המכללה לביטחון לאומי

מחזור מ"ז 2019-2020

**הצעת מחקר**

**שימור מפקדים לוחמים בצה"ל**

מגישים:מר הראל שרעבי

אל"ם גיא גולדפרב

אל"ם יוסי מצליח

מנחה: פרופ' שלמה הראלי

ינואר 2020

**מטרת המחקר**

מטרת מחקר זה היא לבחון את הגורמים המשפיעים על נכונות מפקדים לוחמים בצה"ל להמשיך את שירותם. המחקר מתמקד במיפוי שורה של גורמים המשפיעים, ככלל, על נכונות אנשים איכותיים הרצויים לארגון, להישאר או לעזוב אותו. מיפוי גורמים אלה צפוי להוביל לתובנות שיאפשרו להעלות את יכולת השימור של אנשים אלה במערכות בכלל, ותוך התאמה למציאות המשתנה חליפות.

**רקע תאורטי**

מודל ההשקעה של תהליכי מחויבות (Rusbult, Agnew & Arriaga, 2011), מציע כי הנכונות של אדם להישאר בתוך מערכת נתונה נגזרת מהמחויבות של האדם למערכת זאת. במקור, מודל זה הוצע כמצע תיאורטי להסבר מכלול הגורמים שמנבא התמדה במערכות יחסים בין-אישיות. בהמשך, מודל זה הורחב ושימש גם להסבר ותיאור של הגורמים המשפיעים על התמדה בקשרים אחרים ובכלל זה הישארות של אדם בארגון (מראה מקום מהמאמר ששלחתי לכם בהקשר).

באופן ספציפי, מודל ההשקעה מספק מסגרת להבנת הגורמים הבסיסיים המשפיעים על המחויבות של אדם למשהו או למישהו ומכאן האפשרות לנבא את הסיכוי שאדם זה ישמר את הקשר עם האובייקט המדובר. הנחת יסוד של המודל היא שמערכות יחסים נמשכות לא רק בגלל ההיבטים החיוביים שתורמים לרצון של כל אחד מהצדדים לשמור על הקשר(שביעות רצון), אלא גם בגלל היבטים היוצרים מחויבות אחד לשני (ההשקעה שלהם) וכן כפונקציה של זמינות החלופות לקשר ואיכותן (איכות האלטרנטיבות). מכלול הגורמים שמשפיעים על מחויבות של אדם לקשר נופלם לתוך אחד מגורמי הבסיס הללו שכל אחד מהם משפיע על המחויבות של האדם לקשר.

המחויבות תבוא לידי ביטוי התנהגותי בקשר לרבות הנכונות להתמיד בו. מחקרים שהתבססו על מודל ההשקעה הראו יכולת ניבוי טובה של המחויבות של אדם לקשר ותוך כך ההתמדה בו במגוון הקשרים החל מיחסים בין אישיים כגון חברויות או קשרים פוגעניים, והקשרים שאינם אישיים כגון עבודה, בספורט ואף תמיכה במדיניות ציבורית.

מודל ההשקעה של תהליכי מחויבות הוא מודל המסגרת שמשמש בסיס לעבודה זאת ומכלול הגורמים למחויבות לארגון ומכאן הישארות בו, נבחנים לאור המודל והקשר שלהם לגורמי הבסיס אותם המודל מציע.

**חשיבות המחקר**

שימור העובדים הטובים ביותר בארגון הוא נושא שמעסיק ארגונים רבים. הגם שלמרבית הארגונים, אם לא לכולם, שימור העובדים האיכותיים הוא מטרה חשובה, בצה"ל ובמערכת ביטחון יש לנושא זה השלכות ייחודיות שאינן קיימות בארגונים אזרחיים אחרים. בראש ובראשונה, למדינת ישראל אין את הפריווילגיה של אפשרות להפסיד במלחמה. הפסד במלחמה יכול בהרבה מקרים להיתרגם להשמדת ישראל, ולכן מדינת ישראל חייבת לנצח בכל מערכה צבאית, או לכל הפחות, לא להפסיד במערכה. מדינת ישראל היא מדינה קטנה מאוד מבחינה גאוגרפית עם "מותניים" צרים במיוחד כך שאין למדינה עומק אסטרטגי. אוכלוסיית מדינת ישראל היא אוכלוסייה קטנה בהשוואה לאוכלוסיית מדינות השכנות. לאור החיסרון הכמותי, הגיאוגרפי והדמוגרפי, מדינת ישראל צריכה לשמר את היתרון האיכותי בכוח האדם בצה"ל ובמערכת הביטחון. העובדה שישנה חובת גיוס מביאה לצבא מנעד רחב של אנשים הנבדלים בכישורים, כולל את האנשים בעלי האיכות הגבוהה ביותר. יחד עם זאת, אנשים אלא לא בהכרח נשארים בצבא שכן האיכות שלהם היא גורם שבמידה לא מבוטלת עשוי לגרום להם להעריך כי גם בארגונים אחרים, עתידם מובטח. הערכה זו זוכה לחיזוק משמעותי בכך שארגונים רבים מחפשים באופן אקטיבי את האנשים הללו ובעבור ארגונים רבים אופי השירות הצבאי של אדם הופך לאישור רשמי לאיכותו. למעשה, צה"ל בתהליך המיון שלו, ותיעול המועמדים על בסיס איכותם, משפיע לא רק על כך שאנשים ישרתו ביחידות על רקע זה עולה גם החשש בצבא כי " האיכותיים אינם נשארים עימנו", סוגיה המטרידה את הארגון לאורך שנים. לאור חשיבות העניין, בצה"ל ישנה הבנה של החובה לתת מענה לכורח להשאיר את האנשים האיכותיים בצבא ומאמצים רבים מכוונים לכך. חשיבות העבודה הנוכחית היא בניסיון לבסס את השיח בנושא שימור האנשים האיכותיים במחקר ותובנות מתוך עולם תוכן מחקרי רלבנטי שעומד בחזית המחקר בתחום תוך בחינה של מידת ההלימה של האמצעים הנדרשים לשמר את האנשים האיכותיים לבין הגורמים שמשפיעים על הישארותם של אלה בפועל, כפי שזה בא לידי ביטוי בעמדות שלהם. כבסיס לכך, המחקר מתחשב באופי אוכלוסיית היעד ומאפייניה הייחודיים, ההקשר החברתי תרבותי על מאפייניו ותוך כך דואגת להגדיר את אוכלוסיית המטרה, דהיינו, אנשים איכותיים, כפי שאלה נתפסים על ידי הצבא ושירותי הביטחון.

**המשגה**

מיהו אדם איכותי?

כאשר אנו בוחנים את הישארותם או עזיבתם של האנשים האיכותיים את הארגון, אנו נדרשים להגדיר מי הם האנשים האיכותיים. מה מגדיר אדם כאיכותי?. באופן ברור, כנראה כל ארגון יגדיר כאיכותי באופן שונה וזאת בהתאם לצרכיו של האגון ומאפייניו הייחודיים. לצורך עבודה זו נראה כאנשים איכותיים את מי שהארגון רצה בהישארותם בשל העובדה שהוא רואה בהם אנשים שמתאימים לצרכי הארגון וכאלו שיובילו את הארגון להצלחה בצורה טובה וגם נתמכים בחוות דעת מפקדים ונתונים אישיים גבוהים . נבהיר כי גם בתוך ארגון אחד יכולה הגדרת האיכות להתנות בהתאם למאפייני התפקיד ומטרתו. כך, ייתכן שלתפקיד מסוים בארגון אדם מסוים יוגדר כאיכותי והארגון ירצה באותו אדם לצורך אותו תפקיד אולם לתפקיד אחר באותו ארגון הוא לא יוגדר כאיכותי.

אוכלוסיית דור ה-Z

דור ה- Z מורכב מילידי שנת 1995 ואילך. דור זה מהווה כרבע מאוכלוסיית העולם והמבוגרים ביניהם כיום בני 24 הם הסנוניות הראשונות  בשוק התעסוקה. זהו הדור הראשון שנולד לעולם הדיגיטלי, הם מחוברים לרשת, עושים דברים במקביל ואינם יכולים לדמיין את עצמם ללא אינטרנט. חלקם הגדול שיחקו בטלפונים חכמים גם כתינוקות. מבחינתם אין הפרדה בין העולם המקוון לעולם הלא מקוון והטכנולוגיה היא חלק מהחיים שלהם – וזה נכון עבורם גם בציפייה ובדרישות ממקום העבודה.

הם מבינים את חשיבות הנטוורקינג גם בתהליך חיפוש העבודה. 41% מהם מצפים למצוא את העבודה שלהם דרך חברים או דרך משפחה. אבל מה שמעניין הוא שגם הנטוורקינג אצלם מקושר לרשתות החברתיות כאשר54% מהם חושבים שימצאו את התפקיד הבא שלהם דרך חברים ברשתות (לעומת 36% בשאר הדורות).

**שאלת המחקר**

מידת ההלימה בין המאמץ המערכתי לשימור כ"א לבין עמדות הפרט בהישארות בארגון ?

**השערת המחקר**

אין הלימה מספקת בין האמצעים בהם נוקט הצבא לטובת השארת כוח אדם איכותי בשירות לבין הגורמים לאי הישארות כפי שאלה משתקפים בעמדות של מושאי המחקר

**שיטת המחקר**

בעבודה זו נערוך מחקר איכותני שבו נסקור ונבחן מחקרים שנערכו בנושא ואת הממצאים שלהם. כמו כן נבחן באמצעות ראיונות עומק של מפקדים בצה"ל את הגורמים להישארותם או לעזיבתם של אנשים איכותיים במערך הלוחם של צה"ל, להבנתם.

**גבולות המחקר**

עבודת מחקר זו תתמקד במפקדים לוחמים בצה"ל שדרת הפיקוד המרכזית בחילות השדה של צה"ל ולא תעסוק במערך הטכנולוגי. לאור שינויים ותמורות לא מעטות בעשורים האחרונים בדגש ירידת קרנו של המערך הלוחם למול הטכנולוגיה.

עם זאת ייתכן ונסתייע בתובנות ממחקרים שנערכו לגבי קבוצות אוכלוסייה אחרות בצה"ל ומחוצה לו לשם השוואה או הבחנה.

**פרקי העבודה**

בפרק הראשון של העבודה נסקור את גורם ההון האנושי בארגונים. במסגרת כך נבחן את הסביבה הארגונית והשפעתה על הישארות ועזיבה של אנשים. לאחר מכן נציג גורמים שונים להישארות ועזיבה של אנשים בארגונים כשכמצע לכך ישמש מודל ההשקעה של תהליכי מחויבות (Rusbult, Agnew & Arriaga, 2011),.

הפרק השני יעסוק בשימור כוח אדם לוחם בצה"ל. במסגרת כך נציג את אתוס הלוחם בצה"ל(המי"ד 2014), לאחר מכן נאפיין את הדור שאליו שייכים מושאי המחקר ונבחן את מאפייני הלוחם בדור זה(אלמוג 2018). בפרק זה גם נבחן באמצעות ראיונות עומק מדוע הטובים עוזבים את הארגון(אבידר 2018).

הפרק השלישי יבחן וידון בשאלה האם יש פער בשימור כוח האדם האיכותי בצה"ל בין מאמצי הצבא (וולדמן, 2020) ואופיים לבין הגורמים שהלכה למעשה קובעים האם אדם איכותי נשאר במערכת או לא. במסגרת כך נבחן את נתוני העזיבה של משרתים בצה"ל, נציג את המודלים הקיימים לשימור כוח אדם בצה"ל ובכלל כך את התמריצים להישארות ואפקטיביות הנתפסת בקרב המשרתים לתמריצים השונים.

בפרק הרביעי והאחרון נציע קווים מנחים להשארת כוח אדם לוחם איכותי בצה"ל וזאת באמצעות התובנות והמסקנות שיעלו בפרקי העבודה הקודמים.

**רשימת מקורות חלקית**

אבידר מ. , מה מאפיין את העוזבים של זרוע היבשה , אוקטובר 2018 , מדור לחימה ומעטפת לחימה , ממד"ה.

אבידר מ. , סלעי י. וגלעד ד , "העוזבים שרצינו" ,נובמבר 2017 , מד"ה זרוע היבשה.

אלמוג ע. ואלמוג ת. "דור ה – Y כאילו אין מחר", פברואר 2016, מודן.

ברבירו ר. , הכי בודדים: הכירו את דור ה – Z , אוקטובר 2014 , ynet

https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4575812,00.html

וולדמן ע, סקר קבע 2019 – סוגיות מרכזיות, ממד"ה , מכון מחקר משא"ן 2019

וולדמן ע, "איך לתמרץ – זאת השאלה ? " סקר עמדות משרתים ומפקדים ביחס להטבות ותמריצים בצה"ל , ממד"ה , מכון מחקר משא"ן , 2020.

לויתן א. , מוטיבציה ומחויבות לחיי קיבוץ. חיפה ,המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי , 1997, אוניברסיטת חיפה .

לומסקי-פרר ע. , סיפורי חיים של חיילים: יחסי גומלין בין זיכרון אישי לזיכרון חברתי של מלחמה , גיליון 11 חורף 1997, תיאוריה וביקורת.

לישפיץ ר, "מעגל הקסמים של העזיבה – לקחים מצבא ארה"ב" ממד"ה , 2005

סנג מ. , מחקר פורשי תוכנית "אופק" ,דצמבר 2019 , מד"ה זרוע הים.

סולומון ת. , "הטובים עוזבים?" על שאלת האיכות ונכונות המשך שירות בצבע הקבע, פברואר 2015 , המרכז למדעי ההתנהגות.

פרל ג. , אתוס הלוחם חי וקיים מתמיד , יולי 2014 , ישראל היום.

http://www.israelhayom.co.il/opinion/205467

פרנקל מ. , "מה חושב מי שעוזב?" ניתוח דפוסי עזיבה ועמדות בקרב משרתי קבע ראשוני (2001-2014) , מדור מחקר צבא הקבע , ממד"ה.

שולחן עגול רב משתתפים , אתוס הלחימה של צה"ל מה נשתנה? , אוקטובר 2014, ,המכון הישראלי לדמוקרטיה, אוחזר בתאריך

.https://www.idi.org.il/events/4440

שרון-ריבלין ו. , דור ה- Z הם רוצים הכול עכשיו, מהר, ובלי מאמצים מיותרים, יולי 2004 , גלובס ,

https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=816279

Rusbult, Caryl E.; Agnew, Christopher; and Arriaga, Ximena, "The Investment Model of Commitment Processes" (2011). Department of Psychological Sciences Faculty Publications. Paper 26.

Shamir B. , Calculations, values and identities: The sources of collectivistic

work motivation, (1990), Human Relations, 43(4), 313-332