

שיח מוסדי-תעסוקתי בארגון צבאי עתיר ידע

אלמוג זילברברג ולימור פומרנץ

א. מבוא

ב. מסגרת מושגית

ג. מטרה והשערה

ד. שיטה

ה. ממצאים

1. הסיפור הארגוני המוצהר על נכונות המשך שירות בקבע בארגון המודיעיני

2. הגורמים המנבאים נכונות לשירות קבע בארגון המודיעיני

ו. דיון

א. מבוא

המאמר בודק את הזיקה שבין תפיסות מוסדיות ותעסוקתיות ובין הנכונות בקרב משרתי המודיעין לשרת בקבע. באמצעות בחינה אמפירית-כמותית של עמדות המשרתים. המאמר מרחיב ומעמיק את בסיס הידע הקיים היום ביחס לשילוב בין תפיסות מוסדיות ותעסוקתיות בארגון המודיעיני, ידע שהושתת בעיקר על מחקר איכותני שהתמקד במגזר הטכנולוגי (משה, 2012).

הארגון המודיעיני הוא מקרה מבחן לאתרים צבאיים נוספים שלאור מאפייני המשימה וכוח האדם שלהם מתקיים גם בהם תמהיל ייחודי בין עקרונות מוסדיים לתעסוקתיים; מחד גיסא, מרכזיות המודיעין לליבת העשייה הצבאית. ליבה זו, אף שהתעצמה לאור ההשתנות במאפייני העימותים, עדיין מבוססת על תפיסות ודפוסי פעולה המזוהים עם תרבות צבאית מוסדית, ובכלל זה תחושת שליחות, מחויבות ונכונות להקרבה. מאידך גיסא, מגוון מאפיינים הופכים את השירות באגף מודיעין (להל"ן אמ"ן) לייחודי ושונה ממקומות אחרים בצבא: הן מאפייני העשייה (הכרוכה בהסתמכות על טכנולוגיות מתקדמות, עיסוק בנושאי ליבה, ביצוע תפקידים הנחשבים כמעניינים וייחודיים, חיכוך עם תעשייה אזרחית וארגוני ביטחון אחרים) והן מאפייני המשרתים, המזוהים

כאוכלוסייה חזקה מבחינת הפרופיל החברתי וההון התעסוקתי שלהם – מטמיעים בארגון המודיעיני שיח תעסוקתי המדגיש שיקולים של תגמול חומרי וקידום אישי מחד, לצד תחושות עניין וסיפוק אישי מאידך, ברמות גבוהות בהרבה מהמקובל בארגונים אחרים (כפי שעולה באופן תדיר מסקרים שעורך האגף).

להבנתנו, התעמקות ביחסים שבין הכוח המוסדי לכוח התעסוקתי באתרים צבאיים כמו המודיעין, מספקת תמונה מורכבת יותר, בהיבטים מסוימים, מהתמונה המצטיירת בספרות הסוציולוגית ובכך תורמת להבנת המשמעות הייחודית שמקבל מושג "צבא העם" בזירה שבה הרכיבים המוסדיים והתעסוקתיים שזורים זה בזה.

המאמר פותח בתשתית תאורטית ואמפירית רלוונטית. לאחר מכן יוצגו מטרת המחקר, השיטה וממצאים עיקריים. בפרק החותם את המאמר, נדון בממצאים לאור הספרות ובמשמעויותיהם היישומיות.

ב. מסגרת מושגית

צ'ארלס מוסקוס (Moskos, 1977) מסביר את השינויים שחלו בצבאות מערביים לאחר מלחמת העולם השנייה במונחים של מעבר ממודל מוסדי למודל תעסוקתי. הטענה היא שהצבאות המודרניים, שנשאו אופי מוסדי מובהק, אימצו במהלך המעבר לעידן הפוסט-מודרני סממנים של ארגוני עבודה, שהעצימו את הממדים התעסוקתיים בשירות הצבאי.

"מוסדי" ו"תעסוקתי" הם, אפוא, טיפוסים אידיאליים המייצגים אתוסים שונים של שירות צבאי (Moskos, 1986). הארגון המוסדי מובנה כנבדל מהחברה האזרחית. בסיסי הגליטימציה לשירות במודל המוסדי הם ערכיים-נורמטיביים: חובה ושליחות לאומית, התמסרות למטרה נעלה ונכונות להקרבה עצמית. מחויבותו של הפרט היא למוסד ולא לתפקיד ספציפי ומבנה התגמולים מבוסס בעיקר על דרגה וותק, כלומר על מידת הבכירות במוסד ועל מידת הקרבה ללחימה, המבטאת את מידת ההקרבה. הפרט משווה את עצמו באופן אנכי לזוטרים ולבכירים ממנו בתוך המוסד, וההערכה החברתית כלפי הארגון ומשרתיו מבוססת על תפיסה של שירות למדינה ושל הוקרה סמלית הניתנת להמרה במישור האזרחי לסוגים שונים של הון, לרבות הון מקצועי ותעסוקתי. הארגון המוסדי מאופיין בטוטליות כלפי משרתיו; תביעה לזמינות מלאה, הכפפת החיים הפרטיים וחיי המשפחה לצורכי המוסד, כפיפות למערכת חוקים פנימית וחוסר יכולת להתאגד – הם מהמאפיינים הבולטים של שירות צבאי מסורתי. תביעות אלה נתמכות במודל המוסדי על-ידי מעטפת של תנאי שירות והסדרי העסקה ופרישה המבטיחים למשרתים, בצד היוקרה החברתית, יציבות תעסוקתית וביטחון כלכלי.

לעומת זאת, מודל שירות תעסוקתי מושתת על עקרונות כלכלת השוק ועל כן מושפע ממנה: המחויבות של הפרט היא לתפקיד ספציפי והיא נשענת על שאיפות מקצועיות ותפיסות של קריירה, התגמול הוא ברובו כספי ומיידי ומושפע ממגוון גורמים (יכולות אישיות, המגזר הארגוני, מאפייני העיסוק, ביקוש והיצע), קבוצת ההתייחסות של הפרט היא אופקית, כלומר הפרט משווה עצמו לבעלי תפקידים המקבילים לו בארגון ובשוק, ויוקרת השירות מושתתת בעיקר על גובה התגמול החומרי ופחות על הוקרה סמלית הניתנת להמרה במישור האזרחי.

מודלים אלה הם, כאמור, טיפוסים אידאליים, דגמים שאינם מתקיימים בצורה טהורה במציאות. מוסקוס הכיר בכך שבארגון הצבאי המודרני היו אלמנטים תעסוקתיים, כמו תגמול מיוחד לשם גיוס ושימור אנשי מקצוע, כשם שבארגון הפוסט-מודרני מתקיימים רכיבים מוסדיים, אך המודל שלו משקף תפיסה של "משחק סכום אפס" בין נטיות מוסדיות לתעסוקתיות ושל תנועה ליניארית ובלתי הפיכה על פני הציר מהקוטב המוסדי לכיוון הקוטב התעסוקתי.

בהקשר האמריקאי, טען מוסקוס כי המעבר ממודל גיוס חובה למודל של גיוס התנדבותי עודד את התנועה של צבאות המערב מהקוטב המוסדי לקוטב התעסוקתי. לתפיסתו, זה לא היה מהלך בלתי נמנע, שכן ניתן היה לבסס את ההתנדבות לצבא על מוטיבציות שליחותיות, אולם ההחלטה הפוליטית הייתה לבסס את המוטיבציה לגיוס על תגמולים חומריים. בהמשך חלו התפתחויות נוספות שהרחיקו עוד יותר את הצבא ההתנדבותי מהמודל המוסדי, לרבות הצמדת השכר הצבאי למצב השוק, ניתוק הקשר בין מקום המגורים למקום השירות, ירידה חדה במעורבות משפחות המשרתים בהווי הצבאי ועלייה בהיקף הפנייה של משרתים לערכאות משפטיות.

הביקורת על המודל, שנשמעה מייד עם פרסומו, ערערה על שתי הנחות מרכזיות שלו: זיהוי המעבר למודל תעסוקתי עם פגיעה במקצועיות הצבא לאור השחיקה במחויבות המוסדית, והעמדת המוסדיות והתעסוקתיות כשני קצוות של אותו הרצף (Janowitz, 1977). לגבי ההנחה הראשונה נטען כי המודל של מוסקוס עושה אידאליזציה לארגון המוסדי וכי לא ניתן להצביע על קשר ישיר בין המקצועיות הצבאית המבוססת על תרבות של מוסד לאפקטיביות צבאית. לגבי ההנחה השנייה נטען כי אין זה נכון לראות את היחס בין שתי התכונות במונחים של משחק סכום אפס, שבו ירידה של תכונה אחת תביא בהכרח לעלייה זוהי בתכונה השנייה. אחד המחקרים הראשוניים שביקשו לבחון באופן אמפירי את המודל המוסדי-תעסוקתי, נעשה במסגרת סקר של משרתי חיל האוויר האמריקאי (Stahl, Manley, & McNichols, 1978). ניתוח השאלות בסקר העלה שני גורמים עיקריים: הגורם הראשון כלל אלמנטים

של משמעות השירות, התעלות מעל האינטרסים של היחיד וכמיהה למשמעת חזקה ולפיקוח. הגורם השני כלל אלמנטים של בחינת אפשרויות תעסוקה באזרחות, רתיעה ממגורים בבסיס ותפיסה של ריבוי משימות שאינן קשורות לתפקיד. בהתאם למודל, הגורם הראשון זוהה כ"מוסדי" והשני זוהה כ"תעסוקתי".

במחקר נוסף נמצא קשר חיובי בין ותק לנטיות מוסדיות ובין השכלה אקדמית לנטיות תעסוקתיות: נגדים וקצינים ותיקים הפגינו נטיות מוסדיות יותר ותעסוקתיות פחות, בעוד רופאים ובעלי תארים מתקדמים היו בעלי נטיות תעסוקתיות יותר ומוסדיות פחות (Stahl, McNichols, & Manley, 1980).

בשני המחקרים נמצא מתאם שלילי חלש בין נטייה מוסדית לנטייה תעסוקתית, כלומר שבניגוד להנחת הקשר השלילי ההפוך בין שתי הנטיות ("משחק סכום אפס") המצפה להבחנה ברורה בין שתי קבוצות המשרתים ("מוסדיים" ו"תעסוקתיים") נמצאו ארבעה דפוסים: בעלי נטיות תעסוקתיות גבוהות ומוסדיות נמוכות, בעלי נטיות מוסדיות גבוהות ותעסוקתיות נמוכות, בעלי נטיות מוסדיות ותעסוקתיות גבוהות ובעלי נטיות מוסדיות ותעסוקתיות נמוכות (Stahl, Manley, & McNichols, 1978; Stahl, McNichols, & Manley, 1980). מכאן שלא מדובר בציר אחד אלא בשני צירים. בין שני הצירים קיימת תלות המתבטאת במתאם שלילי ובאופי הקשרים של המשתנים, כמו שביעות רצון בשירות ונכונות להישאר בשירות: לנטייה המוסדית קשר חיובי עם שביעות רצון מהשירות ועם הנכונות להישאר בשירות, לנטייה התעסוקתית קשר שלילי איתם.

לצד הניסיון המחקרי למפות את מאפייניהן של הנטיות המוסדיות והתעסוקתיות (שכיחות, אופי הקשר ביניהן וכדומה), נבחנו גם היבטים נוספים של התאוריה: סגל (Segal, 1986) ביקש לבחון את הטענה בדבר מעבר ממודל מוסדי למודל תעסוקתי באמצעות השוואה בין סקרים של הצבא ב-1974 (לפני ביטול גיוס החובה) ועשור לאחר מכן ב-1984, תוך התמקדות בעמדות של משרתים בתקופת השירות הראשונה שלהם. מהמחקר עולה, כי בעוד שהנטיות התעסוקתיות של חיילים (חשיבות השכר ויתרונות השירות) נשארו יציבות, הנטיות המוסדיות ב-1974 (חשיבות השירות למדינה) היו נמוכות ביחס לנטיות התעסוקתיות, אך עשור לאחר מכן הן הגיעו לרמה דומה להן. ממצאים אלו, שאינם עולים בקנה אחד עם הניבוי של מודל ה-I/O, הובילו לניסוחו של המושג "**פרגמטיות מקצועית**", המבטא שילוב של נטיות מוסדיות ותעסוקתיות בחיילים.

נוסף על מחקרים שבחנו נטיות מוסדיות ותעסוקתיות בתוך הצבא, התאוריה

המוסדית-תעסוקתית היוותה בסיס גם לחקר המוטיבציה להצטרפות לצבא.¹ בניסיון לייצר טיפולוגיה של מוטיבציות לגיוס לפי מודל מוסדי ומודל תעסוקתי, נותחו סקרים של צעירים אשר לא התגייסו ולא היו בשלבי גיוס משלוש שנים שונות (מעין סקר פוטנציאל למגויסים), סקרים שבהם התבקשו המרואיינים להעריך את החשיבות שהם מייחסים למניעים שונים לגיוס. שמונת המניעים המרכזיים שעלו, מעבר להבדלים בין נשים וגברים ובין שנים, הם: נאמנות (מחויבות למדינה, מנהיגות, עבודת צוות), יתרונות לעצמי (שכר, ביטחון תעסוקתי), יתרונות לאחר (הגנה), כבוד, אתגר (כפיפות למשמעת צבאית, מחויבות ארוכת טווח), סיכון, הרפתקה ומשפחה (קרבה למשפחה), כאשר ארבעת המניעים הראשונים היו גורמי המוטיבציה הדומיננטיים ביותר מתוך השמונה.

בתוך כך, זיהו החוקרים שני תבחינים (קריטריונים) לסיווג גורמי המוטיבציה: קריטריון אחד מתייחס לאופי המטרות שהגיוס נועד להשיג: האם הן מוחשיות, כמו, למשל, שכר או הגנה ("מוטיבציה ממוקדת ערך"), או שאינן מוחשיות, כמו כבוד עצמי או נאמנות למדינה ("מוטיבציה ממוקדת עקרונות"). הקריטריון השני מתייחס לאוריינטציה של המטרות: האם הן מכוונות לעצמי או לאחר. אוריינטציה לעצמי מזוהה כתעסוקתית, שכן המיקוד הוא ברווחי הפרט, בעוד שאוריינטציה לאחר מבטאת נטייה מוסדית (Eighmey, 2006).

מחקר שביקש לעמוד על הנטייה לגיוס ועל המניעים לגיוס בקרב חיילים בחיל רגלים בתקופת השירות הראשונה, מצא כי רק 30% דיווחו שהיו להם תוכניות שנגעו לצבא לאחר סיום התיכון (Woodruff, Keity, & Segal, 2006). ניתוח גורמי המוטיבציה השונים העלה ארבעה גורמים כלליים: מוסדיות (שירות למדינה, רצון להיות חייל), מוכוונות לעתיד (עבודה צבאית, רצון לצבור כסף ללימודים), סיבות תעסוקתיות (הצבא כאופציה הטובה ביותר, סיוע למשפחה) וסיבות כספיות (להחזיר הלוואות ובנוסף חתימה). נמצא קשר חיובי בין מוסדיות ומוכוונות לעתיד ובין דיווח על נטייה להתגייס: בהשוואה בין בעלי נטייה גבוהה להתגייס לבעלי נטייה נמוכה להתגייס, נמצא שבעלי נטייה גבוהה נטו יותר לנמק את המוטיבציה שלהם בגורמים מוסדיים וממוקדי עתיד. ייתכן כי קשר זה נובע מההשתייכות לחיל הרגלים שנותן מענה לצרכים מסוג זה, בעוד שמקומות אחרים בצבא עונים דווקא על צרכים אחרים.

ההבחנה בין מוטיבציות מוסדיות לתעסוקתיות נחקרה גם בהתייחס לשירות מילואים בארה"ב: גריפית' (Griffith, 2008) זיהה ארבעה גורמים עיקריים העומדים בבסיס

1 להבהרה ראו

Lawrence, G. H., & Legree, P. (1998). Military Enlistment Propensity: A Review of Recent Literature. Alexandria, VA: U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

הנכונות לשירות מילואים, התואמים את ההבחנה של (Woodruff et al. 2006): גורם המשיכה לחיי צבא, הדומה בתכניו למוסדות ושעל-פי הניתוח שלו מקיף 63% מהמשרתים; יתרונות חומריים, המקביל לגורם הכספי, שבעטיו התגייסו 56% מהם; התפתחות תעסוקתית, המקביל לגורם התעסוקתי, הרלוונטי ל-58% מהמשרתים; והזדמנויות עתידיות, המקביל למוכוונות לעתיד ומקיף 43% מהמשרתים.

המודל המוסדי-תעסוקתי היווה השראה לחקר המוטיבציה לשירות ציבורי (להרחבה ראו, Wright, 2001; Perry, & Vandenabeele, 2015; Ritz, Brewer, & Neumann, 2016), ואף נעשה ניסיון לחבר בין תחום מחקר זה ובין תחום המחקר של המודל המוסדי-תעסוקתי בצבא (Taylor, Clerkin, Ngaruiya, & Velez, 2015).

כך, למשל, במחקר אורך שבחן מניעים לעבודה בעירייה נמצאו שני מניעים מרכזיים, האחד – פטריוטיות והשני – קידום עצמי, המקבילים לנטיות המוסדיות והתעסוקתיות כפי שנוסחו על-ידי מוסקוס (Christenson, 1984). במחקר אחר נמצא כי המוטיבציה לשירות ציבורי נמצאת במתאם חיובי עם נטייה מוסדית ועם ארבעה גורמים של מוטיבציה לשירות ציבורי: משיכה להשתתפות ציבורית, מחויבות לערכים ציבוריים, הקרבה עצמית וחמלה (Perry, 1996). מחקרים נוספים בתחום זה הדגימו את מקומה של הנטייה המוסדית וגורמי מוטיבציה הקשורים בה בסוגיות של שביעות רצון מהעבודה (Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015) ומחויבות ארגונית (Crewson, 1997).

החוקר הישראלי המרכזי העוסק במודל המוסדי-תעסוקתי, מרחיב אותו ומיישם אותו במחקריו, הוא יגיל לוי (לדוגמה, ראו לוי 2005; 2010; Levy 2007). לוי, בדומה לג'נוביץ (Janowitz, 1977), רואה בנטיות מוסדיות ותעסוקתיות שתי תכונות נפרדות אשר מקיימות ביניהן יחסים ליניאריים הפוכים לא מושלמים. כלומר, עלייה בתכונה אחת תתבטא לרוב בירידה בשנייה. כך, למשל, ירידה בערכם של התגמולים הסמליים, המאפיינים מודל מוסדי, תביא לעלייה בהיקף התגמולים החומריים המיידיים, המאפיינים מודל תעסוקתי. עם זאת, ייתכנו מצבים שישפיעו באופן דומה על שתי התכונות.

עמרם-כץ ושר (2010) טוענות, בהתבסס על הניתוח שלהן את השינויים במודל הקבע, כי ההמשגה הקיימת, לרבות הפיתוח שמציע לוי, אינה מצליחה לתאר נכונה את המורכבות המאפיינת את מודל הקבע. החוקרות טוענות כי ההנחה בדבר יחסים ליניאריים הפוכים בין שני המודלים, שעל-פיה התחזקותו של מודל אחד משמעה פחות במודל השני, מחמיצה את ההבנה כי התחזקות הכוח התעסוקתי בצבא מביאה לתהליך של זיקוק וטיהור הכוח המוסדי של הליבה הצבאית באופן שמחזק אותה. מנקודת מבט זו, מכלול

השינויים המבניים שהתחוללו במודל הקבע החל משנות התשעים – כמו ההבחנה בין קבע ראשוני וקבע מובהק, המעבר מפנסיה צוברת לפנסיה תקציבית, דיפרנציאציה מוגברת בין מערכים והוספת עילות פיטורים – כל אלה אכן מגלמים שחיקה בעקרונות מוסדיים של אחידות, שליחות וייחודיות למול מגזר ציבורי ופרטי וחיזוק של מאפיינים תעסוקתיים כמו בררנות, זמניות ודמיון לארגוני עבודה, אך התוצאה איננה מחיקה של המוסדיות אלא **הכלאה** בינה ובין הכוח התעסוקתי המוצאת את ביטוייה בהסדרים המחזקים את הדפוס המוסדי בליבת הצבא – הלחימה והקצונה.

כך, למשל, הדיפרנציאציה הגוברת בין מערכים בשירות הקבע מדגימה את הכוח התעסוקתי הדוחף לפיצול בין קבוצות בהתאם לעקרונות שוק של מסוגלות תעסוקתית ושל היצע וביקוש, אך גם את הכוח המוסדי הפועל לשמר את מדרג היוקרה הפנימי המסורתי. התוצאה היא פיצול פנימי ייחודי המבטא ערבוב של שני העקרונות – הלוחמים בראש ואחריהם הטכנולוגים, הפרופסיונלים ותומכי הלחימה.

דפוס זה של הכלאה וזיקוק המוסדיות, מתגלה גם בתחומים נוספים של מודל הקבע: הדחף לגיוון בהסדרי ההעסקה ובכלל זה מיקור חוץ של משימות ואזרוח תפקידים, ממוקד באזורים פרופסיונליים בעלי אופי אזרחי שאינם בליבת העשייה הצבאית, ותוכניות השירות והתגמול מושתתות על תפיסה תעסוקתית של מדרג יוקרה ושל מסוגלות תעסוקתית אך מוכפפות לעיקרון השדה המוסדי. מכאן מסיקות עמרם-כץ ושר (2010), כי היחסים בין מוסדיות ותעסוקתיות בצבא מורכבים יותר מיחסים ליניאריים פשוטים, שכן המפגש בין שני הכוחות מעצב ארכיטקטורה פנימית הנענית לכוח התעסוקתי תוך שימור של מודל מוסדי בעיקר במגזר הלחימה.

ניתן לקשור בין מושג ההכלאה, המתאר את פעולת הכוח המוסדי והכוח התעסוקתי ברמת המקור, ובין המושג "פרגמטיות מקצועית" (Segal, 1986), המתייחס למשמעויות של הערבוב בין מוסדיות לתעסוקתיות ברמת הפרט. עבודתה של משה (2012) מלמדת כי ההכלאה בין מוסדיות לתעסוקתיות שמהות עמרם-כץ ושר (2010) בהקשר הזה "לי, מתקיימת גם במגזר הטכנולוגי באמ"ן, המנוהל בז'אנריות הן על-ידי תפיסה תעסוקתית, המושתתת על מימדים של תחרות, ארעיות ומקסום תועלות הפרט והן על-ידי תפיסה מוסדית המקדשת מימדים של הקרבה, קביעות ומחויבות למסגרת.

מורכבות זו מוצאת את ביטוייה בנרטיב של המשרתים הטכנולוגים ביחס לשירותם: מחד גיסא, ניכרות תחושות של משמעות, של גאווה ושל סיפוק מהעשייה ובתוך כך גם של קבלה ואימוץ של התובענות ושל האינטנסיביות המאפיינות את סביבת העבודה ונתפסות כבלתי נמנעות לאור אופייה של המשימה המודיעינית. מאידך גיסא, המפגש בין הפרט למערכת בנושאים שאינם מקצועיים (סוגיות פרט כמו מסלול מקצועי,

קידום, הכשרות) נושא אופי של משא ומתן, במסגרתו מתקיים שיח אינסטרומנטלי וכלכלי במהותו בין המשרת הטכנולוג למערכת ולמפקד. משה (2012) מציעה כי דפוס זה של משא ומתן, הנתפס כלגיטימי ואף "מובן מאליו", הוא תוצר של המתח בין ערכים של שליחות ושל הקרבה ובין ערכים תעסוקתיים בארגון המסתמך על כוח אדם המוגדר כאיכותי ולכן נתון לצורך תמידי להתחרות על כוח אדם זה מול גופים אחרים בצבא, בקהילה ובעיקר במשק האזרחי.

ג. מטרה והשערה

המחקר הנוכחי בוחן באמצעות כלים כמותיים את מקומם של רכיבים מוסדיים ותעסוקתיים בנכונות המשך השירות בקרב משרתי הקבע בארגון המודיעיני.

לאור הספרות המחקרית אנו משערים כי ההכלאה בין מוסדיות לתעסוקתיות באמ"ן תתבטא בקיומה של פרגמאטיות מקצועית: מצד אחד, אנו משערים כי: היותו של הארגון המודיעיני ארגון תפר בין ההווה הצבאית לשוק האזרחי; מאפייני כוח האדם שלו (איכות אישית ומסוגלות תעסוקתית גבוהה) והבולטות של שיח משא ומתן מתמשך בין הפרט למערכת – יעניקו משקל גבוה לגורמים תעסוקתיים בנכונות השירות של הפרט. מצד אחר, השייכות לארגון הצבאי ומרכזיות העשייה המודיעינית בצה"ל יעודדו את מה שסגל מכנה "פרגמאטיות מקצועית", כלומר שילוב בין נטיות תעסוקתיות לנטיות מוסדיות.

ד. שיטה

העבודה מבוססת על ממצאי סקר עמדות משרתי הקבע של אמ"ן שנערך בספטמבר-אוקטובר 2015 על-ידי מרכז הסיקור הצה"לי ותחום מחקר בענף מד"ה אמ"ן. הסקר, המתקיים מדי שנה, בוחן את עמדות משרתי הקבע באמ"ן כלפי שירותם הצבאי,² הסקר כולל שאלות בתחומי המשא"ן, כמו שביעות רצון מהיבטים שונים של השירות, מסוגלות תעסוקתית ונכונות המשך שירות, לצד שאלות בסוגיות ארגוניות אקטואליות.

שאלת משקלם של רכיבים מוסדיים ותעסוקתיים בנכונות השירות לקבע נבדקה באמצעות שני סוגים של נתונים:

1. באמצעות שתי שאלות נפרדות שבהן התבקשו המשיבים לציין מתוך רשימה שני גורמים המשפיעים לחיוב על נכונותם להמשיך את השירות,³ ושני גורמים המשפיעים לשלילה על נכונותם להמשיך את השירות. בעבור שאלות אלו חושב

2 מדגם מקרי פשוט של 4971 משרתי קבע באמ"ן (נגדים בכל הדרגות וקצינים עד ס"ל). מתוכם, 1921 היו בקבע ראשוני (קצינים עד רס"ן ונגדים עד רס"ל) ו-305 בקבע מובהק. כמו כן 785 שימשו בתפקידים מודיעיניים, 346 שימשו בתפקידים טכנולוגיים ו-183 שימשו בתפקידי מנהל ומטה.

3 רשימת הגורמים המשפיעים לחיוב על נכונות המשך השירות, כללה את הגורמים הבאים: עניין ואתגר בתפקיד, תחושת תרומה ושליחות, יחס מפקדים, שכר ותנאי שירות, ביטחון תעסוקתי, מסלול השירות ופוטנציאל התפתחות וקידום, אפשרות לרכישת השכלה, ניסיון רלוונטי לאזרחות ו"אחר". רשימת הגורמים המשפיעים לשלילה על נכונות המשך השירות כללה: שכר, תנאים ותגמולים לא הוגנים, תוכניות אחרות לאזרחות, עומס ושחיקה, היעדר אופק לקידום והתפתחות, תחושת אי-מיצוי אישי, חוסר עניין מקצועי מהתפקיד, חוסר יכולת לשלב תחומי חיים אחרים ו"אחר".

אחוז המשיבים שצינו גורם מסוים מתוך הרשימה. שאלות אלה מאפשרות לעמוד על הגורמים המשמעותיים לנכונות השירות כפי שהמשרתים תופסים ומספרים, גורמים המלמדים על השיח הראוי, כלומר על מה שנחשב "ראוי להיאמר" בסוגיה זו (משה, 2012).

2. נערך ניתוח רגרסיה לוגיסטית בשיטת forward stepwise, כאשר הפריטים הקשורים בתפיסת השירות (ביניהם גאווה בשירות, שביעות רצון מתפקיד ומשכר) ובניהול המשא"ן (כמו, למשל, היכולת של הארגון לשמר כוח אדם איכותי והוגנות הקידום) הם המשתנים המנבאים, ונכונות המשך השירות היא המשתנה המנובא.⁴ ניתוח זה מוסיף לרובד ההצהרתי ממד "אובייקטיבי" בזהו המשתנים הקשורים לנכונות שירות.

ה. ממצאים

1. הסיפור הארגוני המוצהר על נכונות המשך שירות בקבע בארגון המודיעיני

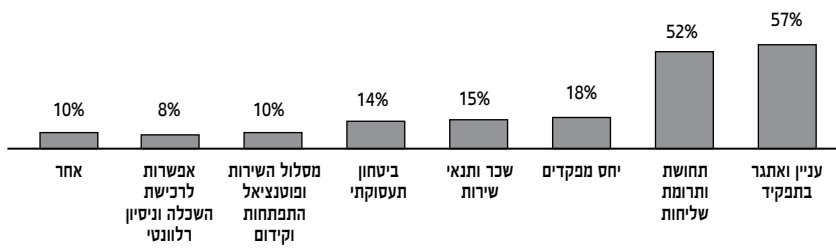
מניתוח המענים לשאלה ישירה שבחנה מתוך רשימה שהוצגה למרואיינים מה הם הגורמים המעודדים המשך שירות בקבע, נמצא כי הגורמים הנתפסים כמעודדים שירות בקבע הם תחושת התרומה והשליחות והעניין והאתגר בתפקיד. כ-50% מהמשיבים ציינו גורמים אלה בתור גורמים המשפיעים לחיוב.⁵ מבחן חי בריבוע לא מצא קשר מובהק בין שני גורמים אלה ($p = 0.64$). שאר הגורמים זכו לבולטות נמוכה יותר ושיעור המציינים אותם נע בין 8% ל-18% (ראו גרף מספר 1). דפוס זה שבו שני הגורמים המרכזיים הם תחושת תרומה ושליחות ועניין ואתגר בתפקיד בא לידי ביטוי הן בפילוח למגזרים (תפקידים מודיעיניים, תפקידים טכנולוגיים ותפקידי מנהל ומטה), והן בפילוח לסוגי שירות (קצינים ונגדים בקבע ראשוני ומובהק).

המשרתים בתפקידים מודיעיניים מציינים יותר מהמשרתים במגזרים האחרים את העניין והאתגר בתפקיד כגורם המשפיע לחיוב (63%), בעוד שהמשרתים בתפקידי מנהל ומטה מציינים אותו פחות מהאחרים (46%).

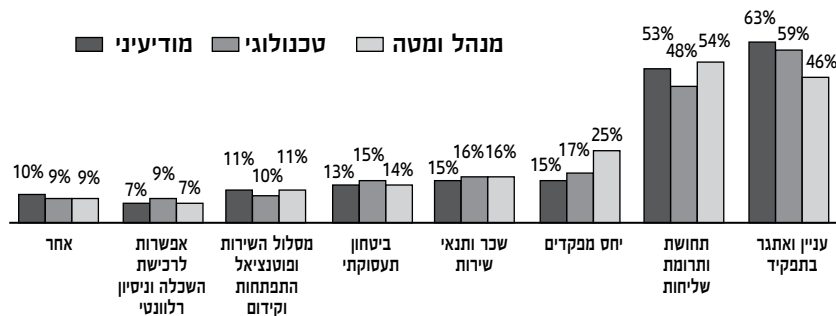
המשרתים בתפקידי מנהל ומטה שונים משתי הקבוצות האחרות בכך שאצלם גורם ה"תרומה והשליחות" צוין בשכיחות גבוהה יותר מ"עניין ואתגר בתפקיד", כמו כן הם גם מציינים בשכיחות גבוהה יותר את יחס המפקדים כגורם משפיע לחיוב (25%). בהשוואה לאחרים, טכנולוגים מציינים מעט פחות את תחושת התרומה והשליחות כגורם המשפיע לחיוב (48% בהשוואה ל-53%-54%) (ראו גרף מספר 2).

4 הפריטים שנכללו בניתוח הרגרסיה כמשתנים מנבאים היו: גאווה בשירות, שביעות רצון מהתפקיד, מהשכר, מהמסלול ומסביבת העבודה, קיום שיחות עם מפקדים, תמריצים, הערכת המפקד בהיבטים של מקצועיות, אכפתיות וערכיות, תפיסת הוגנות הקידום, תפיסת היכולת לשמר כח אדם איכותי, איוון חיים/עבודה וביטחון בניהול תהליכי הקיצוצים.
5 75% מהמשיבים ציינו את הגורם "עניין ואתגר בתפקיד" ו-25% ציינו את הגורם "תחושת תרומה ושליחות".

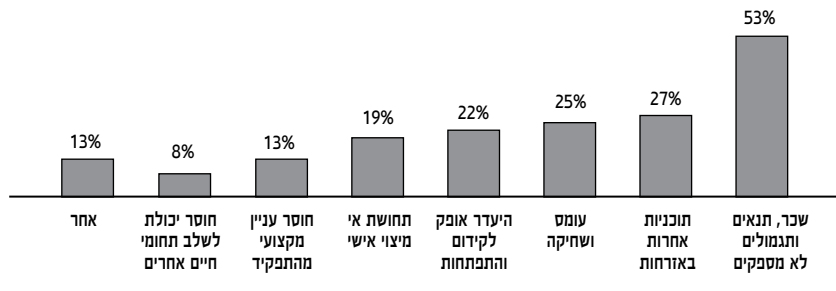
גרף מס' 1: הגורמים הנתפסים כמשפיעים לחיוב על נכונות השירות (כל משיב בחר שני גורמים, עלול לעלות על 100%)



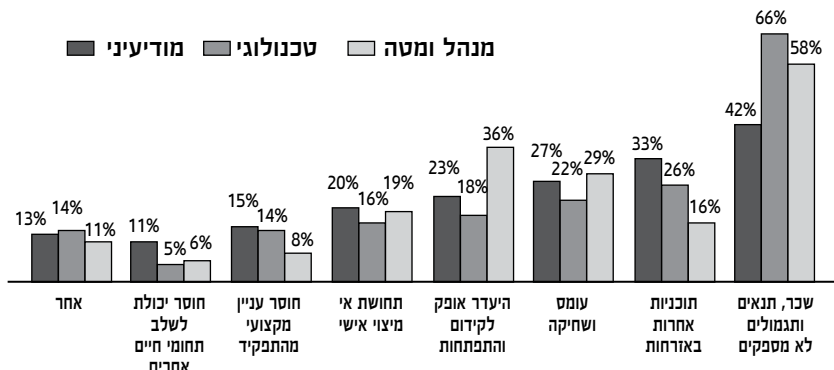
גרף מס' 2: הגורמים הנתפסים כמשפיעים לחיוב על נכונות השירות - ע"פ מגזר (כל משיב בחר שני גורמים)



גרף מס' 3: הגורמים הנתפסים כמשפיעים לשלילה על נכונות השירות (כל משיב בחר שני גורמים)



גרף מס' 4: הגורמים הנתפסים כמשפיעים לשלילה על נכונות השירות - ע"פ מגזר



הגורם שצוין בשכיחות הגבוהה ביותר כמשפיע לשלילה על הנכונות לשרת, הוא 'שכר, תנאים ותגמולים לא מספקים', 53% מהמשיבים ציינו גורם זה. לצד גורם זה צוינו 'תוכניות אחרות לאזרחות' (27%), 'עומס ושחיקה' (25%), היעדר אופק קידום (22%) ותחושת אי-מיצוי אישי (19%) (ראו גרף מספר 3).

ההבדלים בין המגזרים מלמדים על "חוזים" השונים שמתקיימים בין הארגון לקבוצות תעסוקתיות שונות של המשרתים בתוכו. חוזים אלו כוללים ציפיות, מאפייני שירות ומבני הזדמנויות דיפרנציאליים: בקרב הטכנולוגים הגורם המרכזי המזוהה כפוגע בנכונות לשרת הוא השכר (66% מהטכנולוגים מצביעים עליו) בעוד שבקרב המשרתים בתפקידי מודיעין השכר הוא אמנם משמעותי אך הוא רק אחד מתוך כמה גורמים המצדיקים חוסר רצון להמשיך לשרת בקבע: לצד השכר (שצוין על-ידי 42%) הם מצביעים יותר מאחרים על "תוכניות אחרות באזרחות" (33%). גם הגורמים "עומס ושחיקה", "היעדר אופק קידום" ו"תחושת אי-מיצוי אישי" רוחים אצלם יותר בהשוואה לטכנולוגים. בקרב המשרתים בתפקידי מנהל ומטה הגורמים המזוהים כפוגעים ברצון לשרת בקבע הם השכר (58%), היעדר אופק קידום (36%), יותר מאשר בכל קבוצה אחרת) ו"עומס ושחיקה" (29%) (ראו גרף מספר 4).

כלומר, בעוד שביחס לגורמים המעודדים את השירות בקבע יש לכלל המגזרים סיפור ארגוני משותף, על-פיו הנכונות לשירות קבע מבוססת על תחושת תרומה ושליוח ועל עניין ואתגר בתפקיד, הרי שחוסר הנכונות לשרת מוצדק באמצעות סיפורים מגזריים המשקפים את השונות שמתקיימת בין קבוצות תעסוקתיות בשירות הקבע באמ"ן. אמנם 'שכר ותגמולים לא מספקים' מהווה מרכיב משמעותי בכל הקבוצות, אך

בעוד שאצל הטכנולוגים הוא הגורם המרכזי וכל השאר משניים, במגזרים אחרים השכר הוא חלק ממכלול של גורמים.

שיעורם הגבוה של משרתים בתפקידים מודיעיניים המציניים את האפשרויות התעסוקתיות באזרחות כגורם המעודד יציאה מהצבא, משקף את הדילמה של משרתים אלה, שמבחינת תפיסת המסוגלות התעסוקתית הגבוהה שלהם הם דומים לטכנולוגים (ולפרופסיונלים בכלל), אך במאפייני השירות והעשייה, כמו עומס ושחיקה, היכולת לשלב בין השירות לתחומי חיים אחרים ויכולת ההמרה של השירות – הם מתרחקים מהמודל הפרופסיונלי ומצויים בינו ובין המודל התומכ"ל.

ההשוואה בין קצינים בקבע ראשוני לקצינים בקבע מובהק מעלה תמונה דומה – כלומר, סיפור משותף בהתייחס לנכונות לשירות, לצד התבוננות דיפרנציאלית על הגורמים לעזיבה. גם כאן שני הגורמים המרכזיים המזוהים עם רצון לשרת בקבע הם תרומה ושליוחות והעניין והאתגר בתפקיד, כאשר 'תחושת תרומה ושליוחות' שכיחה יותר בקרב הקצינים בקבע מובהק ו'עניין אתגר' רוח יותר בקרב קציני הראשוני. כמו כן קצינים בקבע מובהק ציינו בשליוחות גבוהה יותר את הגורמים 'ביטחון תעסוקתי' (18%) ו'מסלול השירות ופוטנציאל התפתחות' (13%), בעוד שבקבע ראשוני ציינו יותר את הגורם של 'אפשרות לרכישת השכלה וניסיון רלוונטי לאזרחות' (10%).

בהתייחס לגורמים המעודדים לעזוב את הצבא, יש שונות גדולה יותר בין שני המגזרים: בקרב הקבע הראשוני הגורמים המרכזיים הם בראש ובראשונה השכר (53%), תוכניות אחרות באזרחות (30%) ועומס ושחיקה (27%), בעוד שבקבע מובהק הגורמים המרכזיים הם שכר והיעדר אופק לקידום והתפתחות (38%). הבדלים אלו מעוגנים בהיבטים מבניים המבחינים בין הסדר השירות בקבע ראשוני להסדר השירות בקבע מובהק, כמו ותק, שכר וביטחון תעסוקתי.

1. הגורמים המנבאים נכונות לשירות קבע בארגון המודיעיני

כאמור, לצד שאלות ישירות שבהן ביקשנו מהמשיבים לציין מתוך רשימה שני גורמים המשפיעים לחיוב על נכונותם להמשיך לשרת ושני גורמים המשפיעים לשלילה על נכונותם להמשיך לשרת, ביקשנו לבדוק אלו משתנים מנבאים נכונות המשך שירות, כלומר לבחון את הקשרים הסטטיסטיים בין שביעות רצון מהיבטים שונים של השירות ובין הנכונות לשרת. הנתונים ($\exp(\beta)$ ומובהקות) מוצגים בטבלה שלהלן:

טבלה 1: גורמים המשפיעים על הנכונות להישאר בשירות (משתנים בעלי קשר מובהק בניתוח רגרסיה לוגיסטית הירארכית. המשתנה המנובא: אחוז המשיבים שהם מעוניינים לשרת במידה רבה בארגון, מול אחוז המעוניינים להישאר במידה בינונית ומטה):

p	exp(β)	
0.026	1.22	גאווה לשרת באגף מודיעין
0.002	1.17	שביעות רצון מהמשכורת
0.000	1.16	שביעות רצון מהתפקיד
0.022	1.14	אגף מודיעין מצליח להשאיר בקבע אנשים איכותיים
0.001	1.11	תמריצים מעודדים להישאר בקבע לתקופה נוספת
0.030	1.08	שביעות רצון מהסביבה הפיזית
0.000	1.07	סומך על המפקדים בניהול תהליך הקיצוץ ביחידה

מהניתוח הכללי של הרגרסיה עולה כי הנכונות לשירות בקבע קשורה במכלול של משתנים ולא ניתן להצביע על גורם אחד כבעל משקל גדול יותר. יתרה מזאת, מהניתוח עולה כי לגורמים מוסדיים, כמו הגאווה לשרת ודימוי הארגון כאטרקטיבי לכה אדם איכותי, משקל דומה לזה של גורמים תעסוקתיים כמו שביעות רצון משכר ומתפקיד.

טבלה 2: גורמים המשפיעים על הנכונות להישאר בשירות לפי מגזר (משתנים בעלי קשר מובהק לכל מגזר בניתוח רגרסיה לוגיסטית הירארכית. המשתנה המנובא: אחוז המשיבים שמעוניינים לשרת במידה רבה בארגון, מול אחוז המעוניינים להישאר במידה בינונית ומטה):

מנהל ומטה		טכנולוגי		מודיעיני		
p	exp(β)	p	exp(β)	p	exp(β)	
0.019	1.25	0.008	1.24			שביעות רצון מהתפקיד
0.035	1.17	0.000	1.29			שביעות רצון מהמשכורת
				0.000	1.26	תמריצים מעודדים להישאר בקבע לתקופה נוספת
				0.000	1.25	שביעות רצון מהסביבה הפיזית
				0.003	1.18	סומך על המפקדים בניהול תהליך הקיצוץ ביחידה
		0.003	1.27			שביעות רצון ממסלול השירות
		0.001	1.20			אגף מודיעין מצליח להשאיר בקבע אנשים איכותיים
0.005	1.30					מפקד מתעניין ואכפתי

מהניתוחים ברמת המגזרים ניתן ללמוד על המקום הייחודי שיש לגורמים שונים בעבור קבוצות שונות: בעוד הדימוי של הארגון כאיכותי משמעותי יותר בעבור הטכנולוגים, הרי שהמשרתים בתפקידי מנהל ומטה רגישים יותר מאחרים ליחס מצד המפקד, ואילו אצל המודיעינים, בשונה מאחרים, נמצאה נכונות השירות קשורה במשתנים ניהוליים,

כמו מדיניות תמריצים ואמון בניהול תהליכי קיצוצים, בעוד שהשכר והתפקיד, שנמצאו קשורים לנכונות השירות הן בקרב טכנולוגים והן בקרב מנהל ומטה, לא עלו בקרבם כמשתנים מנבאים משמעותיים.

ממצא זה מעלה השערה כי לאור מיקומם בארגון כ"ליבה שנייה", כלומר מרכזיים אך משניים ביחס לטכנולוגים, המשרתים במגזר המודיעיני רגישים יותר מאחרים לממדים הקשורים לדפוסי פעולה ארגוניים.

1. דיין

מחקר זה ביקש לעמוד על משקלם של רכיבים מוסדיים ותעסוקתיים בנכונות השירות לקבע בארגון המודיעיני. בחינה זו נעשתה לאור בסיסי ידע תאורטיים ואמפיריים באשר לזיקות בין מוסדיות ותעסוקתיות בצבאות בכלל ובשירות הקבע בצה"ל בפרט. מבסיסי ידע אלה עולה כי היחסים בין מוסדיות לתעסוקתיות אינם יחסים ליניאריים פשוטים, וכי המפגש בין המודל המוסדי המסורתי לכוח התעסוקתי מעצב "פרגמטיות מקצועית" (Segal, 1986), או הכלאה המשמרת דפוסים מוסדיים בליבת הצבא (עמרם-כץ ושר, 2010). הכלאה זו מתקיימת במגזר הטכנולוגי באמ"ן המנוהל בו זמנית על-ידי שתי מערכות ערכיות, מוסדית ותעסוקתית, והיא באה לידי ביטוי בדפוסי המשא ומתן שמנהלים המשרתים הטכנולוגים עם הארגון (משה, 2012).

המחקר הנוכחי ביקש להחיל את הפריזמה התאורטית של המודל המוסדי-תעסוקתי על סוגיית הנכונות לשירות, באמצעות כלים כמותיים שיאפשרו להתבונן על הארגון כשלם, כמו גם על מגזרים שונים בתוכו. בחינה זו נעשתה בשני ערוצים המבוססים על סקר עמדות של משרתי הקבע באמ"ן: האחד התמקד בתפיסות המשרתים ביחס לגורמים המעודדים נכונות לשירות בקבע וביחס לגורמים הפוגעים בה, והשני התבסס על בדיקת הקשרים הסטטיסטיים בין משתני עמדות שונים ובין הנכונות להמשיך השירות, כפי שהובע בסקר.

הממצאים משני הסוגים מלמדים כי תפיסותיהם ועמדותיהם של משרתי הקבע באמ"ן משקפות שילוב של שיח תעסוקתי ושיח מוסדי. שילוב זה מתבטא באופן ייחודי במגזרים תעסוקתיים שונים, בזיקה למאפייני החוזה הלא פורמלי המסדיר את שירותם הכולל את ההון התעסוקתי שלהם, מאפייני התפקידים, הציפיות וכדומה.

השילוב בין שיח מוסדי לתעסוקתי מגולם באופן מובהק בנרטיב של המשרתים על אודות הגורמים המזוהים עם נכונותם לשירות בקבע: תחושת תרומה ושליחות והעניין והאתגר בתפקיד. הראשון מוגדר כגורם מוטיבציוני ממוקד עקרונות הנוטה לאחר, ועל כן נחשב למוסדי, והשני הוא גורם נוטה לעצמי ועל כן מוגדר כתעסוקתי (Eighmey,

(2006). דפוס זה של שני גורמים מרכזיים המזוהים על-ידי רוב המשרתים כתורמים לנכונות השירות אפיין את כל המגזרים, כאשר לצד זאת ניתן להצביע על הבדלים הקשורים במאפיינים הייחודיים של כל מגזר. כך, למשל, ובהתאם לממצאים קודמים (Stahl, McNichols, & Manley, 1980), הפגינו המשרתים בקבע מובהק נטייה מוסדית יותר מהקבע הראשוני, ומשרתים במגזר מנהל ומטה שכולל עיסוקים לא פרופסיונליים, ביטאו נטייה מוסדית יותר ממגזרים אחרים.

ברם, בהתייחס לגורמים המעודדים את עזיבת השירות מצטיירת תמונה שונה. מלכתחילה כל הגורמים שהוצגו למשיבים נשאו אופי תעסוקתי, ולכן, בדומה ל-(Woodruff, Keity, & Seigal, 2006), אנו מתמקדים במגוון הגורמים שעליהם מצביעים המשרתים ובשונות בין הדפוס הכלל-אמ"ני לדפוסים המגזריים. ממצאים אלו מלמדים כי בעוד שהכוחות המעודדים הישארות בקבע משותפים לכלל המגזרים (הגם שיש הבדלים אך הם שוליים בהשוואה לקונצנזוס), הרי שהכוחות הדוחפים אותם מחוץ לארגון שונים, ולכל מגזר תמהיל ייחודי של גורמים: הטכנולוגים, שנקודת הייחוס העיקרית שלהם היא המשק הטכנולוגי האזרחי, מתלכדים סביב השכר כגורם מרכזי לעזיבה. לעומתם, המודיעינים מצביעים על מכלול של גורמים, המשקפים את השניות של מצבם הארגוני; מצד אחד, זו קבוצה בעלת הון אנושי גבוה שנקודת הייחוס שלה היא הטכנולוגים שלצידם, אך מצד אחר, במאפיינים רבים של שירותם (מאפייני השירות, האופן שבו הם מנוהלים בהיבטי תגמול ותמרוץ, ההמירות התעסוקתית של שירותם לשוק האזרחי) הם מתרחקים מהמודל הפרופסיונלי המובהק של הטכנולוגים וממוקמים בתווך בינו ובין מודל התומכ"ל.⁶ בעבור המשרתים בתפקידי מנהל ומטה, הסימון של היעדר אופק לקידום כגורם מרכזי לעזיבה מבטא את המתח שבין עמדתם הלא ליבתית בארגון, הגוזרת מרחב הזדמנויות מצומצם יותר, ובין תפיסות של הון תעסוקתי גבוה.⁷

גם ממצאי ניתוח הרגרסיה מלמדים על השילוב שבין גורמים מוסדיים לתעסוקתיים בניבוי נכונות לשרת בקבע באמ"ן ועל האופן שבו שילוב זה מתבטא בקבוצות תעסוקתיות שונות: בהסתכלות כללית, לגורמים תעסוקתיים, כמו שביעות רצון משכר ומתפקיד, יש באמ"ן משקל דומה לזה של גורמים מוסדיים כמו דימוי הארגון כאטרקטיבי לכח אדם איכותי והגאוה בארגון (בהיותם לא מוחשיים ומכוונים לארגון, בהתאם להבחנה של Eighmey, 2006). גם כאן ההבדלים בין המגזרים מעידים על מאפייני ההווה הארגונית שלהם: המשרתים בתפקידי מנהל ומטה, המשמשים בעיקר בתפקידי סיוע ותמיכה לא פרופסיונליים, רגישים ליחסו של המפקד, בעוד שאצל

6 מסמך אבחון תמריצים במגזר המודיעיני.

7 סקר עמדות משרתי הקבע באמ"ן 2014, תחום מחקר מד"ה אמ"ן ומרכז הסיקור בממד"ה.

טכנולוגים קיימת רגישות לדימוי הארגון כאיכותי. שני גורמים אלה נושאים אופי מוסדי, והם מופיעים לצד שביעות רצון משכר ומתפקיד שהם בעלי אופי תעסוקתי.

ממצאי המחקר מתקפים, אפוא, את הטעון המושגי בדבר ההכלאה בין מוסדיות ותעסוקתיות בארגון הצבאי הנמצא בשני העשורים האחרונים בתהליך שינוי ממודל מוסדי מובהק למודל בעל מאפיינים תעסוקתיים יותר. ממצאי המחקר מדגימים כיצד היחסים בין מוסדי לתעסוקתי באים לידי ביטוי בארגון שמהווה חלק מהליבה הצבאית, בשל מרכזיות המודיעין לליבת העשייה הצבאית, אך נמצא בחיכוך מתמיד עם התעשייה האזרחית ועם ארגוני ביטחון אחרים, ובכך מהווה מעין "ארגון גבול" בין הצבאי לאזרחי.

לצד התרומה המחקרית להבנתן של הזיקות שבין מוסדיות לתעסוקתיות בארגון מסוג זה, יש למחקר גם ערך פרקטי. אמ"ן עסוק מאוד בשאלת שימור כח אדם איכותי ובמיוחד בשאלת המוטיבציה לשירות בקבע. ממצאי המחקר יכולים לשמש בסיס להתוויית של אסטרטגיית משא"ן שתקדם את הגורמים המעודדים נכונות לשירות ותתמודד עם הכוחות הדוחפים ליציאה מהשירות בארגון, זאת בהתאם לתמונה הייחודית המאפיינת כל אחד מהמגזרים. ממצאי המחקר מלמדים כי ההבחנה בין "שליחות" ל"תעסוקה" אינה מועילה, שכן היא טומנת בחובה תפיסה של "משחק סכום אפס", שאינה מתקיימת אצל המשרתים. יתרה מזאת, המונחים "שליחות" ו"תעסוקה" מתורגמים לעיתים קרובות גם הם למשמעויות פשטניות, כך ש"תעסוקת" מיתרגם לתגמול חומרי ו"שליחות" מתורגמת לקרבה לליבת העשייה. המחקר הנוכחי מלמד, כי משרתים ממגזרים שונים מייחסים משמעויות שונות למונחים האלה, בהתאם ל"עסקת השירות" שלהם. מכאן שלתוכניות משא"ן לשימור כח אדם מומלץ להתייחס לשונות הזו ולא להחיל על כל המגזרים היגיון אחיד.

מקורות

יול, י' (2005). אבצה קושו הדובעה – לדומה יטרואתה הכלשההו תילארשיה. רותב ג' וב תרופ (ךרוע) **סדרת ניירות מחקר במנהל ומדיניות ציבורית** ריין רקחמ סמ' 1. הקלחמה להנמל תוינידמו רוביצה – תיב רפסה לוהינל, תטיסרבינוא וב ווירוג, ראב-עבש.

השמ, ר' (2012). 'זוגמה יגולונכטה – תוננובתה פוחבמ המינפ', פבוק סירקחמ. סוחת ומ"פ, פנע דמ"ה מא"ן.

סרמע-כ"ץ, ש' רשו, י' (2010). תארקל לדומ עבק שדח: יוניש הזוחב תורישה – רבעמ לדומל יתקוסעת. **בין הזירות – כתב העת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל**, 9, 65–56.

Christenson, J. A. (1984). Gemeinschaft and Gesellschaft: Testing the Spatial and Communal Hypothesis. *Social Forces*, 63, 160–168.

Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence

of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (4), 499–518

Eighmey, J. (2006). Why do Youth Enlist? Identification of Underlying Themes. *Armed Forces & Society*, 21 (2), 307–328.

Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and Locals: Toward and Analysis of Latent Social Roles – I. *Administrative Science Quarterly*, 281–306.

Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and Locals: Toward and Analysis of Latent Social Roles – II. *Administrative Science Quarterly*, 444–480.

Griffith, J. (2008). Institutional Motives for Serving in the US Army National Guard: Implications for recruitment, retention and readiness. *Armed Forces & Society*, 34(2), 230–258.

Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75 (5), 711–722.

Janowitz, M. (1977). From Institutional to Occupational: The Need for Conceptual Continuity. *Armed Forces & Society*, 4 (1), 51–54.

Lawrence, G. H., & Legree, P. (1998). *Military Enlistment Propensity: A Review of Recent Literature*. Alexandria, VA: U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Levy, Y. (2007). Soldiers as Laborers: A Theoretical Model. *Theory and Society*, 36 (2), 187–208.

Levy, Y. (2010). The Essence of the “Market Army”. *Public Administration Review*, 70 (3), 378–389.

Moskos, C. C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. *Armed Forces & Society*, 4 (1), 41–50.

Moskos, C. C. (1986). Institutional/Occupational trends in Armed Forces: An Update. *Armed Forces & Society*, 12 (3), 377–382.

O’Connell, M. J. (1984). *The Impact of Institutional and Occupational Values on Air Force Officer Career Intent*. Air War College.

Perry, J. L (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5–22.

Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 75 (5), 692–699.

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016) Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76 (3), 414–426.

- Segal, D. R. (1986). Measuring the Institutional/Occupational Change Thesis. *Armed Forces & Society*, 12 (3), 351–376.
- Stahl, M. J., Manley, T. R., & McNichols, C. W. (1978). Operationalizing the Moskos Institutional-Occupational Model: An Application of Gouldner's Cosmopolitan-Local Research. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 422–427.
- Stahl, M. J., McNichols, C. W., & Manley, T. R. (1980). An Empirical Examination of Moskos Institution-Occupation Model. *Armed Forces & Society*, 6 (2), 257–269.
- Taylor, J. K., Clerkin, R. M., Ngaruiya, K. M., & Velez, A. K. (2015). An Exploratory Study of Public Service Motivation and the Institutional-Occupational Model of the Military. *Armed Forces & Society*, 4 (1), 142–163.
- Woodruff, T., Keity, R., & Segal, D. (2006). Propensity to Serve and Motivation to Enlist among American Combat Soldiers. *Armed Forces & Society*, 32 (3), 359–366.
- Wright, B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), 559–586.