

האם מתכוונים

הם להתריע?

קצינים במערך השדה לנוכח ליקויי ניהול וליקויי משמעת

אלי"ם שאול* וד"ר שמואל אליס**

השגת מידע אמין על המתרחש בארגון ומחוצה לו הנה בעיה ארגונית בעלת חשיבות עליונה. מידע כזה הנו, למעשה, קרש הקפיצה של הארגון לקראת ביצועים משופרים ולעמידה במטרותיו האסטרטגיות (וסטני וסקקיברה, 1986; ברוק, 1975; פק, 1962). גישות ניהוליות חדשניות מדגישות כיום תהליכים לאיסוף מידע ולליקוט רעיונות מהעובדים בכל דרגי הארגון (וולטון, 1986; דמינג, 1988) ופיתוח קשרים הדדיים בין פונקציות ארגוניות להעברת מידע רלוונטי לקידום נושאים משותפים ולפיתוח מערכות מידע, שיעזרו בסינון ובתיקוף פריטי מידע סובייקטיביים, המגיע למקבלי ההחלטות מכל רחבי הארגון (לי ואחרים, 1992).

יותר מנהלים נוטים לראות בחברי הארגון מקור חשוב למידע, ומטילים עליהם אחריות לצפות בהתרחשויות, שבתחום אחריות ועיסוקם, ולדווח עליהן לגורמים הרלוונטיים. הדיווח הזה עשוי לכלול מידע על תקלות ועל איסדרים, רעיונות לשיפור, מידע מקצועי וכד'. למעשה, המערכת לאיסוף מידע ולעיבודו תלויה בחברי הארגון, הנמצאים בצמתים חשובים לתקשורת בארגון, או בין הארגון ובין ארגונים אחרים. האנשים הללו הם "חישנים", או "שומרי-סף", כיוון שאיסוף מידע הנו תפקידם הרשמי, או הלא-רשמי (טושמן, 1977; אלן, 1977; אדמס, 1980). המחקר הנוכחי התמקד בדיווח על תקלות ועל אירועים חריגים בניהול ובמשמעת, ובאופן

* מוח"ט בגזרת עזה.
** הפקולטה לניהול,
אוניברסיטת תל-אביב.

הרצוי [ניר ומיסלי, 1985] לבין החשש מתגובות שליליות של הארגון [ויינשטיין, 1979; פרמל, 1982]. התגובות עלולות להיות רבות ומגוונות: הצבה בתפקיד גרוע, מתן עבודה ללא אוטונומיה, הגברת עומס העבודה, הפעלת לחץ לבטל את התלונה [בוק, 1980; ניר וג'נסן, 1983] ואפילו הכפשה [בוק, 1980], פיטורין וגרימת נזקים חברתיים וכספיים למיניהם.

שיקולים דומים של רווח-הפסד עומדים גם לנגד קציני צה"ל כאשר הם שוקלים לדווח על אירוע חריג. מערך השיבוצים בצבא מהווה שוט לא-רשמי נגד "סוררים ומורדים" בקרב הקצונה. אחת לשנה-שנתיים כל קצין מועמד לקידום, או לשיבוצ מחדש. אינטנסיביות זו של "פתיחת הקלפים" יוצרת רגישות רבה של השואפים לקידום ולשיבוצ בתפקידי-מפתח. יתר על כן, אף כי גמול כספי ישיר אינו אפשרי בצבא, יש תגמולים חומריים ותגמולים פסיכולוגיים. צה"ל מאפשר לקציניו לימודים אקדמאיים מלאים, או חלקיים, שנות השתלמות בבתי ספר בחו"ל, תפקידים בנספחויות צבאיות וכד'. לכל אלה יש משקל רב בקידום הקצין, ברווחתו וברוחת בני משפחתו.

שיבוצ מפקדים ביחידות מותנה מאוד בנכונות של מפקד היחידה לקבלם. סטיגמה שלילית, דוגמת "שטינקר", הדובקת בקצין, אינה מעודדת מפקד לקבלו ליחידתו. במערך הלוחם בצה"ל יש כמה יחידות ותפקידים, שהפיקוד עליהם מהווה ערובה לקידום במה שנקרא במילון הצה"ל, "הציר המרכזי". אי-שיבוצ קצין באחת מהיחידות הללו עלול לפגוע בקריירה הצבאית שלו. היינו עדים בשנים האחרונות גם לתופעות של הכפשת מתריענים: יואב הירש, עד התביעה המרכזי ב"פרשת פינטר", ספג איומים ועלבונות במהלך אותה תקופה, ושמו הוכפש בעוצבתו.

דיווח והתראה בצה"ל

לפי ניר ומיסלי (1985), אין בצה"ל פעולת התרעה: למשרת בקבע בצה"ל אין כל אפשרות להתריע מחוץ למוסדות צה"ל על מחדלים בארגון. אם ירצה לעשות כן, עליו להתפטר, או שפעולתו עלולה לגרור פיטורין מיד. כיוון שהצבא אינו מקיים מערכת של יחסי עובד-מעביד עם משרתי הקבע, ואינו מתמודד עם ועדים ועם איגודי עובדים, יכול צה"ל לפטר משרת קבע בהתראה קצרה מאוד. כמו כן, בסמכות הצבא לבטל תקני כוח-אדם, לפרק מסגרות לחימה ומינהלה, להניע משרת קבע ממקום למקום, לבטל תכניות שירות ועוד. יכולת זו אינה כרוכה בקשיי מימוש, כפי שקורה במערכות האזרחיות. ליכולת זו יש משקל רב בסך כל התגמולים והפונקציות שבידי צה"ל, כארגון, מול יכולת הפרט ושיקוליו בבואו להחליט האם לדווח על נושא רגיש אם לאו.

אולם, כדי לעודד דיווח, מקיים צה"ל כמה מוסדות, המאפשרים לכל חייל, או לבני משפחתו, להפנות קובלנות, תוך עקיפת שרשרת הפיקוד המקובלת:

★ נציבות קבילות החיילים (בראשות אלוף)

כללי יותר – בדיווח על כל פעילות בלתי-חוקית, בלתי-מוסרית, או שאינה לגיטימית, בארגון. זה נושא מורכב במיוחד היות שדיווח על ליקויים כאלה אינו דומה לדיווח על תקלות טכניות, להעברת מידע טכנולוגי, או לניתוח אסטרטגיה עסקית. דיווח על ליקויים מותנה לא רק באיתור התקלה, אלא במערכת של משתנים פרטניים, חברתיים וארגוניים, ההופכים את ההחלטה לדווח למורכבת ביותר. לא בכדי חוקרים שונים לא כינו זאת, **דיווח, אלא התרעה** (whistle-blowing) – היות שבמקרים רבים נאלץ המדווח לצאת למלחמה פנים-ארגונית, או אף לעקוף דרגים שונים בארגון, על מנת שיישמעו טענותיו. המחקר נערך בקרב קצינים לוחמים בחילות השדה בצה"ל. הצבא, כארגון, שונה מארגונים אזרחיים. רק דרך הבנה של המערכת הצה"לית, של חוקיה, של הנורמות ההתנהגותיות ושל יחסם של החיילים לכל אלה, ניתן להבין כיצד קצין במערך חילות השדה יקבל החלטה פנימית לדווח ולהתריע בפני הממונים עליו על מחדלים בניהול השוטף של המערכת הצבאית, או למלא פיו מים, ולאפשר לחריגות מהמינהל התקין להישנות. במלים אחרות, האם הקצינים משמשים כחישנים יעילים לאיסוף מידע רלוונטי לארגון, או שמא בולמים הם מסיבות שונות את זרימת המידע הארגוני.

ההחלטה לדווח:

מאזן של רווח-הפסד

ההחלטה לדווח ולהתריע היא תוצר של מערכת שיקולים של רווח-הפסד. חוקרים שונים טוענים, כי התרעה הנה סוג של התנהגות, המכוונת להועיל לאחרים (התנהגות פרו-חברתית), למרות שיש בה פוטנציאל להשיג רווחים אישיים. הפרט פועל כדי לזכות בתגמולים פסיכולוגיים, חברתיים, או חומריים, ובמקביל הוא סופג גם עלויות חומריות, או עלויות חברתיות [בריי ומוטווידלו, 1986; דווייר ומיסלי, 1986; גרשאם, 1986]. ככל שהמאזן בין התגמולים לבין העלויות נוטה לטובת הראשונים, גוברת נטיית הפרט להפיק את ההתנהגות הפרו-חברתית [לרנר, 1982].

כלומר, המדווח, או המתריע, מתחבט בין שאיפות להערכה, להכרת תודה ולתגמול מהנהלת הארגון [ניר ומיסלי, 1986; אמרסון, 1962], בין הערכת עמיתיו [גלוברזון וקרמי, 1983; גרינברג ואחרים, 1987], בין סיפוק פנימי [ניר ומיסלי, 1987], בין ציפייה, כי הפעולה תביא לשינוי

★ פרקליטות צבאית ראשית (בראשות ת"ל)

★ קצין פניות הציבור בא"ל (בראשות אל"מ)

★ משטרה צבאית חוקרת – במקרה של עבירה פלילית המוסדות האלה מאפשרים לסגור את המעגל, הקשור בליקוי, דרך התרעה בין כותלי הצבא, ומקיימים בכך אפיק דיווח חיצוני ליחידת המתריע. אל אלה ניתן להוסיף את משרד מבקר מערכת הביטחון (בראשות אלוף), המהווה מוסד חיצוני לביקורת, שרבים מקציני צה"ל מכירים את דרכי הגישה אליו ואת השפעתו הרבה על הפעילות בצה"ל. לבסוף, בצה"ל חל חוק שיפוט ייחודי ועצמאי, **חוק השיפוט הצבאי**, החל על כל חייל – חובה, קבע, או מילואים – באשר הוא חייל. לחוק הזה מתלווים פרקליטות צבאית, בתידין, משטרה צבאית ומתקני כליאה.

כל אלה מאפשרים לקיים תת-מערכת חוקתית, המסוגלת למצות את הדין מתחילתו ועד סופו מבלי לפרוץ את גבולות הצבא. במלים אחרות, הם מאפשרים דיווח על פעילות לקויה, חקירה, דיון משפטי והפעלת כל הסנקציות החוקיות כלפי מבצע הליקוי.

מעבר למערכת הארגונית, קיים בצה"ל חינוך בלתי מתפשר לדיווחים אמניים. החינוך הזה מוטבע בלוחם מגיוסו לשירות, וסנקציות חמורות מופעלות נגד מעלמי מידע. דיווח אמין אינו הערך היחיד, המוקנה לחייל במהלך השירות הצבאי. השירות הממושך באותה יחידה מחזק את רמת ההזדהות של החיילים עם יחידתם, וזו מגיעה לעוצמות, שאינן מקובלות בארגונים אזרחיים [גרינבאום, 1988; קרן, 1987]. הזדהות זו, הלכידות הבין אישית, המתגבשת באימונים, והאופי המיוחד של הפעילות ביחידות הלוחמות עלולים ליצור ניכור מהסביבה האזרחית ונורמה מסוכנת של הסתרת הליקויים מעיני גורמים, שאינם מזוהים עם הארגון. במלים אחרות, החייל המדווח עומד בפני קונפליקט פנימי חזק ביותר: האם להיות נאמן לערך (דיווחי אמת), או להפגין נאמנות לחבריו, ולהגן על תדמית הארגון. אם ממילא הקצין בחילות השדה ניצב בפני שיקולים לא-פשוטים של רווח והפסד לפני דיווח והתרעה, הרי שהשיקול הנוסף – ציפיות של המערכת החברתית ממנו – הופך את תהליך ההחלטה האם לדווח לקשה יותר ולכואב יותר. זו התחבטות קשה, שהרבה שיקולים מוטלים בה על כף המאזניים. ציפיות המערכת החברתית הן שיקול מרכזי בדילמת הדיווח.

יישום מודל הפעולה המחושבת

ההחלטה לדווח מתבססת על היחס בין התועלת, שתצמח מנקיטת פעולה בהקשר לליקוי, לבין העלויות האישיות של המתריע. אנשים בארגון יטו לדווח על ליקויים כאשר התועלת, שתצמח להם מהדיווח, תגדל מהעלויות האישיות, המתלוות לפעולת ההתרעה [ניר ומיסלי, 1985]. מערכת שיקולים זו מושפעת מהתפיסה הסובייקטיבית של הפרט את המערכת הנורמטיבית, שבה הוא מתפקד.

פישיבין ואייזן פיתחו מודל תיאורטי, העוסק בניבוי כוונות התנהגותיות תוך טיפול במשתנים שנדונו. לפי המודל הזה, הגורם, שקובע האם אדם ינקוט התנהגות כלשהי (B), או ימנע מכך, הוא כוונה (I) להוציא לפועל התנהגות זו. הכוונה עצמה מתגבשת כפועל יוצא של עמדת האדם לגבי התנהגות ושל נורמה סובייקטיבית (SN), או של לחץ חברתי, שהוא מרגיש, כי מופעל עליו לממש התנהגות כלשהי. ליתר דיוק, הכוונה להתנהג בדרך מסוימת נקבעת לפי החשיבות היחסית, שמייחס הפרט לכל אחד מהמרכיבים [פישיבין ואייזן, 1975; אייזן ופישיבין, 1980].

לפי פישביין ואייזן, עמדה כלפי התנהגות היא פונקציה של אמונות התנהגותיות חשובות של הפרט לגבי התוצאות, הקשורות בביצוע ההתנהגות, ושל הערך, שהוא מייחס לתוצאות הללו. לעומת זאת, נורמה סובייקטיבית היא פונקציה של אמונות האדם לגבי מה שקבוצות, או פרטים, רלוונטיים סבורים, כי עליו לעשות, או להימנע, במצב נתון. האמונות הללו הן אמונות נורמטיביות. כלומר, נורמה סובייקטיבית היא פונקציה של אמונות של הפרט לגבי כיצד פרטים אחרים רלוונטיים חושבים, כי עליו להתנהג, ושל המוטיווציה שלו לפעול בהתאם לדעתם.

באחרונה הוסיפו אייזן ופישיבין מרכיב שלישי למודל – תחושת הפרט לגבי יכולתו לממש את ההתנהגות. זו נקבעת על-ידי אמונות שלטת – אמונות, הנובעות מההסתברות להשיג את המשאבים, הנחוצים להוצאה לפועל של ההתנהגות, או להשגת המטרה.¹

עד היום יושמה התיאוריה בהרחבה ובהצלחה מרובה להסביר התנהגות בתחומים מגוונים, כמו ירידה במשקל, כמו בחירת עיסוק וכמו הצבעה בבחירות. העדות המצטברת מראה, כי התיאוריה שימושית ביחס לרוב בני-האדם וביחס לרוב ההתנהגויות החברתיות [אייזן ופישיבין, 1980]. שפרד ואחרים (1988) סקרו מחקרים, שהשתמשו במודל הפעולה המחושבת, ובדקו בניתוח-על (meta-analysis) את יעילות המודל. הם מצאו עדות כוללת חזקה לגבי תועלת המודל לנבא התנהגות.²

במחקר הנוכחי ייעשה ניסיון להשתמש במודל הפעולה המחושבת, כדי לנבא כוונות של קצינים במערך חילות השדה של צה"ל לדווח/להתריע על ליקויים ועל מעשים חריגים במערכת הארגונית של יחידותיהם. סוגיה זו תיבדק דרך בדיקת עמדותיהם כלפי התנהגות הדיווח ודרך בדיקת תפיסתם הסובייקטיבית את הנורמות, הנהוגות ביחידתם כלפי התנהגות הדיווח.

שיטה

• מדגם

המחקר נערך על מדגם מתוך אוכלוסיית הקצינים במערך הלוחם הסדיר של חילות השדה בצה"ל.³ כמות המסגרות הסדירות בכל חיל מארבעת חילות השדה שונה; ולפיכך

1. המרכיב הזה לא נכלל במחקר הנוכחי משתי סיבות:

א. פעולת ההתרעה אינה צורכת משאבים, ובמיוחד לא בהקשר הצבאי.

ב. המרכיב הזה משפיע, בעיקר, על ההתנהגות, בעוד שהמחקר התמקד בכוונות ההתנהגותיות בלבד.

2. הם מצאו מתאם ממוצע משוקלל בין כוונה לבין התנהגות $R = .53$ ($p < .01$), ואילו מתאם ממוצע משוקלל בין עמדות ונורמות סובייקטיביות לבין כוונה

$R = .66$ ($p < .001$). כן מצאו החוקרים, כי כאשר יושם המודל לחקר פעילויות, שאינן כלולות בתנאים המקוריים, שנקבעו עבורו (למשל, התנהגות, שאינה תחת שליטה רצונית מוחלטת של הנבדק), הוא ניבא היטב מטרות ופעילויות, הקשורות בבחירה התנהגותית בין חלופות.

3. קצין במערך הזה הוגדר ככגור קורס קציני ח"ד, קורס קציני חה"ן, קורס קציני חת"ם, או קורס קציני חש"ן, הממלא תפקיד פיקודי (מ"מ, מ"פ, מל"ד), או תפקיד רוחב אג"מי (סמ"פ, סמ"ג, קצין מבצעים היטו הדרכה)

מספר הגדודים, שנדגמו אקראית, היה יחסי למספרם בכל חיל.

נעשו שתי דגימות, האחת לבניית כלי המחקר, והשנייה לבדיקת השערות המחקר. המדגם הראשון כלל 192 קצינים, שמתוכם השיבו 166 על שאלון המחקר. שיעור ההיענות במדגם השני היה 109 קצינים (מתוך 178) – שיעור גבוה יחסית, בהשוואה לשיעור ההיענות בארגונים אזרחיים, העומד על ארבעים אחוזים [הורניק ומאיר, 1986]. כל הקצינים, שנכללו במדגם, היו בני 21-35, ודרגותיהם סג"ם-סא"ל.

• ניתוח ראשוני של תקלה בשטח, המחייבת דיווח

לקבלת מידע ראשוני על המהות של אירועים חריגים, המחייבים דיווח מיידי, קיבלו שנים-עשר קצינים בכירים ברמת אל"מ-תא"ל שאלון, שכלל את השאלות הללו:

1. מה, לדעתך, הגורמים, המשפיעים ביותר על כוונותיו של קצין לדווח על אירוע חריג, שהוא עצמו נכח בו, או שמע עליו ממקור, המהימן עליו לחלוטין?
2. האם ירחיק הקצין לכת במדרג הפיקוד, כאשר ייווכח, כי האירוע, שעליו דיווח, אינו מטופל; ועד כמה ירחיק? התייחס בתשובתך הן למצב, שבו האירוע החריג חמור, הן למצב, שבו האירוע חמור במידה בינונית, והן למצב, שבו האירוע אינו חמור. תן דוגמה קצרה.

תשעה קצינים בכירים השיבו על השאלון. הם ציינו, כי הגורמים המצביים האלה ישפיעו על הכוונה לדווח:

- א. חומרת הליקוי.
- ב. עימות הליקוי.
- ג. דרגת הקצין מבצע הליקוי.
- ד. אופי הפעילות, שבה אירע הליקוי: מלחמה, ביטחון שוטף ב"קו הסגור", ביטחון שוטף בשטחים ושגרת אימונים.

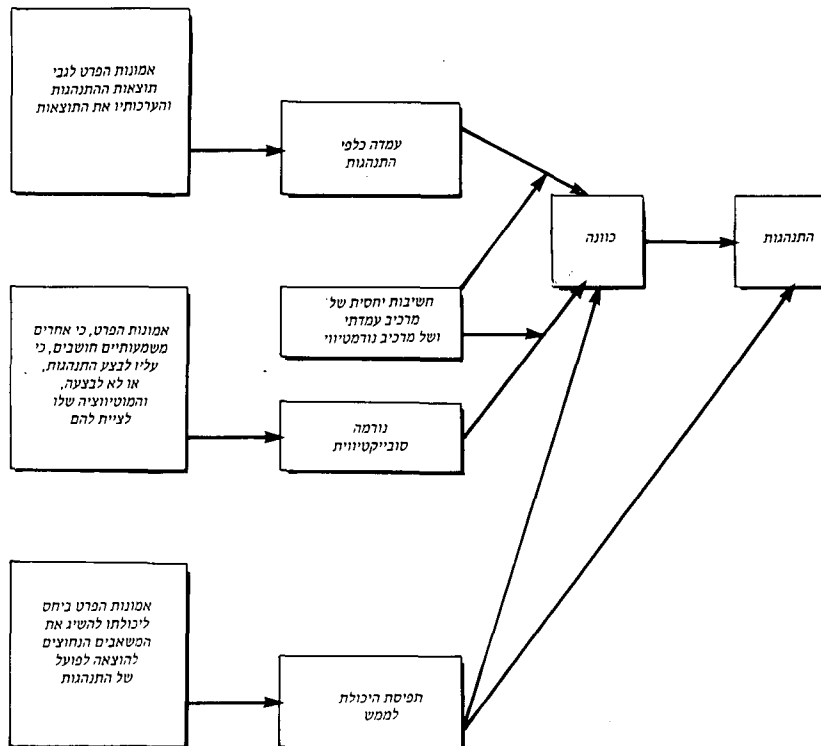
ה. עבירה על החוק.

ו. חריגה מנורמות בלתי-רשמיות של היחידה ושל הצבא.

ז. נוכחות קצין נוסף בזמן האירוע.

מעניין, כי הקצינים הבכירים העלו כמעט רק גורמים מצביים. אחד הקצינים התייחס, אמנם, לעובדה, כי קידום המתריע עלול להיפגע, וקצין נוסף התייחס להשפעת הדיווח על יחידת המתריע בהווה ובעתיד, אך אף לא קצין אחד לא התייחס לגורמים פנימיים, כגון יושר, נחישות וכד'.

התפלגות תשובותיהם באשר לשאלה עד כמה ירחיק הקצין במדרג הפיקוד מובאת בטבלה 1. התברר, כי כי אף באירוע, המוגדר כחמור, אין אפיק ההתרעה החיצוני נתפס כממשי, וההרחקה במדרג הפיקוד מגיעה, במקרה הקיצוני, עד לאלוף הפיקוד בלבד. יש לזכור, כי הקבוצה מורכבת מקצינים בכירים ביותר, שנגישות לרמטכ"ל אינה זרה להם כלל.



מודל הפעולה המחושבת

טבלה 1: עד כמה ירחיק הקצין במדרג הפיקוד

הקריטריונים	אירוע כבד	אירוע בינוני	אירוע קל
א. לא ידווח כלל	0	0	3
ב. יספר לחבר'ה, אך לא ידווח רשמית	0	1	2
ג. ידווח לרמה אחת מעל	2	1	1
ד. ידווח לשתי רמות מעל	2	6	2
ה. ידווח לשלוש רמות מעל	3	1	0
ו. ידווח לארבע רמות מעל	2	0	0
ז. ידווח לרמטכ"ל	0	0	0
ח. ידווח לשר הביטחון	0	0	0

• אפיון מצבי של ליקויים במערכת

על בסיס הדוגמאות, שלוקטו משאלון הבכירים, ועל בסיס הגורמים המצביים, נבנה שאלון נוסף, שמטרתו לבדוק כיצד מאופיינים מצבי האירוע במדגם רחב, המייצג את מערך חילות השדה בצה"ל. לנחקרים הוצגו ארבעה עשר גורמים מצביים, הפועלים בסביבה המיידית, ומשפיעים על הסבירות להתנהגות פרחברתית. הנשאלים התבקשו לציין באיזו מידה כל אחד מהם עשוי להשפיע על נכונותם לדווח על אירוע. התשובות צוינו על סולם בן שבע דרגות. זוהו בהן שלושה גורמים:

1. **חומרת האירוע** – חמשת הפריטים, שנכללו בגורם הזה, היו: ליקוי חמור, זמן מלחמה, שגרת אימונים, ביטחון שוטף בקו סגול וביטחון שוטף בשטחים.

2. **עמימות האירוע** – הגורם הזה כלל, למעשה, את כל שעשוי להשפיע על יכולת הפרט לזהות את הליקוי, להגדירו, ולדווח עליו: ליקוי עמום, דרגה בכירה של הקצין הלוקה, דרגה נמוכה של הקצין הלוקה, נוכחים נוספים באירוע, נוכחות של קצין בכיר יותר באירוע, נוכחות של קצין זוטא יותר באירוע.

3. **חריגה מנורמות ארגוניות** – נכללו בגורם הזה: עבירה על חוק כתוב, חריגה מנורמות לא-רשמיות של הצבא, חריגה מנורמות לא-רשמיות של היחידה. חשוב לציין שהכללת כל השלושה בגורם אחד מצביעה על כך, שלא קיימת הבחנה בין החוק לבין הנורמות הארגוניות הלא-רשמיות. במלים אחרות – אין, למעשה, תד-תרבויות יחידתיות, המבוססות על נורמות, הסותרות את החוק הצבאי.

• דגימת אירועים לשאלון מחקר

הורכבה רשימה בת 48 אירועים חריגים (שצינו הקצינים, וחיברו עורכי המחקר). כל האירועים שיקפו, למעשה, חריגה מחוק, או מנורמה של צה"ל, והיו בשונות של חומרה ושל עמימות. לדוגמה: מתן רשות להפעיל כלי-נשק למי, שאינם מוסמכים לכך; אי-אכיפת גזר-דין מידי ומתן חופשות ארוכות.

הנחקרים התבקשו להעריך כל פריט על אחד משני סולמות בני חמש דרגות: רמת חומרת הליקוי ורמת עמימותו. הגורם השלישי, חריגה מנורמות ארגוניות, לא נבדק עקב היותו עבירה על החוק ועקב העובדה, שכל האירועים שהוצגו היו עבירה על החוק הצבאי. 91 נחקרים התבקשו לדרג את מידת החומרה, 75 העריכו את רמת העמימות ב-48 האירועים.

הממצאים שהתקבלו מהווים עדות מעניינת לתפיסת הקצינים את הליקויים השוטפים במערכת הארגונית בצה"ל. ממצא מעניין נוגע לתפיסת תופעת ההתרעה בצה"ל: 79.8 אחוזים מהמשיבים ראו בהוצאת אירועים צבאיים לתקשורת כליקוי חמור, או חמור מאוד. במלים אחרות, ההתרעה בצה"ל נתפסת כלגיטימית רק בערוץ

הפנים-ארגוני. לבסוף, מתוך שלל האירועים נבחרו שלושה מצבים ברמות בינוניות של חומרה ושל עמימות על מנת להבטיח שונות רבה בהתייחסות אליהם בשאלון הסופי. לשאלון צורף שאלון נוסף, שנועד לקבל התרשמות כללית על תופעת ההתרעה בצה"ל. השאלון הזה כלל חמש שאלות, שהתשובה עליהן ניתנה על גבי סולם בן חמש דרגות (מ"כלל לא" עד "במידה רבה מאוד").

1. באיזו מידה אתה חש, כי דיווח על ליקויים, או על אירועים חריגים, זוכה לטיפול הולם בצה"ל?
2. באיזו מידה מדווחים עמיתך על ליקויים למפקדיהם?
3. האם אתה מרגיש, כי מפקדים מצפים ממך לדווח על ליקויים ועל אירועים חריגים?
4. באיזו מידה קיימת בצבא נורמה של דיווח על ליקויים או אירועים חריגים?
5. באיזו מידה קיימים ביחידתך ליקויים בתחומים שונים, שאין עליהם דיווח?

• שאלון לבדיקת מרכיבי מודל הפעולה המחושבת

השאלון נועד לבדוק את עמדות המשיבים כלפי התנהגות מתריעה ואת השפעת הגורמים המצביים על הכוונה לדווח. השאלון נבנה לפי המודל של אייזן ופישיבין (1980), והוסב לעולם התוכן הצבאי. השאלון בדק את מידת הנכונות להתריע בשלושה מצבים, שזוהו בשאלון הראשוני:

- א. קצין בכיר ממך בחטיבתך מדווח דיווח כוזב על צריכת שעות מנוע באימונים.
- ב. קצין בכיר ממך בחטיבתך מתיר לחיילים לצאת לחופשה בטרמפים במקומות ובשעות אסורים.
- ג. קצין בכיר ממך בחטיבתך הדליף מידע על תרגיל-פתע למתורגל.

לאחר תיאור המצב נשאל הנחקר שאלה ישירה, הבודקת את כוונתו להתריע, "אילו נתקלת במצב הזה – האם היית מדווח עליו?" הנחקר התבקש להביע את כוונתו על גבי סולם בן שבע דרגות. לכל משיב נקבע ציון כוונה בכל מצב. כדי למנוע הטיה אפשרית בתשובות הנחקרים לשאלה זו, כתוצאה מהשפעת המידע על תוצאות אפשריות של התרעה בפועל, מוקמה השאלה, הנוגעת לכוונת הדיווח, אחרי תיאור כל המצב ולפני ההתייחסות הישירה לשיקולי ההחלטה. קבוצת הפריטים הראשונה, העוסקת במנבאי הכוונה ההתנהגותית, היא אמונות התנהגותיות כלפי ההתרעה. קבוצה זו כללת פריטים, המשקפים תוצאות אפשריות – חיוביות ושליליות – לפעולת הדיווח, או להתרעה. התוצאות הללו מייצגות את הקטגוריות הללו:

תגובת נקם ארגונית, דוגמת "קידומי בחטיבה ייפגע".
דעת קהל שלילית, דוגמת "איתפס בעיני חיילי ובעיני מפקדי החטיבה כ'שטינקר'".
קשיים בקבלת עבודה במקום אחר, דוגמת "ייפגעו סיכויי להיקלט ביחידה אחרת".

טבלה 2: רמת הדיווח

(באחוזים)

פריט	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
1. עד כמה דיווח על ליקויים זוכה לטיפול	0	13	43.2	37.6	6.7
2. עד כמה מדווחים למפקדים על ליקויים	1.2	14.8	47.5	34.5	0.6
3. עד כמה מצפים מפקדים ממך לדווח על ליקויים	1.2	5.5	16	45.5	30.8
4. עד כמה קיימת נורמה של דיווח על ליקויים	0.6	17.3	43.3	29	6.7
5. עד כמה מתרחשים ליקויים ואין עליהם דיווח	1.8	21.6	44.4	19.1	9.2

• הליך העברת השאלונים

הקשר עם הקצינים הבכירים בוצע בעל-פה, או טלפונית. השאלון נמסר אישית בליווי הסבר בן רבע שעה על המחקר ועל מטרותיו ועל אופן מילוי השאלון. השאלונים הושבו ידנית, או שנשלחו בדואר. לכל מפקדי הגדודים, שנשלחו חלק במחקר, הוסברו מטרות המחקר, ונערך תדריך לגבי מילוי השאלון. כל הגדודים שנדגמו נעטרו להעברת השאלון. במדגם הראשון נשלחו 192 שאלונים, והוחזרו 166 שאלונים: 96 שאלונים, שהתייחסו לחומרת האירוע, הושבו 91, ומ-96 שאלונים, שהתייחסו לעמימות האירוע, הושבו 75. במדגם השני נשלחו 178 שאלונים, והוחזרו 109.

ממצאים

• רמת הדיווח על ליקויים

לשאלון הראשוני צורפו חמישה פריטים, שנועדו לעשות "צילום מצב" של רמת הדיווח על ליקויים במערכת, או, למעשה, על אירועים חריגים בפעילות השוטפת של היחידות.

טבלה 2 מציגה את התפלגות התשובות (באחוזים) של 166 הקצינים, שהשיבו על השאלון. התוצאות מצביעות על מידה רבה של אופטימיות בקרב הקצונה לגבי רמת הדיווח בצה"ל. ראשית, התברר, כי קיימת נורמה חזקה של דיווח על ליקויים. רק 17.9 אחוזים סבורים, כי לא קיימת כזו, ורק 6.7 אחוזים סבורים, כי המפקדים מצפים במידה מועטה לקבל דיווחים על ליקויים, או שאינם מצפים לדיווח כלל. לגבי רמת הדיווח, אמנם שיש עשר אחוזים מהנשאלים סבורים, כי רק מעט לא מדווחים, 35 אחוזים סבורים, כי רמת הדיווח גבוהה; אולם 47.3 אחוזים סבורים, כי הרמה בינונית! לפי תפיסת הקצינים, יש ליקויים, שאינם מדווחים: 28.3 אחוזים סבורים, כי קיימים ליקויים בלתי-מדווחים, 44.4 אחוזים סבורים, כי ליקויים בלתי-מדווחים קיימים במידה בינונית.

• ניבוי כוונת התרעה

השתמשנו בשלושה מצבים, המחייבים התרעה: א. דיווח כוזב על צריכת שעות מנוע באימונים ב. מתן רשות ליציאה ב"טרמפים" במקומות ובשעות אסורים ג. הדלפת מידע על תרגיל פתע למתורגל "מודל הפעולה המחושבת" נבדק לגבי כל אחד משלושת המצבים הללו.

• הקשר בין כוונה להתריע לעמדה כלפי ההתנהגות ונורמה סובייקטיבית

על מנת לנתח את הקשר בין הכוונה לדווח על התנהגות חריגה, בין עמדה כלפי התנהגות הדיווח ובין נורמה סובייקטיבית, יוצגו מטריצות המתאמים בין שלושת המשתנים וממצאים מניתוח רגרסיה של כוונת הדיווח על ציוני העמדה ועל נורמה סובייקטיבית.

תגמול חיובי של ההנהלה, דוגמת "עלה מעמדי בקרב מפקדי".

תגמולים פנימיים, דוגמת "הרמה המקצועית של חיילי החטיבה תרד".

תרומה לקבוצה, דוגמת "הרק"ם יטופל במועד לפי צריכת שעות מנוע".

במצב א' הופיעו עשרים ואחד פריטים של תוצאות אפשריות, במצב ב' הופיעו שמונה-עשר פריטים ובמצב ג' – חמישה-עשר פריטים. לגבי כל פריט, התבקש הנחקר להשיב באיזו מידה הוא בטוח, כי התוצאה, אכן, תתרחש כשידווח, ומה מידת חשיבותה לגביו. התשובות צוינו על גבי סולם בן שבע דרגות. הציון הסופי של אמונות התנהגותיות חושב כממוצע של מכפלת המרכיב הראשון והמרכיב השני מעבר לפריטים. קבוצת שנייה של פריטים נגעה לאמונות נורמטיביות. המרכיב הראשון של כל פריט משקף באיזו מידה רצויה התנהגות התרעה בעיני אחרים, שהנם משמעותיים לנחקר, והמרכיב השני של כל פריט משקף באיזו מידה הוא מתחשב בדעותיהם. בכל פריט תוארה דמות משמעותית לנחקר, שהתבקש להשיב, האם סבורה הדמות, כי הוא צריך לדווח, אם לאו. כמו כן, התבקש הנחקר להשיב באיזו מידה הוא מוכן לפעול בהתאם לרצון הדמות. הנחקר התבקש לבחור חמש דמויות מתוך השבע, ולהשיב על כל שאלה על גבי סולם בן שבע דרגות. ציון האמונות הנורמטיביות חושב כממוצע המכפלות של המרכיב הראשון ושל המרכיב השני מעבר לחמש דמויות. את השאלון חתמו עוד ארבעה פריטים: שני הראשונים עסקו בעמדה של הנחקרים כלפי ההתנהגות וכלפי הנורמה הסובייקטיבית בכל אחד מארבעת המצבים; * שני הפריטים האחרונים עסקו בהערכת הליקוי בממדים של חומרה ושל עמימות.

* העמדות נבדקו בשיטת אוסגוד, סוצ'י וטננבאום (1957), וכללו ארבעה סולמות הערכה בני שבע דרגות כל אחד: מזיק-מועיל; שלילי-חיובי; לא כדאי-כדאי; רע-טוב. ציון כל מרכיב חושב כממוצע ארבעת הסולמות.

טבלה 3: מטריצת המתאמים בין הכוונה לדיווח, בין עמדה כלפי התנהגות הדיווח ובין נורמה סובייקטיבית בשלושת המצבים

סטיות תקן	ממוצע	נורמה סוב'	עמדה כלפי דיווח	כוונה לדיווח		
1.63	0.54	.45	.47	—	כוונה לדיווח	א. דיווח כוזב על צריכת שעות מנוע
1.15	1.08	.66	—		עמדה כלפי הדיווח	
1.08	1.06	—			נורמה סובייקטיבית	
1.84	0.31	.58	.64	—	כוונה לדיווח	ב. מתן רשות לצאת ב"טרמפים" במקומות ובשעות אסורים
1.30	1.25	.76	—		עמדה כלפי הדיווח	
1.25	1.14	—			נורמה סובייקטיבית	
1.71	0.65	.50	.57	—	כוונה לדיווח	ג. הדלפת מידע על תרגיל-פתיח למתורגל
1.12	1.45	.71	—		עמדה כלפי הדיווח	
1.15	1.41	—			נורמה סובייקטיבית	

טבלה 5: מקדמי B ו-r עבור עמדה כלפי הדיווח ועבור נורמה סובייקטיבית

מצב א'		מצב ב'		מצב ג'		
b	B	b	B	b	B	מנבאים
.35	.26	.07	.05	.004	.003	עמדה כלפי הדיווח
.49*	4*	.92*	.63*	.88*	.60*	נורמה סובייקטיבית

* $p < .05$

טבלה 6: מתאמים בין אמונות התנהגותיות, בין עמדה כלפי התנהגות, בין אמונות נורמטיביות ובין נורמה סובייקטיבית

מצב א'				מצב ב'				מצב ג'				
(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	
—	.26*	.12	.04	—	.26**	.03	.17	—	.19**	.15	.001	(1)
—	.28**	.66**	.79**	—	.26*	.76**	.32**	—	.32**	.79**	.36**	(2)
—	.38**	.37**	.36**	—	.37**	.36**	.36**	—	.36**	.36**	.36**	(3)

* $p < 0.5$
** $p < 0.1$

(3) אמונות נורמטיביות
(4) נורמה סובייקטיבית

(1) אמונות התנהגותיות
(2) עמדה כלפי התנהגות

טבלה 4: מקדמי $AdjR^2$, R^2 , R : בניתוח הרגרסיה

	$AdjR^2$	R^2	R
מצב א'	.34	.38	.61
מצב ב'	.49	.53	.73
מצב ג'	.47	.50	.70

כל הממצאים מובהקים ברמת $p < .0001$

על מנת להבין טוב יותר מדוע מרכיב העמדה חלש יותר במערך המחקר הנוכחי, נעשה ניתוח גורמים על מערכת האמונות ההתנהגותיות בכל אחד משלושת המצבים. ניתוח הגורמים תמך, למעשה, ברציונל, שלפיו חובר השאלון; דהיינו, נמצאו שני גורמים בכל אחד מהמצבים – תוצאות דיווח חיוביות ותוצאות דיווח שליליות. מתאמים בין הפריטים, המשקפים תוצאות חיוביות, והפריטים, המשקפים תוצאות שליליות, לבין ציון העמדה כלפי ההתנהגות בכל אחד משלושת המצבים הניבו את התוצאות, המפורטות בטבלה 7.

מניתוח הטבלה עולה:

- במצב א' המתאם בין ציוני הפריטים, המשקפים תוצאות חיוביות לדיווח, לבין עמדה כלפי הדיווח ובמצב ב' המתאם בין הציונים, המשקפים תוצאות שליליות לדיווח, גבוהים מהמתאם של הפריטים החיוביים והשליליים יחדיו עם ציוני העמדה (26). לעומת 41; 26. לעומת 39). במצב ג' התקבל מתאם דומה (19). לעומת 16).
- במצב א' רג' לתוצאות השליליות משוקללות בחשיבותן יש מתאם אפסי ולא-מובהק עם העמדה כלפי ההתרעה; דהיינו, סיכוי גדול יותר לתוצאות שליליות אינו משפיע על העמדה כלפי ההתרעה.
- התוצאות החיוביות משוקללות בחשיבותן ונמצאות במתאם חיובי, גבוה ומובהק עם העמדה רק במצב א'. קרי, סיכוי גדול יותר לתוצאות חיוביות אינו משפיע על העמדה כלפי ההתרעה.

טבלה 7: מתאמים בין גורמי האמונות ההתנהגותיות לבין העמדה כלפי הדיווח ($n=106$)

גורם	מצב א'	מצב ב'	מצב ג'
תוצאות חיוביות	.41*	-.09	0.16
תוצאות שליליות	.41*	-.09	-.09

* $p < .05$

טבלה 4 וטבלה 5 מראות את הממצאים של ניתוחי הרגרסיה לבדיקת יכולת הניבוי של העמדה כלפי התנהגות הדיווח, כלפי הנורמה הסובייקטיבית וכלפי הכוונה לדווח בכל אחד משלושת המצבים.

בכל שלושת המצבים קיימים מתאמים גבוהים יחסית בין עמדה כלפי הדיווח והנורמה הסובייקטיבית לבין הכוונה לדווח. בניגוד להנחות של מודל הפעולה המחושבת, התגלו גם מתאמים גבוהים בין שני המשתנים המנבאים – עמדה כלפי הדיווח ונורמה סובייקטיבית. למרות זאת, המתאמים המרובים והמתאמים המרובים בריבוע נותרו גבוהים (70-61; 49-34). ממצא מעניין עולה מטבלה 5: בעקיבות, מעבר למצבים, מקדמי הרגרסיה של הנורמה הסובייקטיבית מובהקים ואף גבוהים יותר מאשר מקדמי הרגרסיה של משתנה העמדה כלפי הדיווח. בניגוד לציפיות, מלבד במצב א', מקדמי הרגרסיה של העמדה כלפי הדיווח נמוכים ביותר, ושואפים למעשה לאפס.

• הקשר בין האמונות ההתנהגותיות לעמדה כלפי הדיווח ובין אמונות נורמטיביות לבין נורמה סובייקטיבית

טבלה 5 מראה, כי קיים דפוס כמעט זהה של מתאמים בין אמונות התנהגותיות לבין העמדה מעבר למצבים. בכל שלושת המצבים נמוכים המתאמים יחסית, והמתאם בין אמונות נורמטיביות לבין נורמה סובייקטיבית גבוה מהמתאם בין אמונות התנהגותיות לבין עמדה כלפי התנהגות הדיווח.

בכל המצבים קיים מתאם בין עמדה כלפי התנהגות הדיווח לבין אמונות נורמטיביות, אך קיים מתאם מאוד נמוך בין אמונות התנהגותיות לבין נורמה סובייקטיבית. בניגוד למתאם הגבוה בין עמדה כלפי ההתנהגות ובין נורמה סובייקטיבית, נמצא מתאם נמוך בין אמונות התנהגותיות ובין אמונות נורמטיביות. מעניין, כי הקשרים בין אמונות נורמטיביות לבין העמדה כלפי התנהגות הדיווח גבוהים יותר מאשר הקשרים שבין אמונות התנהגותיות לבין העמדה כלפי ההתנהגות. קרי, השפעת האחרים המשמעותיים על העמדה האישית של הפרט חזקה מההשפעה של התוצאות הפוטנציאליות של התנהגות הדיווח. יתר על כן, בכל המצבים המתאם בין אמונות נורמטיביות לבין העמדה כלפי ההתנהגות גבוה מהמתאם שבין הנורמה הסובייקטיבית לבין האמונות ההתנהגותיות. אם נקבל את ההנחה של פישבין ואייזן (1975, 1980), כי אמונות הנן בסיס לעמדה, הרי ניתן לומר, כי במקרה דנן אמונות נורמטיביות הנן בסיס לעמדה ולנורמה סובייקטיבית כאחת, ונמצאות במתאם נמוך יחסית עם אמונות התנהגותיות. ניתן לומר, כי החוליה החזקה יחסית בהסבר כוונות הדיווח היא הנורמה (שבבסיסה אמונות נורמטיביות), ואילו החוליה החלשה היא העמדה (שבבסיסה אמונות התנהגותיות).

טבלה 8: מתאמים בין גורמי חשיבות התוצאות לבין העמדה בשלושת המצבים

הגורם	מצב א' עמדה	מצב ב' עמדה	מצב ג' עמדה
השלכות אישיות	0.05	-0.89	0.25*
השלכות ארגוניות	0.31*	0.17*	0.40*
* $p < 0.05$			

ניתוח גורמים נוסף נערך על הפריטים, ששיקפו את החשיבות, שמיוחסת לכל אחת ואחת מתוצאות הדיווח. התקבלו בכל אחד משלושת המצבים שני גורמים: חשיבות, המיוחסת להשלכות אישיות של הדיווח, וחשיבות, המיוחסת להשלכות ארגוניות. בגורם הראשון נכללו פריטים כגון "איתפס בעיניי חילי החטיבה ומפקדיה כשטינקר", ואילו בגורם השני נכללו פריטים כגון "אימוני החטיבה ברק"ם ייפגעו בהיקפם". ציוני הגורמים של כל פריט שוקללו בהיתכנות התוצאות הצפויות, וסוכמו לשני ציונים: ציון השלכות אישיות וציון השלכות ארגוניות. לבסוף חושבו המתאמים בין הציונים האלה לבין ציוני העמדה כלפי הדיווח בשלושת המצבים. התוצאות מוצגות בטבלה 8.

מתברר, כי להשלכות אישיות קשר כמעט אפסי עם העמדה כלפי התנהגות הדיווח. הנחקרים מייחסים חשיבות רבה יותר להשלכות ארגוניות של הליקוי בעת החלטתם האם לדווח.

- ניתוח משני של האמונות הנורמטיביות אחת השאלות המסקרנות בהקשר לאמונות נורמטיביות היתה אילו הדמויות המשמעותיות ביותר לקצין, העומד

בפני דילמת הדיווח. טבלה 9 מביאה את התפלגות בחירת חמש הדמויות המשמעותיות ביותר מתוך שבע, שהוצגו בפני הנחקרים (עם אפשרות לציון גם דמות אחרת נוספת). מעניין, כי שתי הדמויות המשמעותיות ביותר מעבר למצבים הן המפקד הישיר וחבר טוב ביחידה. כלומר, מי שהקשר השוטף עמו יציב ביותר במהלך השירות – דעתו נחשבת בעיני הקצין בנושא הדיווח.

דיון

למחקר היו שלוש מטרות מרכזיות:

- א. לזהות את הגורמים, העשויים להשפיע על דיווח מתריע על ליקויי ניהול ועל ליקויי משמעת בקרב קצינים במערך הסדיר של חילות השדה בצה"ל.
- ב. לבדוק את ההתאמה של מודל הפעולה המחושבת לנבא כוונות להתריע ולדווח.
- ג. לקבל התרשמות ראשונית על מצב הדיווח וההתרעה

בצה"ל.

ההנחה המרכזית, שעמדה בבסיס הרציונל המחקרי, היתה, כי שיקולי רווח-הפסד מניעים את הפרט (הקצין) בעת ההחלטה לדווח. לפיכך, שוער, לפי מודל הפעולה המחושבת, כי את כוונת ההתרעה ינבאו העמדה כלפי התנהגות הדיווח (שהיא פונקציה של סך כל האמונות לגבי תוצאות ההתנהגות משוקללת בחשיבותן) והנורמה הסובייקטיבית (שהיא פונקציה של סך כל הציפיות מדמויות משמעותיות לפרט לגבי אופן ההתנהגות הזה משוקללות בנכונותו להתנהג לפיהן).

שלושה מצבים "מחייבי" דיווח והתרעה נבחרו לבחינת המודל. בכל שלושת המצבים נמצאו מתאמים מרובים גבוהים יחסית ומובהקים בין עמדה ונורמה סובייקטיבית לבין כוונת ההתנהגות. במלים אחרות, בכל שלושת המצבים הללו הצליח המודל להסביר שיעור גדול יחסית של השונות במשתנה כוונה התנהגותית.

נראה, כי שתי סיבות הביאו ליישום מוצלח של המודל: * כל האירועים נדגמו מעולם התוכן של קצינים במערך חילות השדה, ונבחרו מרשימה של 48 אירועים, שנלקחו מההוויה היומית של אוכלוסיית המחקר. המצבים נוסחו ברמה, שהקלה על מלאכת הניבוי [פישבין ואייזן, 1980].

* נבחרו אירועים ברמה בינונית של עמימות ושל חומרה. כך, הובטחה שונות רבה יותר בקרב הנחקרים לגבי כוונותיהם לדווח ולהתריע. שונות זו תרמה, כנראה, לעוצמת הקשרים שנמצאו.

ראוי לציין, כי, אמנם, נמצאו מתאמים גבוהים בין העמדה כלפי ההתנהגות ובין כוונת הדיווח, אולם מקדמי הרגרסיה של העמדה היו נמוכים מאוד יחסית למקדמי הרגרסיה של נורמה סובייקטיבית. בשני המצבים המקדמים האלה גבלו באפס! יוצא מכך, כי, למעשה, אין קשר בין עמדה כלפי ההתנהגות לבין כוונה התנהגותית כאשר המשתנה נורמה סובייקטיבית מוחזק קבוע. בבדיקת המתאמים החלקיים בין עמדה לבין כוונה התברר, כי כאשר מפקחים על המשתנה נורמה סובייקטיבית קטן משמעותית המתאם

טבלה 9: התפלגות בחירת הדמויות

(באחוזים)*

מצב ג' n=110	מצב ב' n=106	מצב א' n=112	מעבר למצבים
63	68	75	68
70	74	68	70
83	82	93	68
55	62	64	60
81	82	90	84
66	67	67	66
72	68	79	73
2	3	2	2

* האחוזים מסתכמים בכל מצב ל-500 כיוון שכל נחקר בחר חמש דמויות.

בין עמדה לבין כוונה (מ' 47; ל' 31; מ' 64; ל' 43; ומ' 57-ל' 33). הממצא הזה מצביע על התפקיד החשוב של הסביבה החברתית בצבא בעיצוב העמדות כלפי ההתנהגות והן בכוונות התנהגותיות.

הממצאים הללו תואמים את הממצאים של פרל ופטרסון (1982), שמצאו, כי לתפיסת העמיתים היתה השפעה גדולה על דיווח על התנהגות בלתי אחת. השפעה זו הנה גדולה מהשפעת האמינות האישית, או מאמונתם של חברי הנהלה בכירה. צמד החוקרים הזה דיווח, כי "אחרים משמעותיים" בתוך הארגון השפיעו על התנהגות נחקרים. גם מיסלי וניר (1985) ציינו, כי "לאחרים משמעותיים" יש השפעה על שיקולי המתריע הפוטנציאלי. עצינוני (1975) ערך הבחנה בין צבאות בעתות שלום ובמצבי לחימה. מסגרות צבאיות מתבססות בעתות שלום, בעיקר, על כוח תועלתני – תגמולים חומריים (שכר, הטבות, קנסות וכי"ב) – ובנוסף משתמשים גם במידה מסוימת של כפייה (בצבא החובה במידה רבה יותר מאשר בצבא הקבע). האמצעים האלה, לדעת עצינוני, לא יהיו יעילים כאמצעי עיקרי לפיקוח בעתות מלחמה. יחידות קרביות חייבות להתבסס מאוד על כוח נורמטיבי, שכן במצבי מלחמה המאמצים, הקשיים והסיכונים מגיעים לרמה כזו, ששום מעורבות מחושבת, שיוצרים תגמולים חומריים, אינה יכולה לפצות עליהם. במצבים כאלה אנשים פועלים כאשר הם מפנימים את מטרות המלחמה, או כשהם חוששים לגורל עצמם ומשפחותיהם. בצה"ל, העוסק גם בימי שלום בפעילות מבצעית וביטחון שוטף, יש משקל מכריע לכוח הנורמטיבי, המבוסס על מפקדיו של הלוחם, על חבריו ועל בני משפחתו – כפי שנמצא במחקר הנוכחי. פירוש הדבר, כי כדי ליצור שינוי עמדות לגבי התרעה, עלינו לפתח גישה, שתתייחס לשינוי אמונות נורמטיביות, החשובות לפרט. אם ארגון מעוניין להשפיע על התנהגות חבריו, עליו להתמקד בזיהוי "האחרים המשמעותיים" לחבריו.

• ניתוח מרכיבי המודל

עמדה כלפי התנהגות (דיווח והתרעה). מודל הפעולה המחושבת טוען לקשר (סיבתי) בין אמונות התנהגותיות ובין עמדה כלפי התנהגות. כלומר, העמדה נקבעת על-ידי מאזן צפוי של רווח-הפסד כתוצאה מביצוע התנהגות הלכה למעשה. המתאמים הנמוכים יחסית, שנמצאו במחקר הנוכחי, בין אמונות התנהגותיות לבין עמדה כלפי התנהגות אינם עולים בקנה אחד עם מחקרים אחרים, שאוששו את המודל. הסבר אפשרי לתוצאות הללו הוא האופי הוולונטרי של שירות הקצינים בצה"ל. הקצינים עובדים מעבר לממוצע שעות העבודה במשק וברמת סיכון גבוהה, והם חייבים לחיות בתחושת שליחות, שמאפילה על שיקולי רווח-הפסד, שהתבטאו בשאלון, ובמיוחד על שיקולי הרווח שבמאזן הזה. תמיכה להסבר הזה ניתן למצוא בניתוח הגורמים השני, שנערך על מערך האמונות. נמצא, כי רק התוצאות הקבוצתיות, או התוצאות הארגוניות, תרמו להסבר ציון העמדה. הסבר

נוסף קשור למעמד הארגוני של הקצינים: עקב תפקידם, לוחמים בתפקידי פיקוד, הם חשים, כי הארגון תלוי בהם. לפי אמרסון (1962), נכונות חברים להתריע תלויה במידת הקריטיות של תלותם בארגון לגביהם. בהקשר הזה, טענו ניר ומיסלי (1985), כי חברים, התופסים, כי הארגון תלוי בהם, חשים, כי אינם מסתכנים בנקם ארגוני. הסברן מקבל משנה-תוקף לאור הצורך של צה"ל כיום במפקדים צעירים מעולים. מכאן, ייתכן, כי לפחות הרלוונטיות של גורם התוצאות השליליות לעמדה נעוץ בתחושת איתנות, או בתלות ההפוכה, שיש למרבית הנחקרים ביחס לארגון. הגיל הצעיר של מרבית הנחקרים ודרגותיהם הזוטרות מתקשרים גם לטענה של מיסלי וניר (1985), כי עובדים, שיש להם הזדמנויות חלופיות לתעסוקה, או חלופה – מקצועית, או רגשית – מחוץ לארגון, תלויים פחות בארגון לעומת עובדים, שיש להם פחות הזדמנויות. קצינים כאלה, השייכים לקבוצה האיכותית של בני גילם, תופסים את עצמם כבעלי חלופות תעסוקתיות מחוץ לכותלי הצבא, ולפיכך מייחסים לתוצאות הללו משקל נמוך יחסית.

נורמות סובייקטיביות – במחקר נמצאו מתאמים גבוהים בין אמונות נורמטיביות לנורמה סובייקטיביות ובין אמונות נורמטיביות לעמדה כלפי התנהגות. הדבר מעיד, כי לאחרים המשמעותיים תפקיד חשוב בעיצוב המשתנה נורמה סובייקטיביות ובגיבוש עמדה כלפי התנהגות. כמו כן, הדבר מעיד, כי נעשה במחקר הנוכחי זיהוי מוצלח של "האחרים המשמעותיים" לקצין במערך חילות השדה. מהממצאים התברר, כי דרגה רשמית אינה משפיעה על נורמה סובייקטיביות של קצין, אלא דמויות, שהקשר עמן יציב ביותר במהלך השירות, וכנראה, דעתן נחשבת ביותר בעיני הקצין (לפחות בנושא הדיווח). התברר, כי התפקיד של החבר הטוב אינו נופל מזה של הממונה הישיר, ואף גדול מתפקידם של בעלי תפקידים בכירים יותר במדרג הצבאי.

לבסוף, ראוי לציון ההשפעה, שיש לפקודים על ההחלטה לדווח. במלים אחרות, קצין במערך חילות השדה קשוב להלכי-הרוח מ"למטה", והוא מכניס למשוואת החלטותיו.

המלצות ודרכי פעולה

להשגת מידע אמין על המתרחש בארגון ומחוצה לו חשיבות רבה לארגון. נוכח שינויים תכופים בטכנולוגיה, בחברה ובמשק, ארגונים, המעוניינים לשפר את תפקודם המערכתי, חייבים לפתח כלים, שייסעו בידם לאסוף מידע, שישמש בסיס לקבלת החלטות נכונות. באופן כללי, הממצאים של המחקר הנוכחי, מצביעים, כי בקרב הקצונה הזוטרה והבינונית במערך הלוחם נמצא צה"ל בדרך הנכונה בנושא אמינות הדיווחים ובטיפול בהם. יש, כמובן, מקום לשיפור.

המחקר הנוכחי הצביע על המערכת החברתית ועל המערכת הנורמטיביות כמפתחות לטיפול בנושא. לפיכך,

המלצותינו יתרכזו ביצירת אקלים ארגוני ומערכות נהלים, שיצמצמו מחד גיסא תופעות חריגות, ומאידך גיסא יאפשרו התרעה פנימית יעילה כאשר תופעות חריגות, אכן, מתרחשות:

א. יש לראות בהתרעה מערכת של גילוי עצמי ושל תיקון עצמי, שהיא זולה וזמינה לארגון [מיסלי, ניר ושוורק, 1991], ולקיים בהקשר הזה הסברה ופעילות בקרב חיילים ומפקדים.

ב. יש לראות בדיווח על ליקויים במערכת פעילות, היכולה להעלות על פני השטח התנהגויות שליליות, שהימנעות מטיפול בהן מבעוד מועד עלולה לגרום לארגון נזק תמידי ובלתי-הפיך. הדברים נכונים במיוחד כאשר התנהגות ארגונית שלילית כרוכה בסכנה לשלום הציבור, או לשלום העובדים [ליבאר, לדוגמה, 1991]. בצה"ל חריגה מתמשכת מהוראת בטיחות באימונים עלולה לפגוע בציבור (ישובים סמוכים לשטחי אש) ובחיילים המתאמנים. הנושא הזה רגיש במיוחד בקרב הציבור הישראלי, ויש לו השלכות על תדמית צה"ל ועל הלחץ המופעל עליו. לפיכך, כאשר המדינה והתקשורת מעמיקות את הפיקוח ואת הביקורת על ארגונים ציבוריים – ובכלל זה הצבא – ארגונים, שלא ישכילו לעודד דיווח והתרעה, ימצאו את עצמם מוגבלים על-ידי חקיקה, שתעניק הגנה גם למתריעים שבתוכם. לפיכך, עדיף לארגונים, ובכלל זה לצה"ל, לעודד דיווח והתרעה ולמסדה מבפנים [המילטון, 1991].

ג. באמצעות נציב קבילות החיילים, באמצעות פצ"ר, באמצעות קצין פניות הציבור ובאמצעות מצ"ח, השכיל צה"ל למסד את ההתרעה בארגון. הצבא נקט גישה, שמסדה ערוצי תקשורת, המאפשרים למתריעים לדווח בחופשיות על סטיות, על עוולות מינהליות, על בזבוזים ועל תקלות.

גישה זו מבוססת על אימוץ מדיניות ברורה של ההנהלה לגבי חשיבות ההתרעה בארגון, על פרסום המדיניות ועל הבאתה לידיעת העובדים, על הגדרת האמצעים ליצירת ערוצי תקשורת רשמיים להתרעה, על מיסוד תהליכי בירור וחקירה, על הבאת מידע על שלבי החקירה השונים לידיעת המתריעים ועל מתן הגנה רשמית למתריעים.

ד. על צה"ל, כארגון, להימנע ממצב, שבו אמונותיו, ערכיו ומטרותיו אינם ברורים לחלוטין, ולהפחית בכך את העמידות, האופפת בדרך כלל מצבי דילמה. לפיכך, על צה"ל להבטיח, כי הקודים הרשמיים להתנהגות אתית, המתבטאים בחוק השיפוט הצבאי ובפרסומים של מפקדים בכירים, יתאמו לתרבותו הארגונית, יופצו וייכפו ביעילות.

העקיבות נועדה להבטיח את החיילים ואת המסגרות מהשפעה של "מתחרים אחרים" חוץ-צבאיים, שעלולים להשפיע על ההתנהגות, ולהטותה לאפיקים, שאינם מתיישבים עם הנורמות הצבאיות. לדוגמה, אייחוסות להפעלת אלימות מיותרת

כלפי תושבים בשטחים על-ידי תושבים יהודיים עשויה להתפרש כזלזול בחוק ו"כל דאלים גבר". יחד עם זאת, על צה"ל לגלות גמישות מסוימת: עליו להגיב לפניות של חיילים ושל מפקדים אודות פקודות, שהציבור לא יכול לעמוד בהן, ואודות עודף הוראות ומשימות, שמילוי מחייב הפעלת שיקול-דעת וקביעת סדרי עדיפות לביצוע – גם לגבי פקודות ברורות. לדוגמה, בתחום הבטיחות באימונים.

יש אפוא צורך עז בעקיבות, כולל עקיבות בהתייחסות לחריגות ועקיבות בדבקות בנורמות של צה"ל, בעיקר במשימות בעייתיות דוגמת האינתיפדה. המאמצים הללו חיוניים, כדי שערכי צה"ל יופנמו בו.

ה. צה"ל, שהשכיל לפתח ערוצים פנימיים לקובלנות ברמה המוסדית – כנציב קבילות החיילים, כקצין פניות הציבור וכקצינות ח"ן – חייב לשמור על יעילותם על-ידי מימוש המלצותיהם והפעלת סנקציות נגד הסורחים. במקביל, עליו להבטיח את ערוץ הקובלנה האישי, שבו פונה פקוד ישירות למפקדו, על-ידי קיום הסברה ועל-ידי הגברת המודעות לחשיבות הערוץ הישיר הזה של המדרג הפיקודי ולעדיפותו על פני ערוצים אחרים.

ו. על מערכת החינוך בצה"ל ועל כלל המפקדים להבטיח את המודעות לתופעה ולחשיבותה על-ידי הכנסתה לקורסים ולהשתלמויות מפקדים ועד לביצוע ניתוח אירוע בתחום ההתרעה, דוגמת "פרשת פינטר".

ז. על צה"ל להמשיך לפתח את המחויבות של קציניו אליו בכלל וליחידה בפרט. החשיבות של התוצאות הקבוצתיות, כפי שהעלה המחקר, והחשיבות הגדולה, יחסית, של התוצאות הפנימיות החיוביות בהשוואה לתוצאות האישיות השליליות, צריכות לעמוד כנר לרגלי מקבלי ההחלטות שעה שהם מעמידים את קציניהם בהחלטות, שאחד מציריה הוא שלמות פנימית.

ח. המשקל של בת הזוג ושל בני המשפחה בקרב הדמויות המשמעותיות צריך לחזק את התייחסות צה"ל למשרתי קבע ולבני משפחותיהם. לקירובם של אלה למערכת הערכים של צה"ל תהיה השפעה על תהליך קבלת ההחלטות של הקצינים.

ספרות

- א' גלברזון וע' כרמי, 1985, **אנשים בארגון**, הוצאת ספריית המנהל, תל-אביב.
צ' גרינבאום, 1988, "משמעת, נקודת הראות של הפסיכולוגיה החברתית", **סקירה חודשית** 10.
י' הורניק ונ' מאיר, 1987, **ניתוח – על סוגיית אי-תגובה בסקרי דואר**, מחקר 941/87, המכון למחקר עסקים בישראל, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב.
מ' קרן, 1987, **מנהיגות צבאית: ממדים של אפקטיביות ניהולית**, עבודת מחקר לתואר שני, החוג למדע המדינה, אוניברסיטת חיפה.

(המשך בעמוד 31)

- associated with whistle-blowing decisions, **Personnel Psychology** 38, 525-544.
- Miceli, M.P., Near, J.P., & Schwerk, C.R., 1991, Who blow the whistle and why? **Industrial and Labor Review**, Vol. 45, 113-130.
- Near, J.P., & Jensen, T.C., 1983, The whistle-blowing process: retaliation and perceived affectiveness, **Work and Occupations** 10, 3-28.
- Near, J.P., & Miceli M.P., 1985, Organizational dissidence; the case of whistle-blowing, **Journal of Business Ethics** 4, 1-16.
- Near, J.P., & Miceli, M.P., 1986, Retaliations against whistle-blowers: predictors and effects, **Journal of Applied Psychology** 71, 137-145.
- Near, J.P., & Miceli, M.P., 1987, Whistle-blowers in organizations: dissidents or reformers, **Research in Organizational Behavior** 9, 321-68.
- Near, J.P., & Miceli, M.P., 1988, The internal auditors' ultimate responsibility: The reporting of sensitive issues, **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, Altamont Springs, FA.
- Osgood, C.E., Suci, G.J., & Tannenbaum, P.H., 1957, **The Measurement of meaning**, Urbana: University of Illinois Press.
- Parmerlee, M.A., Near, J.P., & Jensen, T.C., 1982, Correlates of whistle-blowers' perceptions of organizational retaliation, **Administrative Science Quarterly** 27, 17-34.
- Pack, M.J., 1962, Invention in the postwar american aluminium industry. In R.R. Nelson (ed.), **The rate and direction of inventive activity**, Princeton: Princeton University Press, 297-8.
- Sheppard, B.H., Hartwick, J., & Warshaw, P.R., 1988, The theory of reasoned action: a meta-analysis of past research with recommendations to modifications and future research, **Journal of Consumer Research** 15, 325-43.
- Trevino, L.K., 1986, Ethical decisions making in organizations: a person situation interactionist model, **Academy of Management Review** 11, 601-617.
- Tushman, Michael L., & Philip Anderson, 1985, Technological discontinuities and organizational environments, **Administrative Science Quarterly** 31: 439-65.
- Uber, G.P., (1991), Organizational learning; the contributing processes and the literatures, **Organization Science** 2, 1, 88-115.
- Walton, M., 1986, **The Deming management method**, New York: Putman/Perigee.
- Weinstein, D., 1979, **Bureaucratic opposition**, New York: Pergamon Press.
- Westin, A.F. (ed.), 1981, **Whistle-blowing**, New York: McGraw-Hill.
- Westney, D.E., & Sakakibara, K., 1986, The role of Japan-bades R&D in global technological strategy. in M. Hurovitch (ed.), **Technology in the modern corporation**, London: Pergamon, 217-32.
- Adams, J.S., 1980, Interorganizational processes and organization boundary activities, **Research in organizational behavior** 2, 123-355.
- Ajzen, I., & Fishbein, M., 1980, **Understanding attitudes and predicting social behavior**, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ajzen, I., 1974, Effects of information on interpersonal attraction — similarity versus affective value, **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol. 2a, pp. 374-380.
- Allen T.J., 1977, **Managing the flow of technology**, Cambridge, MA: MIT Press.
- Bok, S., 1980, **Whistle-blowing and professional responsibilities**. In P. Callahan & S. Bok (Eds.), **Ethics teaching in higher education**, New York: Plenum, 277-295.
- Brief, A.P., & Motewidlo, S.J., 1986, Prosocial organizational behaviors, **Academy of Management Review**, 11, 710-725.
- Brock, G.W., 1975, **The U.S. computer industry**, Cambridge, MA: Ballinger.
- Deming E.W., 1972, The Deming management, **Quality Progress**, July, p. 2.
- Dozier, J.B., & Miceli, M.P., 1985, Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior prospective, **Academy of Management Review** 10, 823-836.
- Emerson, R.E., 1962, Power-dependence relations, **American Sociological Review** 27, 31-41.
- Etzioni, A., 1975, **A comparative analysis of complex organizations**, New York: The Free Press.
- Ferrell, D., & Peterson, J.C., 1982, Patterns of political behavior in organization, **Academy of Management Review** 7, 403-412.
- Fishbein, M., & Ajzen, I., 1975, **Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research**, MA: Addison-Wesley.
- Greenberger, D.B., Miceli, M.P., & Cohen, D.J., 1987, Oppositions and group norms: the reciprocal influence of whistle-blowing and co-workers, **Journal of Business Ethics** 6, 527-2.
- Gresham, J.W., 1986, Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B.M. Shaw & L.L. Cummings, **Research in Organizational Behavior** 8, Greenwich, CT: JAI Press Inc., CT., 1-53.
- Hamilton, J., 1991, Blowing the whistle without paying the piper? **Business Week** 2, 138-139.
- Lebar, G., 1991, Spreading the Net, **Occupational Hazards**, Vol. 53, 99-102.
- Lee, I., Courtmey, J.F., & O'keefe, R.M., 1992, A system for organizational learning using cognitive maps, **Omega International Journal of Management Science** 2, 23-36.
- Lerner, M.J., 1982, The motive in human relations and the economic model of man: A radical analysis of facts and fictions. in V.J. Derlega & J. Grzelak (eds.), **Cooperation and helping behavior: Theories and research**, New York: Academic Press, Inc.
- Miceli, M.P., & Near, J.P., 1985, Characteristics of perceived wrong-doing and organizational climate

