עזיבה למטרת תעסוקה במגזר זה. לשם כך עשינו שימוש במושג המקובל "הי-טק" (High-Tech) כדי להבהיר את כוונת הפריטים. עם זאת ראוי לציין כי התיאוריה הארגונית איננה מבחינה בין נטיות עזיבה לארגונים או תחומים שונים ופעלנו בדרך המתוארת בעיקר בכדי למקד את השאלות ולהיענות לחלק מדרישות המערכת הצבאית. בהתאם לכך, חמישה פריטים הרכיבו את המדד: (1) לעיתים קרובות אני חושב על עזיבת השירות הצבאי ועל מעבר לעבודה בחברת הי-טק אזרחית, (2) הייתי מחליף את מקום שירותי הנוכחי בחברת הי-טק טובה, לו ניתן היה הדבר, (3) עבודה אזרחית בתחום ההי-טק נראית לי מושכת ומעניינת ונראה לי שבקרוב אחפש עבודה כזו, (4) נראה לי שלא אשאר בשירות הצבאי זמן רב, (5) לאחרונה אני מתעניין במדור "דרושים" בעיתון ובעיקר בהצעות של חברות הי-טק. הנבדקים התבקשו לדרג את מידת הסכמתם עם כל פריט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאוד). המהימנות (α Cronbach) שהתקבלה עבור הפריטים היתה 0.86.

משתנים בלתי-תלויים

תדמית ארגונית: תדמית ארגונית מבטאת עד כמה רואים העובדים את הארגון כמקום בעל מוניטין טוב בעיני אחרים, כמקום ש"טוב" לעבוד בו, ועד כמה הם גאים בעבודתם ובהיותם חלק מהארגון (Oswald, 1996; Dutton et al., 1991; 1994). במחקר זה בדקנו תדמית ארגונית של צה"ל בכלל ושל היחידה בפרט ובהתאם למחקריהם של (Dutton et al., 1991; 1994) נבחן המשתנה באמצעות חמישה פריטים: (1) אני חושב שלצבא בכלל ולמשרתי הקבע בפרט יש מוניטין טובים בעיני האזרחים, (2) אני חושב שהשירות הצבאי הוא עיסוק שניתן להתגאות בו, (3) נראה לי שאנשים אחרים ביחידתי חושבים על עבודתם בצבא דברים טובים, (4) אני חושב ששירות צבאי ביחידתי נחשב מקום עבודה טוב, (5) אני חושב שלשירות הקבע בכלל יש תדמית כללית חיובית. הנבדקים

התבקשו לדרג את מידת הסכמתם עם כל פריט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאד).
המהימנות (α Cronbach) שהתקבלה עבור הפריטים היתה 0.75.

תדמית החלופה התעסוקתית: משתנה זה בחן את עמדוניהם של המשרתים בצבא כמעריכים חיצוניים לחלופה תעסוקתית אפשרית בתחום הטכנולוגיה העילית. לא התמקדנו בארגון מסוים אלא בארגון סתמי בתחום התעשייה הטכנולוגית המתקדמת. בחרנו במשתנה זה על סמך מחקרים קודמים שטענו כי תדמית ארגונית נחשבת גם ככזו המוערכת על ידי גורמים החיצוניים לארגון הנבדק (Dutton et al., 1991; 1994). לשם הרכבת מדד זה התבקשו הנבדקים להתייחס לתפישותיהם את העבודה בארגון אזרחי כלשהו העוסק בטכנולוגיה מתקדמת/ טכנולוגיה עילית. על סמך התייחסות זו התבקשו לציין עד כמה נכון כל פריט עבורם בסולם 1 (מאד לא נכון) עד 5 (נכון מאד). ששה פריטים הרכיבו את המשתנה: (1) נראה לי כי בארגון כזה אוכל להשיג עבודה טובה יותר מזו שאני עושה כיום, (2) נראה לי כי בארגון כזה אוכל לעבוד עם ממונים טובים יותר מאלה שיש לי כיום, (3) נראה לי כי אמצא בארגון כזה עמיתים טובים יותר מאלה שעובדים איתי כיום, (4) נראה לי כי אוכל להשיג בארגון כזה שכר ותנאי תגמול טובים יותר מאלה שיש לי כיום, (5) נראה לי כי ההזדמנויות לקידום בארגון כזה טובות יותר מאלה שיש לי כיום, (6) נראה לי כי ערכיו של ארגון כזה תואמים יותר את ערכי ואת תפיסת עולמי. המהימנות (α Cronbach) שהתקבלה עבור הפריטים היתה 0.67.

מימוש ציפיות: מידת מימוש הציפיות של עובד בארגון מייצגת את הפער שבין ההתנסויות החיוביות והשליליות של עובד בעבודתו מחד ושאיפותיו וציפיותיו מהעבודה מאידך (Wanous, Poland, Premack, and Davis, 1992: 288). ככל שפער זה גדול יותר מידת מימוש הציפיות קטנה יותר. משתנה זה נמדד בהתבסס על מדד שהוצע במחקרם של לי ומוודי (Lee & Mowday, 1987). במקור כלל המדד שמונה פריטים ומנימוקי יעילות השתמשנו בחמישה מתוכם שהתאימו במיוחד לסביבה הארגונית הצבאית בה התבצע המחקר: (1) עד כמה הגשימו מפקדיך את ציפיותיך לאחרונה?, (2) עד כמה התאימו סוג עבודתך ותנאי העבודה לציפיותיך לאחרונה?, (3) עד כמה הגשימו חבריך לשירות את ציפיותיך לאחרונה?, (4) עד כמה התממשו לאחרונה ציפיותיך ביחס לעתידך המקצועי או לקידומך?, (5) באופן כללי, עד כמה התממשו ציפיותיך בצבא לאחרונה?. הנבדקים התבקשו לציין עד כמה הוגשמו ציפיותיהם בסולם 1 (כלל לא) עד 5 (במידה רבה מאד). רמת המהימנות (α Cronbach) שהתקבלה עבור חמשת הפריטים שנותרו הייתה 0.77.

תמיכה חברתית: רמת התמיכה החברתית לה זוכים חברי הארגון מעמיתיהם משקפת את המידה בה קבוצת העבודה מהווה מקור מסייע לפרט בהתמודדותו עם משימות שונות הקשורות לתפקידו וכן את המידה בה הפרט רואה בעובדים אחרים מקור מידע, ייעוץ ועידוד. משתנה זה נמדד באמצעות חמישה פריטים הלקוחים ממדד ה-Peer Leadership כפי שהוצע במחקרם של טיילור ובאורס (Taylor & Bowers, 1972). (1) עמיתי לשירות ידידותיים ונעים לעבוד איתם, (2) עמיתי לשירות נכונים לעזור אחד לשני בכל עת, (3) עמיתי לשירות מעודדים אחד את השני לתרום להשגת היעדים המשותפים, (4) עמיתי לשירות משתפים פעולה ומעלים רעיונות טובים כדי לשמור על רמת ביצוע גבוהה, (5) ביחידתי אנו עובדים כקבוצה מגובשת. הנבדקים התבקשו לציין עד כמה נכון כל פריט בעיניהם בסולם 1 (כלל לא נכון) עד 5 (נכון מאד). רמת המהימנות (α Cronbach) שהתקבלה עבור הפריטים היתה 0.77.

תפיסת מנהיגות ופיקוד: משתנה זה מוגדר כמידה שבה חברי הארגון רואים במנהלים ובממונים מקור מסייע, מייעץ, תומך ומעודד הן לשם התמודדות מוצלחת עם משימות בעבודה והן באופן כללי יותר. משתנה זה דומה למשתנה התמיכה החברתית, אך בניגוד אליו הוא מתמקד בתמיכה שנותנים הבכירים בארגון לעובד. במחקרנו מבטאת תפיסת הפיקוד והמנהיגות את המידה בה חברי הארגון מאמינים שבעלי התפקידים הבכירים בארגון, ובמקרה זה המפקדים, מספקים תמיכה חברתית ראויה, עזרה, ומהווים מודל אנושי ומקצועי ראוי לחיקוי. המשתנה נבדק באמצעות חמישה פריטים הלקוחים ממדד ה-Supervisory Leadership במחקרם של טיילור ובאורס (Taylor & Bowers, 1972). (1) המפקדים ביחידה זו ידידותיים ונעים לעבוד איתם, (2) המפקדים נכונים לעזור לשאר החיילים בכל עת, (3) המפקדים ביחידה זו משמשים דוגמה אישית ראויה לחיקוי, (4) המפקדים ביחידה זו מאפשרים לחיילים להביע את דעותיהם ורעיונותיהם בחופשיות, (5) אני בוטח במפקדי ומאמין כי הם עושים את עבודתם על הצד הטוב ביותר. הנבדקים התבקשו לציין עד כמה נכון כל פריט בעיניהם בסולם 1 (כלל לא נכון) עד 5 (נכון מאד). רמת המהימנות (α Cronbach) שהתקבלה עבור הפריטים היתה 0.83. כאן גם ראוי לציין כי מדד התמיכה החברתית ומדד תפיסת המנהיגות והפיקוד נמצאו מובחנים האחד מהשני באמצעות ניתוח גורמים מגשש (Exploratory Factor Analysis).

שחיקה: שחיקה מוגדרת על ידי מאסלך וג'קסון (Maslach & Jackson, 1982) כתוצאה ייחודית של לחץ ומתח מתמשכים בעבודה הגורמים לתהליך של תשישות רגשית (Emotional Exhaustion), ביטול סגולות אנושיות (Depersonalization), והפחתה של הישגים אישיים (Belittling of Personal Accomplishment). המדד המקובל לבדיקת שחיקה בעבודה מכונה Maslach Burnout Inventory - MBI (Maslach & Jackson, 1986) והוא כולל 22 פריטים. לצורך מחקר זה, ובעיקר מטעמי יעילות בחרנו להשתמש בשישה פריטים בלבד. פריטים אלה הם הברורים והפשוטים ביותר במדד, ובנוסף הם רלוונטיים לאוכלוסייה שנבדקה וכן מייצגים את שלושת ההיבטים של שחיקה כפי שהוזכרו: (1) אני חש סחוט נפשית עקב עבודתי, (2) בסוף יום העבודה לא נותר לי כח, (3) אני חש שעבודתי שוחקת, (4) אני חש שיש עלי עומס רב ושאני עובד קשה מדי, (5) עבודה ישירה עם אנשים לוחצת אותי מאד, (6) אני חש שאני מתקרב לקצה גבול היכולת שלי בעבודה. הנבדקים התבקשו לדרג את מידת הסכמתם עם כל פריט בסולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאד). המהימנות (α Cronbach) שהתקבלה עבור הפריטים היתה 0.85.

שכר: משתנה זה נבדק באמצעות שאלה אחת. הנבדקים התבקשו לציין את הכנסתם החודשית הממוצעת נטו בסולם אינטרוולי בן שש קטגוריות: (1) עד 4000 ש"ח, (2) 4001-5000 ש"ח, (3) 5001-6000 ש"ח, (4) 6001-7000 ש"ח, (5) 7001-8000 ש"ח, (6) יותר מ-8000 ש"ח.

משתני בקרה: כפי שציינו קודם משתני הבקרה הנוספים שנכללו במחקר היו השכלה וותק/משך השירות ביחידה. השכלה נמדדה בסולם אינטרוולי בן שש דרגות (1= תיכונית ללא בגרות מלאה או פחות עד 6=אקדמית עם תואר שני ויותר) ומשך השירות ביחידה נמדד בסולם רציף על פי שנות שירות.

מהלך המחקר

המחקר התבצע באמצעות שאלונים שהוכנו על ידי החוקרים ועברו אישור של מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל כדי לוודא שעולים בקנה אחד עם מדיניות הצבא וצרכיו הפנימיים. לפני פיזור השאלונים קיבלו הנבדקים הודעה על קיומו הצפוי של המחקר ועל יעדיו הכלליים. הובהר לנבדקים כי נטילת חלק במחקר היא על בסיס התנדבותי בלבד וכן כי לא תהייה כל דרך לזהות את המשתתפים או את אלה שיבקשו שלא להשתתף. הובהר לנבדקים כי על המידע שייאסף חלים כללי הסודיות

והאנונימיות המקובלים במחקרים מסוג זה. השאלונים פוזרו לנבדקים במקום שירותם הצבאי ונבדקים אחרים שלא שהו פיסית ביחידה בעת המחקר קיבלו שאלון בדואר שלווה בהסבר מקביל בטלפון מצד עורכי המחקר. לנבדקים ניתנו אפשרויות שונות להחזרת השאלונים המלאים, אם באופן אישי וישיר לעורכי המחקר, דרך הדואר, או באמצעות הותרתם בתאו של איש קשר ביחידה.

ממצאים

לוח מספר 1

לוח מספר 1 מתאר את הממוצעים, סטיות התקן, מתאמי פירסון בין משתני המחקר, וכן את רמת המהימנות (α Cronbach) לכל משתנה. על פי לוח זה ניתן לראות כי רמת הערכים הפסיכומטריים (ממוצעים וסטיות תקן) סבירה וכן שרמת המהימנות לכל המשתנים שנבדקו נמצאת מעל לקריטריון המינימלי המקובל (0.60). ראוי לציין כי בסדרת ניתוחי גורמים מגששים (Exploratory Factor Analysis) שבוצעו למשתנים לא התגלו תת גורמים הראויים לציון מיוחד למעט האבחנה הברורה שדווחה בין המשתנים תמיכה חברתית ותפיסת מנהיגות ופיקוד.

מתוך לוח 1 ניתן לראות כי המתאמים שנמצאו בין נטיות עזיבה ובין משתני התדמית היו חזקים למדי. המתאם בין נטיות העזיבה ותדמית ארגונית היה שלילי ($r=-0.52$; $p<.001$) והמתאם בין נטיות עזיבה ותדמית החלופה התעסוקתית היה חיובי ($r=.56$; $p<.001$). ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם ההשערה הראשונה. מתאם שלילי התגלה בין נטיות עזיבה ובין מחד, מידת מימוש הציפיות של הנבדקים, ומאידך ותפיסת המנהיגות והפיקוד ($r=-.32$; $p<.001$, $r=-.17$; $p<.05$) בהתאמה). כמו כן התגלה מתאם חיובי וחלש בין נטיות עזיבה ושחיקה בעבודה ($r=.16$; $p<.05$). ממצאים אלה תומכים חלקית בהשערה השניה ביחס למשתנים הרלוונטיים.

מספר מתאמים מעניינים נוספים התגלו בין משתני התדמית ושאר משתני המחקר. ראשית, נמצא מתאם חיובי בין תדמית ארגונית ובין סדרת משתנים אחרים כמו מידת מימוש ציפיות, תמיכה חברתית, תפיסת מנהיגות ופיקוד, שכר, משך שירות ביחידה והשכלה ($r=.25$; $p<.001$, $r=.15$; $p<.05$, $r=.15$; $p<.05$, $r=.17$; $p<.01$, $r=.21$; $p<.001$, $r=.24$; $p<.05$). שנית, נמצא מתאם שלילי בין תדמית החלופה התעסוקתית ובין מחד, רמת מימוש ציפיות ומאידך, תפיסת מנהיגות ופיקוד ($r=-.25$; $p<.001$, $r=-.20$; $p<.01$). בנוסף, נמצא מתאם חיובי בין תדמית

החלופה התעסוקתית ובין רמת השחיקה ($r=.17$; $p<.01$). לסיכום ניתן גם לראות מתאם שלילי בין תדמית ארגונית ותדמית החלופה התעסוקתית ($r=-.41$; $p<.001$). עם זאת מתאם זה אינו גבוה מדי דבר שמצביע על היעדר מולטיקוליניאריות ועל אבחנה חשובה בין שני מרכיבי התדמית. ממצא זה גם תומך בהתייחסות נפרדת לכל אחד משני המשתנים בהמשך הניתוחים הסטטיסטיים.

לוח מספר 2

לוח מספר 2 מציג את ממצאי הרגרסיה ההיררכית המרובה שבחנה את השערות המחקר באופן ממוקד ומבוקר יותר. מטרתו של ניתוח זה לבחון את השערות המחקר בארבעה שלבים. בצעד הראשון הוכנסו למשוואה שני משתני הבקרה (משך שירות ביחידה והשכלה). בצעד השני הוכנסו חמשת משתני העבודה (שכר, מימוש ציפיות, תמיכה חברתית, תפיסת מנהיגות ופיקוד ושחיקה). בצעדים השלישי והרביעי התווספו לניתוח בנפרד שני משתני התדמית (תדמית ארגונית ותדמית החלופה התעסוקתית). צעדים אלה חשובים במיוחד מכיוון שמטרתם לבחון את השערות המחקר השלישית הטוענת כי למשתני התדמית תרומה עצמאית וחשובה להסבר נטיות עזיבה, תרומה שהיא מעבר לתרומתם של משתני עבודה אחרים.

על פי הצעד הראשון ניתן להבחין כי לא קיים קשר בין השכלה ומשך השירות ביחידה ובין נטיות עזיבה לארגון טכנולוגיה עילית. לעומת זאת, על פי הצעד השני ניתן לראות כי מידת מימוש הציפיות של הנבדקים קשורה באופן שלילי לנטיות עזיבה אלה ($\beta=-.27$; $p<.001$). בנוסף, נטיות העזיבה לארגון טכנולוגיה עילית קשורות באופן חיובי וחלש לרמת השחיקה בעבודה ($\beta=-.14$; $p<.05$). ממצאים אלה תומכים באופן חלקי בהשערה השניה ביחס למשתנים מימוש ציפיות ושחיקה. בצעדים השלישי והרביעי הוכנסו למשוואה משתני התדמית. בצעד השלישי התגלו נטיות עזיבה כבעלות קשר שלילי לתדמית ארגונית ($\beta=-.47$; $p<.001$). בצעד הרביעי התגלו נטיות עזיבה כבעלות קשר חיובי וחזק גם לתדמית החלופה התעסוקתית ($\beta=.40$; $p<.001$). יחד עם זאת, בצעד הרביעי הצטיירה תרומתו של גורם תדמית החלופה התעסוקתית כדומיננטית יותר בהשוואה לתרומת גורם התדמית הארגונית. הירידה בעצמת הקשר שבין תדמית ארגונית ונטיות עזיבה בצעד הרביעי ($\beta=-.32$; $p<.001$) בהשוואה לצעד השלישי מצביעה על כך. באופן כללי ממצאים אלה תומכים בהשערה הראשונה ובהשערה השלישית. חשוב גם לציין כי בצעד השלישי נעלם הקשר שבין

משתנה השחיקה והמשתנה התלוי והוא הפך בלתי מובהק. בנוסף ניתן להבחין כי עם הכללתם של שני משתני התדמית במשוואה ירד גם הקשר שבין מימוש ציפיות והמשתנה התלוי.

צעדים מספר שלוש וארבע גם מראים גם כי לשני משתני התדמית תרומה רבה להסבר נטיות עזיבה. ראשית ניתן להבחין כי השונות המוסברת של מודל הרגרסיה הסופי (אחרי הצעד הרביעי) עמדה על 45% שהוא שיעור גבוה יחסית ותואם לרוב המחקרים האחרים בתחום (Lee & Mitchell, 1994; 1999). מתוך שיעור זה, לשני משתני התדמית הייתה תרומה של עצמאית של 31% בעוד שלייתר חמשת משתני העבודה והבקרה יחדיו הייתה תרומה כוללת של 14% בלבד. ממצאים אלה תומכים בהשערה השלישית שטענה כי לתדמית ארגונית ולתדמית החלופה התעסוקתית חשיבות רבה בהסבר נטיות עזיבה.

ראוי גם לציין כי בנוסף לניתוח מודל הרגרסיה בארבעה צעדים שנקבעו מראש כפי שמתואר עד כאן, הרי שביצענו גם ניתוח רגרסיה בשיטת Stepwise. מטרת בדיקה זו הייתה לבחון עד כמה יציבים הממצאים גם כאשר לא מוגדרים הצעדים מראש וניתנת לכל משתנה הזדמנות הוגנת להשפיע על המשתנה התלוי באופן חופשי. ניתוח בשיטה זו העלה ממצאים דומים למדי לאלה שתוארו כאן. שני משתני התדמית התגלו כדומיננטיים ביותר גם באסטרטגיה זו כאשר תדמית החלופה התעסוקתית אחראית לבדה ל-12% מהשונות המוסברת של נטיות עזיבה ותדמית ארגונית לבדה מוסיפה כ-19% לערך זה. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם אלו שהוצגו קודם ומחזקים את ההשערה בדבר המרכזיות והייחודיות של גורמי התדמית בקשר עם נטיות עזיבה.

דיון

הממצאים שהוצגו מאששים את השערת המחקר הראשונה ואת ההשערה השלישית. הם גם תומכים באופן חלקי בהשערה השנייה, בעיקר ביחס למשתנה מימוש ציפיות ובמידה מועטה הרבה יותר ביחס למשתנה שחיקה. ממצאים אלה מחזקים את הסברה שלמרכיבי תדמית בסביבת העבודה יש השלכות חשובות על התנהגות הפרט בארגון ובעיקר על נטיות לעזיבת הארגון לטובת חלופה תעסוקתית אחרת. מבחינה תאורטית, ממצאי המחקר עולים בקנה אחד עם תיאורית המשבר (Unfolding Theory) להסבר עזיבה ונטיות עזיבה (Lee & Mitchell, 1994; Lee et al., 1999) וכן עם תיאורית התדמית כפי שמוצגת על ידי Beach (1990). על פי גישות אלה קיים קשר בין תדמית שיש לעובדים הן כלפי עבודתם והן כלפי החלופה התעסוקתית ובין רצונם להחליף את מקום העבודה באופן יזום. עם זאת, הממצאים גם תומכים בידע הקיים הן בתחום הבנת נטיות עזיבה של

עובדים בכלל, משמעותה של תדמית ארגונית, וההשלכות של משתני עבודה וסביבה ארגונית על כוונות עזיבה. נראה לנו גם כי מבחינה מעשית יש בתוצאותיו של מחקר זה משום תרומה להבנת תהליכי כוח אדם, תנועת עובדים בין ארגונים, והדגשים הניהוליים שיש לתת כדי לצמצם את הנזק שנגרם בעטיים לארגון. החלקים הבאים דנים באופן מפורט יותר במשמעויות התיאורטיות והמעשיות של הממצאים.

משמעויות תיאורטיות

ראשית ראוי לדון בקשר שהתגלה בין שני מרכיבי התדמית שנבחנו במחקר זה ובין נטיות העזיבה. הממצאים מצביעים על כך שתדמית החלופה התעסוקתית קשורה באופן חיובי וחזק לנטיות עזיבה אלה ($\beta=.40$; $p<.001$), וקשר זה חזק יותר מהקשר שבין תדמית ארגונית ונטיות העזיבה על ($\beta=-.32$; $p<.001$). נראה כי ממצא זה מבטא את כוח המשיכה הרב יותר שיש לתדמית החלופה על פני תדמית הארגון הנוכחי אליו שייך העובד. הוא גם משתלב עם תיאורית המשיכה (Pull Theory) הגורסת כי עזיבה נקבעת במידה רבה על ידי טיבן של החלופות התעסוקתיות הממתינות לאדם מחוץ לארגון. עם זאת, ממצא זה גם תואם את תיאורית המשבר (Unfolding Theory) הגורסת כי אין מדובר בחלופה של ממש אלא ב"תדמית החלופה" כפי שנתפסת על ידי הפרט. על פי גישת המשבר אירוע מסוים המתרחש בארגון או בסביבתו מסוגל לשמש מניע או זרז של תהליכים שסופם יכול להיות עזיבה (Lee & Mitchell, 1994). לדעתנו, יתכן והנסיקה המהירה של ארגוני הטכנולוגיה העילית בישראל מסוף שנות ה-90 שימשה אירוע "משברי" בעיניהם של רבים מהמשרתים בצבא אשר החלו לבחון חלופות תעסוקתיות ברצינות רבה יותר.

יש גם לשים לב כי במחקר זה לא ביקשנו מהנבדקים להתמקד בחלופה מסוימת אלא ביקשנו מידע כללי על תדמיתו של מגזר תעסוקתי שלם בתחום הטכנולוגיה המתקדמת. במובנים רבים, השקעה בתדמית הארגונית (במקרה זה של הצבא) חשובה לשם מניעת עזיבתם של חבריו אך תרומתה להסבר החלטות הפרט נמוכה יותר בהשוואה לגורם המשיכה או ל"קסם" החלופה. כלומר, על פי הממצאים הנוכחיים, יתכן וכוחה של התדמית שיש לפרט ביחס לארגון אליו הוא/ היא שואף/ת לעבור רב יותר מכוחה של תדמית הארגון בו הוא/היא נמצא/ת כיום. יתכן וממצא זה מסוגל להסביר חלק מהמצב שהיה קיים בעת ביצוע המחקר בו רבים מאנשי הצבא העדיפו לעזוב את שירותם (או לפחות חשבו על עזיבה) לטובת ארגוני טכנולוגיה עילית למרות ועל אף התדמית הארגונית הטובה יחסית שיש לצבא בעיני חבריו ובעיני חלק גדול מהאזרחים בישראל (ויגודה ויובל, 2001).

לדעתנו חשוב גם לבדוק מבחינה תיאורטית את הקשר שבין משתני העבודה ונטיות העזיבה של הנבדקים. מבין משתני העבודה שנבדקו רק למידת מימוש הציפיות של הפרט, ובמידה מועטה יותר ויציבה פחות גם לשחיקה בעבודה, היה קשר לנטיות העזיבה. הממצא ביחס למידת מימוש הציפיות תואם את הידוע בספרות וקרוב מאד לממצאים אודות הקשר שבין שביעות רצון בעבודה ונטיות עזיבה (Lum et al., 1998). בעוד ששחיקה התגלתה במחקרים שונים כגורם המאיץ עזיבה (Lee and Ashforth, 1996) הרי שכאן תרומתה הייתה חלשה יחסית ובלתי יציבה מכיוון שנעלמה בעת שילובם של משתנים אחרים במודל הרגרסיה. הממצאים ביחס לחוסר הקשר בין שכר, תמיכה חברתית, ותפיסת המנהיגות והפיקוד ובין נטיות עזיבה מעניינים ומנוגדים לידוע בספרות (לדוגמה, Shirom, 1976; Cropanzano et al., 1997; Lum et al., 1998). יתכן והם מצביעים על כך שנטיות ההישארות או העזיבה תלויות בגורמים אחרים וחזקים יותר שתדמית היא אחת מהם. יתכן ואפשר גם להסביר חוסר תלות זו בהקשר המסוים של אוכלוסיית המחקר ושל מאפייני הארגון/הצבא. בחברה הישראלית העבודה בצבא איננה "עבודה" של ממש אלא "שירות" (מונח שגם אנו אימצנו כאן). שירות זה הינו בעל מרכיב תפיסתי-תודעתי "התנדבותי" או "וולונטרי" למרות שיש בו את כל סממני החברות בארגון עבודה רגיל. לכן, יתכן ונטיות עזיבה מה"שירות" קשורות פחות לגורמים כמו שכר. כמו כן, היחידה שהשתתפה במחקר מאופיינת ברמת תמיכה חברתית גבוהה ועמדות חיוביות מאד כלפי המפקדים (Mean=3.81, S.D.=0.56; Mean=3.67; S.D.=0.69) ויתכן שגורמים אופייניים אלה מקובלים כערך טבעי שאינו דוחף לעזיבה או מונע אותה.

במחקר זה מצאנו כי למרות הקשר שהתגלה בין משתני עבודה שונים (בעיקר מימוש ציפיות ופחות מכך שחיקה) ובין נטיות עזיבה, הרי שהקשר בין שני משתני התדמית והמשתנה התלוי היה חזק ומשמעותי הרבה יותר. השונות המוסברת הרבה של נטיות עזיבה באמצעות משתני התדמית (31%) בהשוואה לשונות המוסברת באמצעות כלל המשתנים הבלתי תלויים האחרים (14%) מצביעה על מרכזיותם של משתני התדמית ויש בה כדי להצדיק מחקרים נוספים בכיוון. יתכן ומחקרים כאלה יצאו נשכרים הן מעצם השימוש במדדים אחרים של תדמית ארגונית (מזוויות ראייה פנימיות וחיצוניות) והן מתהליך בחינת הקשר שבינם ובין עזיבה בפועל, משתני ביצוע אחרים ברמת הפרט, או ביצועים ארגונים במישור הכלכלי, העסקי, והציבורי.

לכן, יש מבחינה תיאורטית גם משקל רב לעצם השימוש שעשינו במחקר זה בשני מדדים של תדמית ולא הסתפקנו רק באחד. אמנם שני מדדים אלה הוערכו על ידי אותה קבוצת נחקרים אך בעוד שהראשון (תדמית ארגונית) כוון אל הארגון פנימה הרי שהשני (תדמית החלופה התעסוקתית)

כוון החוצה אל עבר ארגוני הטכנולוגיה העילית שהיוו בעת ביצוע המחקר יעד מרכזי לעזיבת אנשי הצבא. לדעתנו, יש בכך תרומה להבהרת הדרך האופרטיבית בה יש למדוד תדמית מעבר למונחים המוכרים בספרות כמו תדמית ארגונית פנימית (Oswald, 1996) ותדמית חיצונית נתפסת (Dutton et al., 1991; 1994). התרומה מתבטאת בעיקר בחתירה הקיימת כיום ליצירת מדד מורכב יותר של תדמית המכונה לעיתים "תדמית ארגונית משולבת" וכולל הן הערכות ממספר מקורות מידע (פנימיים וחיצוניים לארגון) והן סדרה של מימדים היוצרים יחדיו תדמית ונכללים תחת הגדרתה.

משמעויות מעשיות

מעבר למשמעויות התיאורטיות החשובות של המחקר הרי שראוי גם לדון במספר השלכות מעשיות שיש להן הן לעולם הניהול בכלל והן לניהול ארגונים ציבוריים ומערכות צבאיות בפרט. ראשית נראה כי ארגונים ומנהליהם יתבקשו בעתיד לתת תשומת לב רבה יותר לסוגיות של תדמית ארגונית כפי שנתפסת על ידי עובדים (לקוחות פנימיים) וקהל צרכנים (לקוחות חיצוניים). כפי שהראינו במחקר זה אחת ההשפעות החשובות של תדמית ארגונית יכולה להיות על נטיות עזיבה של עובדים ועל עזיבה בפועל הנובעת מכך. התדמית ארגונית טובה חשובה לפחות כמו משתני עבודה אחרים, אם לא יותר מהם, להסבר נטיות עזיבה. לכן, תרומתה רבה להבאת משאבים אל הארגון ולעיצוב תפוקותיו בקרב לקוחות. עם זאת, יצירת תדמית ארגונית טובה איננה עניין פשוט לא כל שכן אין היא מצביעה בהכרח על טיב הניהול, הארגון והיחסים הפנימיים בארגון. חמקמקותו הרבה של המושג נובעת בין השאר מהסברה הרווחת כיום שניתן לעצב תדמית ארגונית רצויה בסיועם של יועצי תקשורת ותוך שימוש במדיה. סברה זו מוצדקת במידה רבה אך יש בה גם עוקץ. למרות שניתן במידה זו או אחרת לעצב תדמית ארגונית רצויה, גם אם במאמצים לא קלים, הרי שכפי הנראה לא ניתן לשמר תדמית ארגונית "מזויפת" לאורך זמן. העובדה שכלי ההערכה והמדידה של תדמית ארגונית הולכים ומשתכללים תלך ותקשה על אלה המעוניינים לעשות שימוש בתדמית או בתדמיות ארגוניות שאינן משקפות כראוי את המציאות. יתירה על כך, ראוי כי מנהלים יבינו שמידת הסיכון הכרוכה בתהליך של הבניית תדמית בלתי מהימנה רב מאד. צרכנים, עובדים פוטנציאליים, או בעלי עניין אחרים שיחליטו להתקשר עם ארגון מסוים על בסיס תדמיתו ובה בעת יגלו כי קיים פער שלילי משמעותי בינה ובין המציאות יוותרו עד מהירה על התקשרות שכזו ויהיה קשה מאד לשכנעם לחזור בהם בעתיד.

ראוי גם לציין כי המחקר הנוכחי מצביע על מרכזיות גורם התדמית גם ביחס למגזר הציבורי שהצבא הוא חלק ממנו. צה"ל בנוי כמנגנון בירוקרטי קלאסי במתכונת המאפיינת הן צבאות אחרים בעולם והן ארגוני שירות ציבורי אחרים. המדרג ההיררכי ברור ונוקשה והתנועה בתוכו קשה בכל הכיוונים. התרבות הארגונית בעלת קודים אחידים למדי והפתיחות לזרימת מידע חדש ורעיונות יזמיים מוגבלת למדי, למרות שיפורים המוחדרים עם הזמן. יותר מכך, בעוד שתיאוריות ניהוליות וארגוניות במגזר העסקי נותנות כבר היום דגש רב למרכיב התדמית עקב השפעתו על הרגלי צריכה וקנייה הרי שהתיאוריה של ניהול ארגונים ציבוריים, והצבא בתוכם, ממעטת בחשיבותו של מרכיב זה ולא מייחדת לו תשומת לב מספקת. תדמיתם של ארגונים ציבוריים ותדמיתו של הצבא בישראל אינה נבחנת באופן ישיר ובמקרה הטוב קיים ידע מסוים אודות אמון אזרחים בגופי מנהל ציבורי ואודות שביעות הרצון משירותיהם. עם זאת ידע זה בהחלט אינו מספק ולא מייצג כראוי את משמעותה המלאה של תדמית ארגונית. לכן, תרומה מרכזית של המחקר הנוכחי הינה בבחינה ישירה של תדמית ארגונית בארגון בירוקרטי-ציבורי קלאסי כמו צה"ל. נראה לנו כי חשוב שמערכות ציבוריות יהיו ערות לתדמיתן בקרב אזרחים כפי שמערכות עסקיות ערות לתדמיתן בעיני לקוחותיהם. תשומת לב זו מסוגלת לתרום להתייעלות במגזר הציבורי גם אם אינו פעיל תמיד בתנאי תחרות מלאים וכן יש בה ערך דמוקרטי בחיזוק הקשר שבין אזרחים וממשל. בנוסף, חשוב ששני המגזרים, הן הציבורי והן הפרטי, יקדישו תשומת לב רבה יותר להבנת תדמיתם בעיני עובדיהם וילמדו ויישמו את יתרונות ה"תדמית הארגונית המשולבת".

השלכות המחקר בהקשר הישראלי

מחקר מסוג זה, הנערך בצה"ל וקשור לארגוני הטכנולוגיה העילית שמהווים את אחד ממגזרי המשק הישראלי המצליחים והפורחים של השנים האחרונות, ראוי לו גם שינותח בהקשר המקומי הרלוונטי. כאן יש לתת את הדעת לשני מישורי דיון עיקריים: ראשית, מבחינת תנועת כוח אדם ותעסוקה במשק הישראלי עוסק המחקר בבעיה אקטואלית של תחרות על כוח אדם מיומן אשר גם אם התמתנה מעט בעקבות המשבר שמתחולל בתעשיית הטכנולוגיה העילית בעולם הרי שקרוב לודאי תתעורר מחדש כשמגזר זה יצא מהמשבר אליו נקלע. המשק הישראלי הופך בשנים האחרונות להיות מוטה טכנולוגיה עילית ותעשייה זו מתבססת על כוח אדם מיומן ומשכיל. למרות שישראל משופעת בכוח אדם איכותי שכזה הרי שלעיתים אין הוא מספיק. כדי להיענות לדרישות תעסוקה אלה שוקלת המדינה לעיתים לייבא ידדים עובדות ממדינות אחרות או לחילופין מנסה להתמודד עם החוסר בעצמה באמצעות הכשרת כוח אדם נוסף. בפועל, מתחוללת תחרות רבה על שירותיהם של עובדים

מיומנים ונתוני המחקר הנוכחי מראים כי נטיות העזיבה לארגוני טכנולוגיה עילית מהצבא גבוהות למדי (Mean=3.36; s.d.=1.03) באופן מוחלט ויחסי. מספרים אלה גבוהים באופן משמעותי מממוצעי נטיות העזיבה הכלליות שהתגלו בשנים האחרונות בארגונים אחרים של המנהל הציבורי בישראל (לדוגמה, Mean=2.07; s.d.=.85) אצל ויגודה (Vigoda, 2000).

כיוון שכך יש לממצאי המחקר גם היבט חברתי ולאומי חשוב הנוגע למשמעות תנועת כוח אדם טכנולוגי מיומן מהצבא אל השוק האזרחי. מכיון שהתיאוריה הארגונית טוענת כי כוונות עזיבה מסוגלות להתפתח לעזיבה בפועל (Vandenberg, 1999; Tett & Meyer, 1993) הרי שיתכן וממצאי המחקר מעידים על היקפה של הבעיה וחשיבותה. למרות שיש להיזהר במידת ההכללה מתוך המדגם הנוכחי שהוא בעל מאפיינים הומוגניים יחסית של חיילי יחידה אחת בחיל הים הרי שיתכן ויש בממצאים אלה כדי להעיד על תהליכים דומים גם ביחידות אחרות של הצבא. כיום מדינת ישראל מתמודדת בזירה מדינית-ביטחונית קשה ובסביבה שעדיין ברובה עוינת לעצם קיום המדינה. במצב שכזה יש משמעות רבה לשימור יתרונה הצבאי והטכנולוגי של המדינה שמעונינת בה בעת לקיים אורח חיים מודרני ומשק כלכלי פתוח שתחרות היא מסימני ההיכר המובהקים שלו. התחרות על כוח אדם מיומן הינה סממן אחד של אורח חיים זה שמבקש להשתלב עם הצורך הקיומי בשימור יתרונה הצבאי של המדינה. במצב בו תדמיתם של ארגוני הטכנולוגיה העילית חזקה יותר מתדמיתו של צה"ל כמעסיק תלך תחרות זו ותגבר. לצבא יש השפעה מסוימת על צמצום נזקיה של תנועת כוח אדם זו באמצעות שיפור נוסף בתדמיתו או בשיפור מידת מימוש הציפיות של חייליו אך על סמך ממצאינו ניתן להסיק כי השפעה זו קטנה יחסית. להערכתנו, כתוצאה מכך עומד הצבא כיום בפני שתי ברירות עיקריות: (1) המשך במדיניות הארגונית והניהולית הקיימת תוך איבוד הדרגתי של יתרונות טכנולוגיים ואיכותיים ותוך ציפייה שקצב ההתקדמות וההתפתחות המקביל של יריבים בזירה יהיה איטי, או (2) התמודדות עם הבעיה בכלים בלתי קונבנציונליים ואסטרטגיים-ארגוניים הקשורים לשינוי במבנה, שינוי בתהליכים פנימיים, ושינוי בתפיסה הארגונית והניהולית. שינויים נדרשים אלה יתנו דגש לשימור כוח האדם האיכותי ביותר בתוך מסגרת הצבא וויתור על רבים מהמשרתים כיום ביחידות מבוססות טכנולוגיה תוך מציאת פתרונות חלופיים למשימות שביצעו יחידות אלה. רפורמה מבוקרת וזהירה כזו של תהליכים צבאיים כוללת התקשורת מוגברת עם ארגונים אזרחיים לצורכי שירות טכנולוגי שתאפשר מתן תשומת לב רבה יותר לגרעין המצומצם והאיכותי ביותר של כוח האדם טכנולוגי שנבחר להישאר במסגרת הצבאית. גרעין זה יכוון להישאר בשירות זמן רב יותר ממשיך השירות הנוכחי שמסתיים כיום לאחר כ-20 שנות שירות בלבד (עד למועד הפרישה המקובל כיום

במשק שעומד על 65 שנה). כך יהיה אפשר גם לספק לנשאים תנאים הדומים לתנאי העבודה במגזר הטכנולוגיה העילית האזרחי, ובנוסף לספק בטחון תעסוקתי ארוך טווח לנשאים, על בסיס התחייבות הדדית.

מגבלות המחקר

כמו בכל מחקר חברתי-התנהגותי אחר גם למחקר זה מספר מגבלות שחשוב להזכיר. ראשית, העיסוק במושג התדמית אינו נפוץ כל כך והספרות ביחס אליו דלילה למדי. גישת התדמית נפוצה יותר בתחום הניתוח של תהליכי קבלת החלטות בכלל אך יישומה בהקשרים ארגוניים החל רק בשנים האחרונות (Beach, 1990). כיוון שהגדרתה של תדמית ארגונית עדיין לא זוכה להסכמה נרחבת מספיק ולגבולות מושגיים ברורים דיים המקובלים על הקהילה המדעית הרי שמידת התפעול (Operationalization) של התופעה טעונה בדיקות נוספות ומתמשכות. במחקר זה עשינו שימוש במדד מוכר יחסית לבחינת תדמית שנעשו בו שינויים כדי להתאימו הן לתרבות הארגונית הישראלית ובעיקר לסביבת העבודה בצבא. יחד עם זאת עדיין אין די מידע כדי לבסס את תקפותו ומהימנותו של מדד זה מעל ומעבר לכל ספק. עם זאת, מבחני המהימנות שביצענו כמו גם ממצאי בדיקת תוקף התוכן ותוקף המבנה מעודדים ולכן מומלץ להמשיך לפתח ולבחון אמפירית את המדד בו נעשה שימוש כאן, גם במחקרים אחרים.

מגבלה שניה של המחקר הינה העובדה שעשינו בו שימוש בהערכות עצמיות של עובדים והשתמשנו במקור מידע אחד לכל המדדים (Common Source Error). כיוון שכך מחקר זה גם חשוף, כמו מחקרים אחרים שנערכו באופן דומה, להטיה המכונה "טעות השיטה האחידה" (Common Method Error). עבודתם של צמפטון וואגנר (Champton & Wagner, 1994) בדקה בהקשר זה 581 מחקרים אחרים וביקרה את שיטת הדיווח העצמי אך גם טענה כי ישנם תחומים מסוימים החשופים יותר או פחות להטיות השיטה ולכן אין הכרח לוותר עליה מכיוון שיש לה תרומה מדעית חשובה. בנוסף, העובדה שבחנו במחקר נטיות עזיבה ולא עזיבה בפועל מגבילה גם היא את משמעות הממצאים. כפי שהסברנו קודם, אכן ידוע מתוך מחקרים קודמים שקיים מתאם חיובי בין נטיות עזיבה ועזיבה בפועל של עובדים אך מחקר זה לא תוכנן בכדי לקבוע את הסיבות לעזיבה אלא את משקלם של גורמים שונים בקביעת כוונות עזיבה בלבד. בשל כך, ראוי שכל ההיקשים שיבוצעו על סמך ממצאים אלה יהיו מתאמיים בלבד ובשום אופן לא סיבתיים. לכן, המחקר הנוכחי לא מסוגל להראות כי תדמית ארגונית משפיעה על נטיות עזיבה ובהחלט יתכן קשר בכיוון הפוך על פיו נטיות עזיבה הן המשפיעות על תדמית ארגונית כפי שנתפסת בעיני העובדים. במצב זה, כאשר נטיות

העזיבה באות לידי ביטוי בגלוי ובאופן מילולי או התנהגותי הרי שתדמית הארגון בעיני חבריו, לקוחותיו, או אחרים הבאים עימו במגע מסוגלת להיפגע.

בעיה נוספת של המחקר קשורה למידת תקפותו החיצונית. מכיוון ששאלת המחקר ממוקדת מאד ודנה בנטיות העזיבה של אוכלוסיית כוח אדם בעלת מאפיינים מיוחדים, מתוך צה"ל שבעצמו הינו גוף ייחודי (בירוקרטיה קלאסית, ארגון מהמגזר הציבורי, בעל מעמד מיוחד בחברה הישראלית), הרי שיש לבחון היטב עד כמה אפשר להכליל את הממצאים שהתגלו במחקר זה גם לאוכלוסיות אחרות (לדוגמה, לאוכלוסיות הכוללות נשים: במחקר זה השתתפו רק גברים) ולארגונים אחרים. לדעתנו הכללה שכזו אפשרית, גם אם צריכה להיעשות בזהירות. למרות ייחודיותם של הנבדקים ושל הגוף בו נעשה המחקר עדיין מצביעים הממצאים על קשרים חזקים למדי בין היבטים של תדמית ארגונית ונטיות עזיבה. עצמת הקשרים וכיוונם ראויים לדעתנו להיבדק גם בסביבות ארגוניות אחרות לשם מתן תוקף חיצוני ראוי לממצאי המחקר הנוכחי.

בשל כך ראוי שמחקרים נוספים יעסקו, תיאורטית ואמפירית, בשאלות שמסוגלות להרחיב הן את בסיס הידע שלנו אודות תדמית ארגונית בכלל, היבטיה בארגוני מנהל ציבורי בפרט, וההקשר הישראלי הרלוונטי. בנוסף, יתכן ותרומה ממשית יכולה לצמוח מתוך בחינת הקשר של תדמית ארגונית (לצידם של משתני עבודה שונים, מבניים, מצביים, או פסיכולוגיים) לתוצרים ארגוניים אחרים מעבר לנטיות עזיבה של עובדים בכלל ונטיות עזיבה לארגוני טכנולוגיה עילית בפרט. תוצרים ארגוניים אלה יכולים לכלול הערכות ביצוע פורמליות ובלתי פורמליות (למשל, התנהגות אזרחית בארגון OCB-Organizational Citizenship Behavior), נטיות להזנחת העבודה (Negligence Behavior), שביעות רצון בעבודה, נאמנות לארגון ומחויבות ארגונית. כמו כן, שלושת התיאוריות המקובלות כיום להסבר עזיבה ונטיות עזיבה צריכות להידון באורח השוואתי וביקורתי. בעוד שבמחקר זה נתנו תמיכה מסוימת בעיקר לתיאורית המשבר (Unfolding Theory) ולתיאורית המשיכה (Pull Theory) הרי שנדרשים מחקרים נוספים בכדי לבסס הבדלים אלה בעיקר בכל שקשור לגורם התדמית הארגונית.

לסיכום ניתן לקבוע כי למרות מגבלותיו מסוגל מחקר זה לתרום הן להבנת תופעת העזיבה מארגונים והן להבנת המושג תדמית בעולם העבודה. המחקר מראה כי לתדמית ארגונית קשר משמעותי וחשוב עם נטיות עזיבה, קשר שיש לתת את הדעת הן להשלכותיו התיאורטיות הכלליות אך גם ובעיקר למשמעותיותו המעשיות מבחינה ניהולית-ארגונית ובהיבט החברתי והלאומי בישראל.

רשימת מקורות

- קליין, י. (1993). הקשר בין תמיכה חברתית לבין משתני מתח ורמת ביצוע במסגרת צבאית. עבודת גמר לתואר מוסמך, אוניברסיטת בר-אילן (המחלקה לפסיכולוגיה).
- רום, ד. (1993). השפעת התגמולים, וותק, השכלה ותחום תעסוקתי על נטייה להישאר בקבע בצה"ל. עבודת גמר לתואר מוסמך, אוניברסיטת תל-אביב (החוג ללימודי עבודה).
- ויגודה, ע. ויובל, פ. (2001). ביצועי המגזר הציבורי בישראל: סקר עמדות אזרחים והערכת מצב לאומית. נייר עבודה מס' 1. החוג למדע המדינה והמרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי. אוניברסיטת חיפה.
- Beach, L.R. (1990). Image Theory: Decision making in personal and organizational contexts. Chichester, England; Wiley.
- Blau, P.M. (1964). Power and Exchange in Social Life. New-York; Wiley.
- Rosse, J.G., & Noel, T.W. (1996). Leaving the organization. In K.R. Murphy (Ed.) Individual differences and behavior in organizations (pp. 451-504). San Francisco; Jossey-Bass.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. Academy of Management Review, 11, 55-70.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. Journal of Organizational Behavior, 18, 159-180.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. Administrative Science Quarterly, 36, 484-459.
- Cohen, A. (1999). Turnover among professionals: A longitudinal study of American lawyers. Human Resource Management, 38, 61-76.
- Dowling, G.R. (1994). Corporate Reputation: Strategies for Development the Corporate Brand. London: Kogan Page.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. (1991). Keepin an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. Academy Of Management Journal, 34, 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational image and member identification. Administrative Science Quarterly, 39, 239-263.
- Etzion, D. & Westman, M. (1992). Social support and sense of control as moderators of the stress-burnout relationship in military careers. Working paper 26/92, Tel Aviv institute of Business Research.
- Farrell, D., & Rusbult, C.E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. Special Issue: Research on Hirschman's Exit, Voice, and Loyalty model. Employee Responsibilities and Rights Journal, 5, 201-218.
- Fombrun, C, Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy Of Management Journal. 33, 233-258.

- Fombrun, C.J. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A., Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decision. Academy of Management Journal, 36, 414-427.
- Gioia, D.A., Schultz, M., and Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. Academy of Management Review, 63-81.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., & Griffeth, R.W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. Journal of Applied Psychology, 77, 890-909.
- Hulin, C.L., Roznowski, M., Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. Psychological Bulletin, 97, 233-250.
- Hirschman, A.O. (1970). Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organization and States. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kervin, J., Clark, K., Reid, F., and Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? Journal of Organizational Behavior, 19, 305-320.
- Lee, R.T., and Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. Journal of Applied Psychology, 81, 123-134.
- Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. Academy of Management Review, 19, 51-89.
- Lee, T.W., & Mitchell, T.R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. Academy of Management Journal, 39, 5-36.
- Lee, T.W. & Mowday, R.T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. Academy of Management Journal, 30, 721-743.
- Markwick, N., and Fill, C. (1997). Toward a framework for managing corporate identity. European Journal Of Marketing, 31, p. 396.
- Meir, E., Hadas, C., & Noyfeld, M. (1997). Person-Environment fit in small army unit. Journal of Career Assessment, 5, 21-29.
- Meir, E., & Erez, M. (1981). Fostering a career in Engineering. Journal of Vocational Behavior, 18, 115-120.
- Maslach, C., and Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behavior, 2, 99-113.
- Maslach, C., and Jackson, S.E. (1986). Maslach Burnout Inventory. Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press.

- Miles, R.H. (1987). Managing the Corporate Social Environment: A Grounded Theory. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Oswald, J. (1996). Human resources, scientist, and internal reputation: The role of climate and job satisfaction. Human Relation, 49, 269-294.
- Riordan, M.R. Gatewood, R.D., Bill, J.B. (1997). Corporate image: employee reaction and implication for managing corporate social performance. Journal of Business Ethics, 16, 401-412.
- Roberts, K.,H., Hulin, C.L., and Rousseau, D.M. (1978). Developing an Interdisciplinary Science of Organizations. San Francisco; Jossey-bass.
- Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco; Jossey-Bass.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., and Xie, J.L. (2000). Collective efficacy versus self-efficacy in coping responses to stressors and control: a cross-cultural study. Journal of Applied Psychology, 85, 512-525.
- Selama, E., and Selama, J. (1988). The company image: building your identity and influence in the marketplace. New York: Wiley.
- Shirom, A. (1976). On some correlates of combat performance. Administrative Science Quarterly, 21, 419-432.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. Human Relations, 39, 1005-1016.
- Steel, R.P., & Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intention and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 69, 673-686.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46, 259-293.
- Treadwell, D.F., and Harrison, T.M. (1994). Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication. Communication Monographs, 61, 63-85.
- Taylor, J.C., and Bowers, D.G. (1972). Survey of Organizations: A Machine Scored Standardized Questionnaire Instrument. Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Taylor, J.C., and Bowers, D.G. (1972). Survey of Organizations: A Machine Scored Standardized Questionnaire Instrument. Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Trevor, C.O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44, 621-638.

- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implication for the public sector. Journal of Vocational Behavior, 57, 326-347.
- Vroom, V.H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
- Vandenberg, R.J. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? Human Relations, 52, 1313-1336.
- Wanous, J.P., Poland, T.D., Premack, S.L., & Davis, K.S. (1992). The effect of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 77, 288-297.
- Zakheim, D.S. (1994). Peace and Israeli security. Israel Affairs, 1, 13-26.

לוח 1:

סטטיסטיקה תיאורית, מהימנות (בסוגריים), ומתאמי פירסון (Pearson's r) בין משתני המחקר (N=206-224)

משתנים משתנה תלוי	ממוצע	סטיות תקן	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. נטיות עזיבה+	3.36	1.03	(0.86)								
<u>משתנים בלתי תלויים:</u>											
<u>משתני תדמית</u>											
2. תדמית ארגונית+	2.68	0.65	-.52**	(0.75)							
3. תדמית החלופה התעסוקתית+	3.43	0.57	.56**	-.41**	(0.67)						
<u>משתני עבודה</u>											
4. מימוש ציפיות+	3.16	0.68	-.32**	.25**	-.20**	(0.77)					
5. תמיכה חברתית+	3.81	0.56	-.04	.15*	-.01	.23**	(0.77)				
6. תפיסת מנהיגות ופיקוד+	3.67	0.69	-.17*	.24**	-.25**	.35**	.40**	(0.83)			
7. שחיקה+	2.81	0.84	.16*	-.03	.17**	-.17**	.02	-.24**	(0.85)		
8. שכר##	3.65	1.96	-.11	.21**	-.05	.05	-.02	-.12	.24**	-	
<u>משתני בקרה</u>											
9. משך שירות ביחידה (שנים)	4.84	3.96	-.13	.17*	-.04	.01	.02	-.05	.27**	.65**	-
10. השכלה#	2.51	0.89	-.02	.15*	.01	-.06	-.04	-.03	.18**	.61**	.43**

+ סולם בן חמש דרגות (1=כלל לא מסכים או כלל לא נכון עד 5=מסכים מאד או נכון מאד)
 # סולם בן חמש דרגות (1=תיכוני ללא בגרות מלאה או פחות עד 6=אקדמאי תואר שני או יותר)
 ## סולם בן שש דרגות (1=עד 4000 ש"ח נטו עד 6=יותר מ-8000 ש"ח נטו)

*P<.05, **P<.01,

לוח 2:

ממצאי רגרסיה היררכית מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת הקשר בין המשתנים הבלתי-תלויים ונטיות עזיבה לארגוני טכנולוגיה עילית (N=206-224).

משתנים	צעד 1 β (t)	צעד 2 β (t)	צעד 3 β (t)	צעד 4 β (t)
<u>משתני בקרה</u>				
1. משך שירות ביחידה	-.14 (-1.82)	-.13 (-1.47)	-.11 (-1.35)	-.10 (-1.44)
2. השכלה	.04 (.52)	.04 (.47)	.06 (.85)	.03 (.45)
<u>משתני עבודה</u>				
3. שכר		-.08 (-.76)	-.01 (-.04)	.02 (.27)
4. מימוש ציפיות		-.27** (-3.76)	-.20** (-3.00)	-.18** (-2.99)
5. תמיכה חברתית		.06 (.78)	.08 (1.22)	.03 (.51)
6. תפיסת מנהיגות ופיקוד		-.07 (-.94)	.01 (.12)	.08 (1.17)
7. שחיקה		.14* (1.97)	.13* (2.02)	.08 (1.45)
<u>משתני תדמית</u>				
8. תדמית ארגונית			-.47** (-7.40)	-.32** (-5.19)
9. תדמית החלופה התעסוקתית				.40** (6.61)
R ²	.02	.14	.33	.45
Adjusted R ²	.01	.11	.30	.43
ΔR^2	-	.12	.19	.12
F	1.70	4.69**	12.07**	17.92**
F for ΔR^2	-	6.03**	93.24**	4.28**

*P<.05,

**P<.01