

האם אתה כוונתך הם להתריע ?

קטנים במרקם השדה לנוכח ליקוי ניהול וליקוי משמעת

אל-ימ שואל וידיר שטואל אל-ים**

השגת מידע אמין על המתרחש בארגון
ומחויצה לו הנה בעיה ארגונית בעלת חשיבות
עלינה. מידע זהה הננו, למעשה, קרש הקפיצה
של הארגון לקראות ביצועים משופרים
ולעמידה במטרותיו האסטרטגיות [וסטני
וסקיקברה, 1986; ברוק, 1975; פק, 1962].
גישות ניהולית חדשנית מדגישהות כיום
תהליכי לאיסוף מידע ולליקוט רעיונות
המעובדים בכל דרגי הארגון (וולטון, 1986;
דמינג, 1988) ופיתוחם הדדיים בין
פונקציות ארגוניות להעברת מידע לרונוני
לקידום נושאים מסוותפים ולפיתוח מערכות
מידע, שיעזרו בסינוי ובתיקוף פריטי מידע
סובייקטיבוי, המגיע למקבלי החלטות מכל
רחב הארגון [לי ואחרים, 1992].

יתר מנהלים נוטים לראות בחברי הארגון מוקור חשוב לידע, ומטילים עליהם אחריות לצפות בהתרחשויות, שבתחום אחריותם ועיסוקם, ולדוח עליהן לגורמים הרלוונטיים. הדיווח זהה עשוי לכלול מידע על תקלות ועל איסדרים, רעינונות לשיפור, מידע מڪווע וכד'. למעשה, המערכת לא יסוף מידע ולעיבודו תלוי בחברי הארגון, הנמצאים בנסיבות חשובים לתקשורת בארגון, או בין הארגון ובין ארגונים אחרים. האנשים הללו הם "חישנים", או "שומריסף", כיוון שאיסוף מידע הנו תפקדים הרשמי, או האידשמי [טושמן, 1977; אלון, 1977; אדמס, 1980].

המחקר הנוכחי התמקד בධוקה על תקלות ועל אירועים חריגיים בניהול ובמשמעותם. ובאפק-

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

七
論

הרצוי [ניר ומיסלי, 1985] לבין החשש מתגובהות שליליות של הארגון [וינשטיין, 1979; פרטורי, 1982]. התגובהות עלולות להיות רבות ו מגוונות: הצבה בתפקיד גרווע, מתן עבודה לאו אוטונומיה, הגברת עומס העבודה, הפעלת לחץ לבטל את התלוועה [בוק, 1980; ניר וג'נסן, 1983] ואפלו הכשה [בוק, 1980], פיטורין וגרימת נזקים חברתיים וכפויים ל旻יהם.

שיוקלים דומים של רוחז'והפסד עומדים גם לנגד קציני צה"ל כאשר הם שוקלים לדוח על אירוע חריג. מערך השיבוצים בצבא מהווע שוט לאידרשמי נגד "סורים ומודדים" בקרוב הקזונה. אחת לשנה-שנתים כל קצין מועמד לקידום, או לשיבוץ מחדש. אינטנסיביות זו של "פתחת הקლפים" יוצרת ריגשות רבה של השואפים לקידום ולשיבוץ בתפקידי מפתחה. יתר על כן, אף כי גמול כספי ישיר אינו אפשרי בצבא, יש תגמולים חומריים ותגמולים פסיקולוגיים. צה"ל מאפשר לקצינים למועדים אקדמיים מלאים, או חלקיים, שנות השתלמות בתשתי ספר בחר"ל, תפקידים בסופחוויות צבאיות וכו'. לכל אלה יש משקל רב בקידום הקצין, ברוחתו וברווחת בני משפחתו.

шибוץ מפקדים ביחידות מותנה מאד בנסיבות של מפקד היחידה לבעלי. סטיגמה שלילית, דוגמת "שטיינקר", הדובקת בקצין, אינה מעודדת מפקד לקבלו לייחידתו. במערך הלוחם בצה"ל יש כמה יחידות ותפקידים, שהפיקוד עליהם מהווע ערובה לקידום במה שנקרא במילון הצה"ל, "הציר המרכזי". אישיבוץ קצין באחת מהיחידות הללו עלול לפגוע בקריירה הצבאית שלו. היינו עדים בשנים האחרונות גם לתופעות של הception מתריענים: יואב הריש, עד התביעה המרכזית ב"פרשת פינטו", סגן איזמייס רלונטי לארגון, או שמא בולמים הם מסיבות שונות את זרימת המידע הארגוני.

דיווח והתרעה בצה"ל

לפי ניר ומיסלי (1985), אין בצה"ל פועלות התרעה: למשרת קבוע בצה"ל אין כל אפשרות להתריע מחוץ למוסדות צה"ל על מחדלים בארגון. אם ירצה לעשות כן, עליו להתפטר, או שפועלו עוללה לגרור פיטורין מי. כיוון שהצבא אינו מקיים מערכת של יחסינו עובד-מעביר עם משרתי הקבע, ואני מתמודד עם עדים ועם איגודי עובדים, יכול צה"ל לפטר משרתת קבע בהתרעה קצרה מאוד. כמו כן, במסכות הצבא לבטל תקני כוח-אדם, לפרקי מסגרות לחימה ומינהלה, להניע משורת קבע ממוקם למקום, לבטל תכניות שירות וודע. יכולות זו אינה כרוכה בקשה ממש, כפי שקרה בנסיבות האזרחות. יכולות זו יש משקל רב בסך כל התגמולים והפונקציות שבידי צה"ל, כארגון, מול יכולת הפרט ושיקוליו בבואו להחלטת האם לדוח על נושא רגש אם לאו.

אולם, כדי לעודד דיווח,קיימים צה"ל כמה מוסדות, המאפשרים לכל חייל, או לבני משפחתו, להפנות קובלנות, תוך עקיפת שורתה הפיקוד המקובל:

* נציבות קובלות החיילים (בראשות אלוף)

כללי יותר – בדיווח על כל פעילות בלתי-חוקית, בלתי-מוסרית, או שאינה לגיטימית, בארגון. זה נושא מורכב במיוחד היהודים על ליקויים כאלה אין דומה לדיווח על תקלות טכניות, להעברת מידע טכנולוגי, או לניתוח אסטרטגיה עסקית. דיווח על ליקויים מותנה לא רק באיתור התקלה, אלא במערכות של משתנים פרטניים, חברתיים וארגוני,

ההופכים את החלטה לדוח למרכיב ביותר. לא בכדי חוקרים שונים לא כינו זאת, דיווח, אלא התרעה (whistle-blowing) –

היות שבמקרים רבים נאלץ המדווח לצאת למלחמה פנים-ארגוני, או אף לעקוף דרגים שונים בארגון, על מנת שיישמעו טענותיו. המחקר נערכ בקרוב קצינים לוחמים בחילות השדה בצה"ל. הצבא, כארגון, שונה מארגוני אזרחים. רק דרך הבנה של המערכת הצבאית, של חוקיה, של הנורמות התחנחותיות ושל יחסם של החילאים לכל אלה, ניתן להבין כיצד קצין במערך חילות השדה יקבל החלטה פנימית לדוח ולהתריע בפני הממוניים עליו על מחדלים בניהול השוטף של המערכת הצבאית, או מלא פיו מים, ולאפשר לחריגות מהמין הבלתי היישנות. במקרים אחרים, האם הקצינים משמשים כחישנים עילאים לאיסוף מידע רלוונטי לארגון, או שמא בולמים הם מסיבות שונות את זרימת המידע הארגוני.

ההחלטה לדוח: מאיין של רוחז'והפסד

ההחלטה לדוח ולהתריע היא תוצר של מערכת שיוקלים של רוחז'והפסד. חוקרים שונים טוענים, כי התרעה הנה סוג של התנהגות, המכונה להוועיל לאחרים (התנהגות פרורחברתית), למטרות שיש בה פוטנציאל להשיג רוחחים אישיים. הפרט פועל כדי לזכות בתגמולים פסיקולוגיים, חברתיים, או חומריים, ובמקביל הוא סופג גם עלויות חומריות, או עלויות חברתיות [בריף ומוטווידלו, 1986; דוזיר ומיסלי, 1986; גרשאם, 1986]. ככל שהמאיין בין התגמולים בין העליות נוטה לטובה הראשונית, גבורת נטיית הפרט להפיק את ההתנהגות הפרורחברתית [לרנו, 1982].

כלומר, המדוחה, או המתירע, מתחבט בין שאיפות להערכתה, להכרת תודה ולתגמול מהנהלת הארגון [ניר ומיסלי, 1986; אמרסון, 1962], בין ההחלטה עמידתו גלבורזון וכרמי, 1983; גרינברג ואחרים, 1987], בין סיוף פנימי [ניר ומיסלי, 1987], בין ציפייה, כי הפעולה תביא לשינוי

* פרקליטות צבאית ראשית (בראשות תא"ל)
 ★ קצין פניות הציבור באכ"א (בראשות אל"ם)
 * משטרת צבאית חוקרת – במקורה של עבירה פלילית המוסדות אלה מאפשרים לסגור את המעלג, הקשור בליך, דרך הטרעה בין כותלי הצבא, ומקרים בכך אפקט דו-חיצוני ליחידת המתריע. אל אלה ניתן להוסיף מוסד חיזוני מערכת הביטחון (בראשות אלוף), המהווה דרכי הגישה אליו ואת השפעתו הרבה על הפעולות בצה"ל. לבסוף, בצה"ל חל חוק שיפוט יהודית ועומאי, חוק השיפוט הצבאי, החל על כל חיל – חובה, קבוע, או מילאים – באשר הוא חיל. החוק הזה מתכוון פרקליטות צבאית, בתידין, משטרת צבאית ומתקני כליה.

כל אלה מאפשרים לקיים תתי-מערכת חוקתית, המסוגלת למצות את הדין מתחילה ועד סופו מבלי לפרק את גבולות הצבא. במלים אחרות, הם מאפשרים דיוקן של פעילות ל开玩笑, חקירה, דין משפטי והפעלת כל הסנקציות החוקיות כלפי מבצע הליקוי.

מעבר למערכת הארגונית, קיים בצה"ל חינוך בלתי מossible לדיווחים אמינים. החינוך הזה מוטבע בלחם מיוזס לשירות, וסנקציות חמורות מופעלות נגד מעליימי מידע. דיווח אמין אינו הערך היחיד, המונקה לחיל במהלך השירות הצבאי. השירות הממושך באוטה ייחידה מהזק את רמת ההזדהות של החיים עם ייחודה, וזה מגיעה לעוצמות, שאינן מקובלות בארגונים אזרחיים (גראנברום, 1988; קרן, 1987). הזדהות זו, היכולות הבין-אישית, המותגשות עלולים ליצור ניכור מהסביר האזרחיות ונורמה מסוכנת של הסתרת הליקויים מעיני גורמים, שאינם מזוהים עם הארגון. במלים אחרות, החיל המודוע עומד בפני קונפליקט פנימי חזק ביותר: האם להיות נאמן לערך (דיווח אמת), או להפגין נאמנות לחבריו, ולהגן על תדמית הארגון. אם מילא הקצין בחילות השדה ניצב בפני שיקולים לאפשרים של ווזחו-הפסד לפני דיווח והטרעה, הרי שהשיקול הנוסף – ציפיות של המערכת החברתית ממנה – הופך את תהליך החלטה האם לדוחה לשאלה יותר ולכובב יותר. זו התחבטות קשה, שהרבה שיקולים מוטלים בה על כף המאזינים. ציפיות המערכת החברתית הן שיקול מרכזי בדילמת הדיווח.

יישום מודל הפעולה המוחושבת

הchlatta לדוחה מtabbatet על היחס בין התועלות, שתcumma מנקיות פעליה בהקשר לליקוי, לבין העליות האישיות של המתריע. אנשים בארגון יטו לדוחה על ליקויים כאשר התועלות, שתחמכו להם מהדיווח, תגלו מהעלויות האישיות, המתולות לפעלות הטרעה (ניר ומייסל, 1985). מערכת שיקולים זו מושפעת מהתפיסה הסובייקטיבית של הפרט את המערכת הנורמטיוות, שבה הוא מתפקיד.

שיטת

• מודגם

המחקר נערך על מוגן מתוך אוכלוסיית הקצינים במועד הלחום הסדרי של חילוט השדה בצה"ל.³ כמוות המסגרות הסדירות בכל חיל מאכבה חילוט השדה שונה; לפיכך

פישביין ואיזון פיתחו מודל תיאורטי, העוסק בניבוי כוונות התנהגותיות תוך טיפול במשתנים שנדרנו. לפי המודל זהה, הגורם, שקובע האם אדם י��וט התנהגות כלשהו (B), או ימנע מכך, הוא כוונה (I) להוציא לפועל התנהגות זו. הכוונה עצמה מתגבשת כפועל יוצא של עמדת האדם לגבי התנהגות ושל נורמה סובייקטיבית (NS), או של חזב-חברתי, שהוא מריגש, כי מופעל עליו למש התנהגות כלשהו. יתר דיווק, הכוונה להתנהג בדרך מסוימת נקבעת לפי החשובות היחסית, שמייחס הפרט לכל אחד מהMORES [פישביין ואיזון, 1975; איזון ופישביין, 1980].

לפי פישביין ואיזון, עמדת כפלי התנהגות היא פונקציה של אמונה התנהגותיות חשיבות של הפרט לגבי התוצאות, הקשותות ביצוע התנהגותות, ושל הערך, שהוא מייחס לתוצאות הללו. לעומת זאת, נורמה סובייקטיבית היא פונקציה של אמונה האדם לגבי מה שקבוצות, או פרטיהם, רלוונטיים סבורים, כי עליו לעשות, או להימנע, במצב נתון. האמונה הללו הן אמונה נורמטיווות. ככלומר, נורמה סובייקטיבית היא פונקציה של אמונה של הפרט לגבי כיצד אחרים אחרים רלוונטיים חשובים, כי עליו להתנהג, ושל המוטיווותה שלו לפעול בהתאם לדעתם.

באחרונה הושפו איזון ופישביין מרכיב שלישי למודל – תחושת הפרט לגבי יכולתו למש את התנהגותות זו. נקבעת על ידי אמונה שליטה – אמונה, הגובעת מהסתברות להשיג את המשאים, הנחוצים להוצאה לפועל של התנהגותות, או להציג המתראה.

עד היום ישמה התיאוריה בהרחבה וב洽לה מוגבהת להסביר התנהגותות בתחוםים מגוונים, כמו ירידת משקל, כמו בחירות USEOK וכמו הצבעה בבחירה. העדות המצתברת מראה, כי התיאוריה שימושית ביחס לרוב בני-האדם וביחס לרוב התנהגותות החברתיות [איזון ופישביין, 1980]. שפרד ואחרים (1988) סקרו מקרים, שהשתמשו במודל הפעולה המוחושבת, ובדקו בניו-וח'על (meta-analysis) את עליות המודל. הם מצאו עדות כוללת חזקה לגבי תועלות המודל לנכבה התנהגותות.²

במחקר הנוכחי ייושנה ניסיון להשתמש במודל הפעולה המוחושבת, כדי לנכבה כוונות של קצינים במערכות חילוט החיגים במערכות הארגונית של יחידותיהם. סוגיה זו תיבדק דרך בדיקת מדדיותיהם כלפי התנהגות הדיווח ודרך בדיקת תפיסתם הסובייקטיביות את הנורמות, והנהגות ביחסתם כלפי התנהגות הדיווח.

1. המרכיב הזה לא נכלל במחקר הנוchein משלטי סיבות:
 - א. פעלות הטרעה אינה צורכת משבאים, ובמיוחד לא בהקשר הצבאי.
 - ב. המרכיב הזה משפיע, בעיקר, על התנהגותות, בעוד שהמחקר התמקד בכוונות התנהגותיות בלבד.
2. הם מצאו מאטם ממוצע משקלם בין עדות וnormosities בין כוונה לבין כוונה סובייקטיביות לבני בין כוונה ($R = .53$), ($p < .01$), ואילו מאטם ממוצע משקלם בין עדות וnormosities בין כוונה לבין כוונה סובייקטיביות לבני בין כוונה ($R = .66$), ($p < .001$). כמו כן, במחקר, כי כאשר יושם המודול לחקיר פיעיליות, שאין כוללות בתנאים המקוריים, שנקבעו ערו (למשל, התנהגות, שאינה תחתשליטה רצונית מוחלטת של הנבדק), הוא ניבא היטב מטרות ופעוליות, הקשורות לבחירה התנהגותית בין חלופות.
3. קצין במעמד זהה הגדר כבוגר קורס קציני חי"ר, קורס קציני חי"ן, קורס קציני חת"ם, או קורס קציני ח"ש, הממלא תפקיד פיקודי (מל"ם, מ"ב, מ"ג), או תפקיד רוחב אגמי (ס"מ, ס"מ"ל, קצין מבצעים ביפוי הדרה).

מספר הגזדים, שנגמו אקראית, היה יחסית למספרם
ברל חיל

נעשו שתי דגימות, האחת לבניית כל המחקר, והשנייה לבדיקת השערות המחקר.⁴ המדגם הראשון כלל 192 קצינים, שמתוכם השיבו 166 על שלalon המחקר. שייעור ההיענות במדגם השני היה 109 קצינים (מורען 178) – שייעור גבוה יחסית, בהשוואה לשיעור ההיענות בארגונים אזרחיים, העומד על ארבעים אחוזים [הודניק ומאיר, 1986]. כל הקצינים, שנכללו במדגם, היו בני 35-21.[...].
ודרגותיהם סג"ס-ס"א[...].

- ניתוח ראשוני של תקלה בשטח, המחייבת דיווח

לקבלת מידע ראשון על המהוות של אירופים חרים, המכחיבים דיווח מידי, קיבלו שנים-עשר קצינים בכירים

ברמת אל"מ-תא"ל שאלון, שככל את השאלות הללו:

1. מה, לדעתן, הגורמים, המשפיעים ביותר על כוונתו של קצין לדוח על אירוע חריג, שהוא עצמו נכח בו,

או שמע עליו מקור, מהיימן עליו לחלווטין ?
האט יבריחו הבאינו לך במדבו הטעוביד באשור גענוכס ?

האם יהוקם החקין לכת במוותה הפסקה, כאשרו י"וחכה, כי האירוווא שאלוני דינוט אינו מוגובל; ואיך במקרה

ירחיק? התיחס בתשובהך הן למצב, שבו האירע
ב- האיזוע, שעלה ז'הו, אמר מסופל, וזה נמה

החריג חמוץ, והן למצוות, שבו האירוע חמוץ במידה
בינהונית, והן למצוות, שבו האירוע אינו חמוץ. תן

תשאלה אציגים בקרים השיבו אל השאלה. הם ציינו כי

ג. חיבורם להלובן
הגורמים המצביעים אלה ישפיעו על הכוונה לדוח:

א. חומרת הילקי.
ב. עימות הילקי.

דרגת הקצין מבעוד היליקוי.
אופי הפעולות, שבה אירע היליקוי: מלחמה, ביטחון

שוטף ב"קו הסגול", ביטחון שוטף בשטחים ושרגרת אמונונם

ה. עבירה על החוק.

חריגת מנורמות בلتירשמיות של היחידה ושל
הצבא.

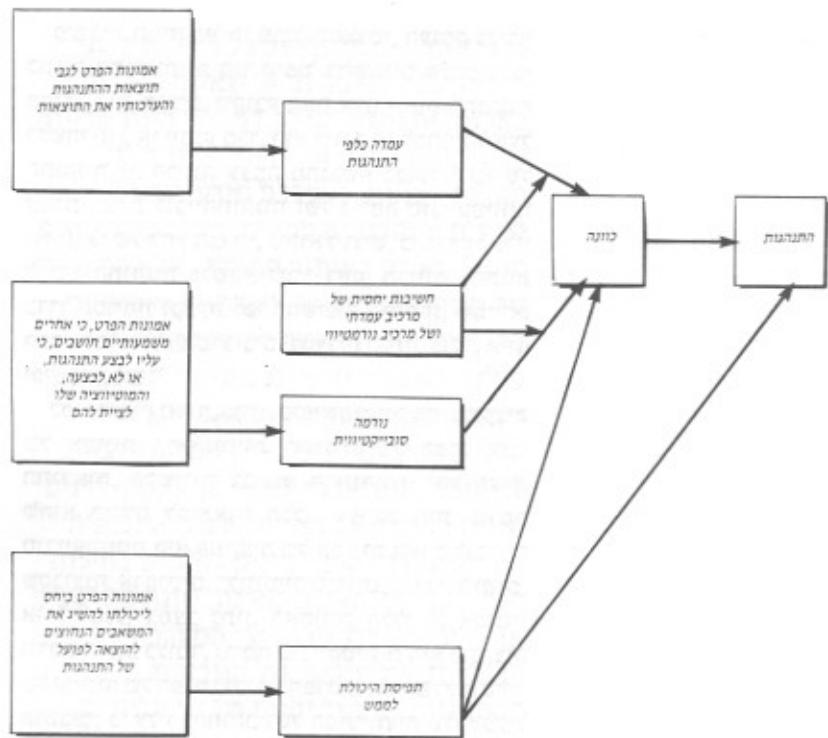
מן נוכחות קצין נוסף בזמן האירוע. מאנינויו, כי הכספיים הבכירים העלו כמעט רם גורמים

מצבאים. אחד הקצינים התייחס, אמן, לעובדה, כי מלחמתם בלבנון הייתה מלחמתם של צבאותם של מדינות

קידום המתריע עלול להיפגע, וקצין נסף התיחס לשפה
הڌיווח על ייחידת המתריע בהוויה ובעתיד, אך אף לא
קצין אחד לא התיחס לגורם פנימיים, כגון יושר,

התקנות תשובותיהם באשר לשאלת עד כמה ירחקו
הבריטים מהגבול המוגדר מוגבלות לגבולם. ובהכרח זו גוראה

הקצין במדרג הפיקוד מובאת בטבלה 1. החיבור, כי כי אף באירוע, המוגדר כחמור, אין אפיק התרעה החיצוני נתפס כמשי, וההרחקה במדרג הפיקוד מגיעה, במקורה הקצינו, עד לאלו הפיקוד בלבד. יש לציין, כי הקבוצה מורכבת מקרים נוספים ביותר, שנגינשות לרמטכ"ל אינה דוחה להם כלל.



מודל הפעולה המחשבת

טבלה 1: עד כמה ירחיק הקצין במדרג הפיקוד

הקריטריונים		
איירוע כל	איירוע ביןוני	איירוע כבד
א. לא ידוח כלל	3	0
ב. יספר לחבר'ה, אך לא ידוח רשמית	2	1
ג. ידוח לרמה אחת מעל	1	1
ד. ידוח לשתי רמות מעל	2	6
ה. ידוח לשולש רמות מעל	0	1
ו. ידוח לאربע רמות מעל	0	0
ז. ידוח לرمטכ"ל	0	0
ח. ידוח לשער הביטחון	0	0

• אפיון מוצבי של ליקויים במערכת

הפנים-ארגוני. לבסוף, מתוך שלל האירועים נבחרו שלושה מוצבים ברמות ביוגניות של חומרה ושל עמידות על מנת לבחית שנותר רב בהתייחסות אליהם בשאלון הסופי. לשאלון צורף שאלון נוסף, שנועד לקבל התשובות כלילית על תופעת ההתרעה בעזה". השאלהזה כל חמיש שאלות, שהתשובה עליה ניתנה על גבי סולם בן חמיש דרגות ("כלל לא" עד "במידה רבה מאוד").

1. באיזו מידת אתה חש, כי טיפולם בעזה"ל?
2. באיזו מידת מודוחים עמיטיך על ליקויים למפקדים?
3. האם אתה מרגיש, כי מפקדים מצפים ממך לדוח על ליקויים ועל אירועים חריגים?
4. באיזו מידת קיימת בעבאו גורמה של דיווח על ליקויים או אירועים חריגים?
5. באיזו מידת קיימים ביחסך ליקויים בתחוםים שונים, שאין עליהם דיווח?

• שאלון לבדיקת מרכיבי מודל הפעולה המוחשבת

השאלון נועד לבדוק את עמדות המש��בים כלפי התנהגות מת:inline ואות השפעת הגורמים המוצבים על הכוונה לדוחות. השאלון נבנה לפי המודל של אייןן ופישביין (1980), והוא כולל תוכן הצבאי. השאלון בדק את מידת הנכונות להתריע בשלושה מוצבים, שזו בשאלון הראשון:

- א. קצין בכיר ממך בחטיבתך מדווח דיווח כוח על צרכות שעות מוגע באימונים.
- ב. קצין בכיר ממך בחטיבתך מתייר לחיללים לצאת לחופשה בטרפﬁים במקומות ובשעות אסורים.
- ג. קצין בכיר ממך בחטיבתך הדليف מידע על תרגיל-פתעה למטרוגל.

לאחר תיאור המצב נשאל הנחקר שאלה ישירה, הבודקת את כוונתו להתריע, "אילו נתקלת במצב זה – האם הייתה הייתה מדווח עליו"? הנחקר התבקש להביע את כוונתו על גבי סולם בן שבע דרגות. לכל משב נקבע ציון כוונה בכל מצב. כדי למנוע הטעה אפשרית בתשובות הנחקרים לשאלת זו, כותזאה מהשפעת המידע על תוצאות אפściות של התרעה בפועל, מוקמה השאלה, הנוגעת לכוונות הדיווח, אחרית תיאור כל המצב ולפניה ההתייחסות הישירה לשיקולי החלטה. קבוצת הפרטיטים הראשונה, העוסקת במנג'אי הכוונה התנהוגותית, היא אמונה התנהוגותיות כלפי ההתרעה. קבוצה זו כוללת פרטיטים, המשקפים תוצאות אפשריות – חיברות ושליליות – לפועלות הדיווח, או להתרעה. התוצאות הללו מייצגות את הקטגוריות הללו:

- תגובה נקם ארגונית, דוגמת "קידומי בחטיבה יפגע".
דעת קהל שלילית, דוגמת "איתפס בעיני חיילי ובענייני מפקדי החטיבה 'כשטיינקו'".
קשהם בקבלת עבודה במקום אחר, דוגמת "ייפגע סיכון להקלט ביחודה אחרת".

על בסיס הדוגמאות, שלוקטו משאלון הבכירים, ועל בסיס הגורמים המוצבים, נבנה שאלון נוסף, שמטרתו לבדוק כיצד מאופינים מוצבי האירוע במדרגים רחב, המציג את מערך חילות השדה בעזה". לנחקרים הוצעו ארבעה עשר גורמים מוצבים, הפעילים בסביבה המידית, ומופיעים על הסבירות להתנגדות פורחברתית. הנשאלים התבקרו לציין באיזו מידת כל אחד מהם עשוי להשפיע על נכונותם לדוח על אירוע. התשובות צינו על סולם בן שבע דרגות. זוהה בהן שלושה גורמים:

1. חומרת האירוע – חממת הפרטיטים, שנכללו בגורם הזה, היו: ליקוי חמור, זמן מלחה, שגרת אימונים, ביחסן שוטף בכו סגול וביחסן שוטף בשטחים.

2. עמידות האירוע – הגורם הזה כלל, למעשה, את כל שעשייה להשפיע על יכולת הפרט לזהות את הליקוי, להגדירו, ולדוח עליו: ליקוי עמוס, דוגה בכירה של הקצין הולקה, דוגה נמוכה של הקצין הולקה, נוכחים נוספים באירוע, נוכחות של קצין בכיר יותר באירוע, נוכחות של קצין זוטר יותר באירוע.

3. חריגה מנורמות ארגוניות – נכללו בגורם הזה: עבריה על חוק כתוב, חריגה מנורמות לאדרשיות של הצבא, חריגה מנורמות לאדרשיות של היחיד. חשוב לציין שהכללת כל השלושה בין החוק לבין הנורמות הארגוניות שלআ קיימת הבחנה בין החוק לבין הנורמות הארגוניות הלארדרשיות. במקרים אחרים – אין, למעשה, תת-תרבותות ייחידיות, המבוססות על נורמות, הסותרות את החוק הצבאי.

• דגימות אירועים לשאלון מחקר

הורכבה רשימה בת 48 אירועים חריגים (שציינו הקצינים, וחיברו ערכו המחקר). כל האירועים שיופיעו, למעשה, חריגה מחוק, או מנורמה של צה"ל, והיו בשנות של חומרה ושל עמידות. דוגמה: מתן רשות להפעיל כלירונשקל לממי, שאינם מוסמכים לכך; אי-aicraft גורדיין מיידי ומתן חופשות אורכוות.

הנחקרים התבקרו לעיריך כל פריט על אחד משני סולמות בני חמוץ דרגות: רמת חומרת הליקוי ורמת עמידות. הגורם השלישי, חריגה מנורמות ארגוניות, לא נבדק עקב היוטו עבריה על החוק ועקב העבודה, שככל האירועים שהוצעו היו עבריה על החוק הצבאי. 91 נחקרים התבקרו לדרג את מידת החומרה, ורק הערכו את רמת העמידות ב-48 האירועים.

הממצאים שהתקבלו מהוים עדות מעניינת לתפיסה הקצינים את הליקויים השוטפים במערכת הארגונית בעזה". נמצא מטען נוגע לתפיסה תופעת ההתרעה בעזה": 79.8 אחוזים מהמש��ים רואו בהוצאה אירועים צבאים לתקשות כליקוי חמור, או חמור מאוד. במקרים אחרים, ההתרעה בעזה"ל נתפסת כליגיטimit רק בעורץ

טבלה 2: רמת הדיווח

(ב אחוזים)

פריט	כל במידה במידה במידה במידה במידה				
	לא מועטה בינונית הרבה ובה מאוד מאוד				
1. עד כמה דיווח על ליקויים זוכה לטיפול ל�单ות	6.7	37.6	43.2	13	0
2. עד כמה מדווחים למפקדים על ליקויים ל�单ות	0.6	34.5	47.5	14.8	1.2
3. עד כמה מצביעים מפקדים מן לדוח על ליקויים ל�单ות	30.8	45.5	16	5.5	1.2
4. עד כמה קיימת נורמה של דיווח על ליקויים ל�单ות	6.7	29	43.3	17.3	0.6
5. עד כמה מתרחשים ליקויים ואין עליהם דיווח	9.2	19.1	44.4	21.6	1.8

ממצאים

• רמת הדיווח על ליקויים

לשאלון הראשון צורפו חמישה פריטים, שנועדו לעשות "צילום מצב" של רמת הדיווח על ליקויים בمعدת, או, למעשה, על אירועים חריגים בפעולות השותפת של היחידות.

טבלה 2 מציגה את התפלגות התשובות (ב אחוזים) של 166 הקצינים, שהשיבו על השאלון. התוצאות מצביעות על מידת רבתם של אופטימיות בקרב הקצונה לגבי רמת הדיווח בצה"ל. ראשית, התרבר, כי קיימת נורמה חזקה של דיווח על ליקויים. רק 17.9 אחוזים סבורים, כי לא קיימת כזו, ורק 6.7 אחוזים סבורים, כי המפקדים מצביעים במידה כזו, על דיווחים על ליקויים, או שאינם מצביעים לדיווח כלל. לגבי רמת הדיווח, אמנים שיש העשור אחוזים מהנשאים סבורים, כי רק מעט לא מדווחים, ו-35 אחוזים סבורים, כי רמת הדיווח גבוהה; ואולם 47.3 אחוזים סבורים, כי הרמה בינויות! לפי תפיסת הקצינים, יש ליקויים, שאננו מדווחים: 28.3 אחוזים סבורים, כי קיימים ליקויים בלתי-ימודוחים, ורק 44.4 אחוזים סבורים, כי ליקויים בלתי-מודוחים קיימים במידה בינויות.

• ניבוי כוונות התרבות

השתמשנו בשלושה מוצבים, המחייבים התרבות: א. דיווח כזוב על צריכת שנות מנוע באמונות. ב. מתן רשות ליציאה ב"טרמפים" במקומות ובשעות אסורים.

ג. הדלתת מידע על תרגול פטע למתרוגל "מודל הפעולה המוחשבת" נבדק לגבי כל אחד משולשת המוצבים הללו.

• הקשר בין כוונה להträיע לעמדת לפני ההתנהגות ונורמה סובייקטיביות

על מנת לנתח את הקשר בין הכוונה לדוחה על התנהגות חריגת, בין עמדת לפני התרבות הדיווח ובין נורמה סובייקטיבית, יוצגו מטריצות המתאימים בין שלושת המשתנים וממצאים מ ניתוח רגסיה של כוונת הדיווח על ציוני העמדה ועל נורמה סובייקטיבית.

תגמול חובי של הנהלה, דוגמת "עלתה מעמד בקרוב מפקדי".

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

תרומה לקובוצה, דוגמת "הרק"ם טיפול במועדIFI

צריכת שעותות מנוע".

במצב א' הופיעו עשרים ואחד פריטים של תוצאות אפשרויות, במצב ב' הופיעו שמונה-עשר פריטים ובמצב ג' – חמישה-עשר פריטים. לגבי כל פריט, התבקש הנחקר להשיב באיזו מידת הוא בטוח, כי התוצאה, אכן, התרחש כשיודוח, ומה מידת חשיבותה לבבו. התשובות ציינו על גבי סולם בן שבע דרגות. הציון הסופי של אמוןנות התנהגותיות חישב ממוצע של מכפלה המרכיב הראשון והמרכיב השני מעבר לפריטים. קבוצת שנייה של פריטים נגעה לאמוןנות נורמטיווית. המרכיב הראשון של פריט משקף באיזו מידת דצחה התנהגות התרבות בעיני אחרים, שהננס משמעותיים לנחקר, והמרכיב השני של כל פריט משקף באיזו מידת הוא מתחשב בדעתותיהם. בכל פריט תוארה דמות משמעותית לנחקר, שהתבקש להסביר, האם סבורה הדמות, כי הוא צריך לדוח, אם לאו. כמו כן, התבקש הנחקר להסביר באיזו מידת הוא מוכן לפעול בהתאם לרצון הדמות. הנחקר התבקש לבחור המש דמות מתחן השבע, ולהסביר על כל שאלה על לגבי סולם בן שבע דרגות. ציון האמוןנות הנורמטיווית חישב כממוצע המכפלות של המרכיב הראשון ושל המרכיב השני מעבר ליחס דמות. את השאלון חתמו עוד ארבעה פריטים: שני הראשונים עוסקו בעמדת הנחקרים לפני ההתנהגות וככלפי הנורמה הסובייקטיבית בכל אחד מרבעת המוצבים; שני הפריטים האחרונים עוסקו בהערכת הליקוי במדים של חומרה ושל עמיות.

* העמדות נבדקו בשיטות אסגנו, סוצ'י' וטננברג (1957), וכללו ארבעה סולמות העריכה בני שבעدرجות כל אחד: מזיק-מעיל; שלילי-חובי; לא-דא-דא; רע-טוב. ציון כל מרכיב חשוב כממוצע ארבעת הסולמות.

טבלה 3: מטריצת המתאימים בין הכוונה לדוח, בין עמדה כלפי התנהגות הדיווח ובין נורמה סובייקטיבית בשלושת הממצבים

סטיית תקן	ממוצע סוב'	נורמה סוב'	עמדה כלפי הדיוח	כוונה לדוח	כוונה לדוח	עמדת כחוב על צדricht שעות מנוע
1.63	0.54	.45	.47	—	כוונה לדוח	א. דוח כחוב
1.15	1.08	.66	—	עמדת כלפי הדוח	על צדricht	
1.08	1.06	—	—	נורמה סובייקטיבית	שעות מנוע	
1.84	0.31	.58	.64	—	כוונה לדוח	ב. מתן רשות לצאת ב"טרמפיקים" במקומות ובשעות אסורים
1.30	1.25	.76	—	עמדת כלפי הדוח	עמדת כלפי הדוח	
1.25	1.14	—	—	נורמה סובייקטיבית	נורמה סובייקטיבית	
1.71	0.65	.50	.57	—	כוונה לדוח	ג. הדלתת מידע על תרגיל-פתח
1.12	1.45	.71	—	עמדת כלפי הדוח	על תרגיל-פתח	
1.15	1.41	—	—	נורמה סובייקטיבית	למטורגל	

**טבלה 5: מקדמי β ו- t עבור עמדה כלפי הדוח
և עבור נורמה סובייקטיבית**

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

* $p < .05$

טבלה 6: מתאימים בין אמונהות התנהגותיות, בין עמדה כלפי התנהגות, בין אמונהות נורמטיביות ובין נורמה סובייקטיבית

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

p < 0.5 *
p < 0.1 **

(3) אמונהות נורמטיביות
(4) נורמה סובייקטיבית

(1) אמונהות התנהגותיות
(2) עמדה כלפי התנהגות

טבלה 4: מקדמי R², R², R בניתוח הרוגסיה

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

כל הממצאים מובהקים ברמת 0.0001. < p

על מנת להבין טוב יותר מרכיב העיטה חלש יותר במבנה המחקר הנוכחי, נעשה ניתוח גורמים על מערכת האמונות ההתנהגותית בכל אחד משולשת הממצבים. ניתוח הגורמים תמן, למעשה, ברצינול, שפוי חבר השאלון; דהיינו, נמצאו שני גורמים בכל אחד מהמצבים – תוצאות דיווח חיוביות ותוצאות דיווח שליליות. מתאימים בין הפריטים, המשקפים תוצאות חיוביות, והפריטים, המשקפים תוצאות שליליות, בין ציון העיטה כלפי התנהגות בכל אחד משולשת הממצבים ציין הטענה את התוצאות, המפורטות בטבלה 7.

- מניתוח הטבלה עולה:
א. במצב א' המתאים בין ציוני הפריטים, המשקפים תוצאות חיוביות לדיווח, לבין עיטה כלפי הדיווח ובמצב ב' המתאים בין הציונים, המשקפים תוצאות שליליות לדיווח, גורווים מהמתאים של הפריטים החביבים והשליליים ייחדיו עם ציוני העיטה (26. לעומת 26.26. לעומת 39.39). במצב ג' התקבל מ�אים דומה (19.16).
ב. במצב א' וג' לنتائج השיליות משקללות בחשיבותן יש מטא אפסי ולא-מובהע עם העיטה כלפי התרעה; דהיינו, סיכוי גדול יותר לنتائج שליליות אינו משפע על העיטה כלפי התרעה.
ג. הنتائج החביבות משקללות בחשיבותן ונמצאות במטא אפסי, גבוה ומובהע עם העיטה רק במצב א'. קרי, סיכוי גדול יותר לنتائج חיוביות אינו משפע על העיטה כלפי התרעה.

טבלה 7: מטא אים בין גורמי האמונות ההתנהגותית לבין העיטה כלפי הדיווח (n=106)

גורם	מצב א'	מצב ב'	מצב ג'
תוצאות חיוביות	0.41*	0.09	0.16
תוצאות שליליות	0.41*	0.09	0.09

* p < .05

טבלה 4 וטבלה 5 מראות את הממצאים של ניתוח הרגסיה לבדיקת יכולת הניבו של העיטה כלפי התנהגות הדיווח, כלפי הנורמה הסובייקטיבית וככלפי הכוונה לדוחה בכל אחד משולשת הממצבים.

בכל שלושת הממצבים קיימים מטא אים גורווים יחסית בין עיטה כלפי הדיווח והנורמה הסובייקטיבית לבין הכוונה לדוחה. בנגדו להנחות של מודל הפעולה המחשבת, התגלו גם מטא אים גורווים בין שני המשתנים המניבאים – עיטה כלפי הדיווח ונורמה סובייקטיבית. למרות זאת, המטא אים המרוביים והמטא אים המרוביים ברובו נותרו גורווים (49-34, 61-70). ממצא מעניין עולה בטבלה 5: בעקבות מעבר לממצבים, מקדי הרוגסיה של הנורמה הסובייקטיבית מובהקים ואף גורווים יותר מאשר מקדי הרוגסיה של משתנה העיטה כלפי הדיווח. בנגדו לציפיות, מלבד במצב א', מקדי הרוגסיה של העיטה כלפי הדיווח נמוכים יותר, ושואפים למעשה לאפס.

- **הקשר בין האמונות ההתנהגותית לעיטה כלפי הדיווח ובין אמונות נורמטיות לבין נורמה סובייקטיבית**

טבלה 5 מראה, כי קיים דפוס כמעט זהה של מטא אים בין אמונות התנהגותית לבין העיטה עבור לממצבים. בכל שלושת הממצבים נמוכים המטא אים יחסית, והמטא אים אמונות נורמיות בין נורמה סובייקטיבית גורווים מהמתאים בין אמונות התנהגותית לבין עיטה כלפי התנהגות הדיווח.

בכל הממצבים קיימים מטא אים בין עיטה כלפי התנהגות הדיווח לבין אמונות התנהגותית, אך קיים מטא אוד נמוך בין אמונות התנהגותית לבין נורמה סובייקטיבית. בנגדו למטא אים הגבוה בין עיטה כלפי התנהגות ובין נורמה סובייקטיבית, נמצא מטא אים נמוך בין אמונות התנהגותית ובין אמונות נורמיות. מעוניין, כי הקשיים בין אמונות נורמיות לבין עיטה כלפי התנהגות הדיווח גורווים יותר מאשר הקשיים שבין אמונות התנהגותית לבין העיטה כלפי התנהגות. קרי, השפעת האחרדים המשמעותית על העיטה כלפי התנהגות של התנהגות הדיווח. יתר על כן, בכל הממצבים המטא אים אמונות נורמיות בין עיטה כלפי התנהגות גורווים מהמתאים שבין הנורמה הסובייקטיבית לבין האמונות התנהגותית. אם נקבל את ההנחה של פישביין ואייזון (1975, 1980), כי אמונות הנן בסיס לעיטה, הרי ניתן לומר, כי במקרה דנן אמונות נורמיות הנן בסיס לעיטה ולנורמה סובייקטיבית כאחת, וنمוצאות במטא אים נמוך יחסית עם אמונות התנהגותית. ניתן לומר, כי החוליה החזקה יחסית בהסבר כוונות הדיווח היא הנורמה (שבבסיסה אמונות נורמיות), ואילו החוליה החלשה היא העיטה (שבבסיסה אמונות התנהגותית).

טבלה 8: מתחמים בין גורמי חשיבות התוצאות לבין העמدة בשולשת הממצבים

הגורם	עמדת השכלות אישיות	עמדת השכלות ארגונית	מצב א'	מצב ב'	מצב ג'
			עמדה	עמדה	עמדה
	0.25*	0.89	0.05		
	0.40*	0.17*	0.31*		

* $p < 0.05$

בצה"ל. הנחנה המרכזית, שעדמה בסיס הרצינול המחקר, הייתה כי שיקולי רוחות והפסד מניעים את הפרט (קצין) בעת החלטה לדוחה. לפיכך,>Show, לפי מודל הפעולה המוחשבת, כי את כוונת ההתרעה יגנו העמדה כלפי התנהגות הדיווח (שהיא פונקציה של סך כל האמונה לגבי תוצאות ההתנהגות משוקלת בחשיבותו) והנורמה הסובייקטיבית (שהיא פונקציה של סך כל הציפיות מדומות הקשורות לפרט לבני אופן ההתנהגות זהה משוקלות בנסיבות לה坦הgap).

שלושה ממצבים "מחיבי" דיווח והתרעה נבחנו לבחינת המודול. בכל שלושת הממצבים נמצא מתחאים מרובים בגבויים יחסית ומובהקים בין עמדה ונורמה סובייקטיבית לבין כוונת ההתנהגות. במלים אחרות, בכל שלושת הממצבים הללו הצלחה המודול להסביר שיעור גודל יחסית של השונות במשתנה כוונה התנהגותית.

נראה, כי שתי סיבות הביאו לישום מוצלח של המודול:
 * כל האירועים דוגמו מעולם התוכנן של קצינים במקור חילות השדה, ובחרו מרשימה של 48 אריעים, שנלקחו מההוויה היום יומיות של אוכלוסיית המחקר. הממצבים נסחו ברמה, שהקלה על מלאכת הנביוי [פישביין ואיין, 1980].

* נבחרו אריעים ברמה ביוגנית של עמידות ושל חומרה. כך, הובטה שונות רבה יותר בקרב הנחקרים לגבי כוונותיהם לדוח ולהתריע. שונות זו תרמה, כנראה, לעוצמת הקשרים שנמצאו.

ראוי לציין, כי, אמנים, נמצאו מתחאים גבוהים בין העמדה כלפי ההתנהגות לבין כוונת הדיווח,อลם מקדמי הרגסיה של העמדה היו נמוכים מאוד יחסית למקדמי הרגסיה של נורמה סובייקטיבית. בשני הממצאים המקדים האלה הגיעו באפס! יוצא מכך, כי, למעשה, אין קשר בין עמדה כלפי ההתנהגות לבין כוונה התנהגותית כאשר המשותנה נורמה סובייקטיבית מוחזק קבוע. בבדיקה המתחאים החלקיים בין עמדה לבין כוונה התברר, כי כאשר מפקחים על המשותנה נורמה סובייקטיבית קpun' משמעותית המתאים

ניתוח גורמים נוספים נערך על הפריטים, שקיפו את החשיבות, שמייחסת לכל אחת ואחת מהתוצאות הדיווח. התקבלו בכל אחד משלשות הממצבים שני גורמים: חשיבות, המייחסת לשכלות אישיות של הדיווח, וחשיבות, המייחסת לשכלות ארגוניות. בגין הראשון נכללו פריטים כגון "איתפס בעיני חיליל החטיבה ומפקדיה 'שטיינקר'", ואילו בגין השני נכללו פריטים כגון "إيمانו החטיבה ברקם 'פגעו בהיקפים'. ציוני הגורמים של כל פריט שוקלו בהתקנות התוצאותutive, ווסףו לשני ציונים: ציון השכלות אישיות וציון השכלות ארגוניות. לבסוף חושבו המתחאים בין הציונים האלה לבין ציוני העמדה כלפי הדיווח בשלושת הממצבים. התוצאות מוצגות בטבלה 8.

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

• **ניתוח שני של האמונה הנוירומטיווות**
את השאלות המסקנות בהקשר לאמונות נורומטיווות היתה אילו הדמויות המשמעותיות ביותר לקצין, העמדת

בפני דילמת הדיווח. טבלה 9 מביאה את התפלגות בחירות חמש הדמויות המשמעותיות ביותר מתוך מחרוז שבע, שהוצעו בפני הנחקרים (עם אפשרות לצוין גם דמות אחרת נוספת). מענין, כי שתי הדמויות המשמעותיות ביותר ביחס למעבר לממצאים הן המפקד היישיר וחבר טוב ביחידה. ככלומר, מי שהקשך השוטף עמו יציב ביותר במהלך השירות – דעתו נחשבת בעניין הקצין בנושא הדיווח.

דילון

למחקר היו שלוש מטרות מרכזיות:
 א. להזות את הגורמים, העשויים להשפיע על דיווח מתורע על ליקויי נהור ועל ליקויי ממשעת בקרב קצינים במערכות הסדר של חילות השדה בצה"ל.
 ב. לבדוק את ההתאמה של מודל הפעולה המוחשבת לנכונות להתריע ולדוחות.
 ג. לקבל התרשמות ראשונית על מצב הדיווח והתרעה

טבלה 9: התפלגות בחירות הדמויות

(באחוזים)*

מעבר לממצאים	מצב א' n=112	מצב ב' n=106	מצב ג' n=110	
68	75	68	63	בתציג
70	68	74	70	משפחה
68	93	82	83	מפקדר היישיר
60	64	62	55	מפקדר של מפקדר היישיר
84	90	82	81	חברkJ הטוב ביחידה
66	67	67	66	חברkJ הטוב מוחזק לבבא
73	79	68	72	פקודן
2	2	3	2	אחר

* האחוזים מסתכנים בכל מצב ל-500 כיוון שככל נחקר בחור חמוץ דמיות.

נוסף קשרו למעמד הארגוני של הקצינים: עקב תפקידם לוחמים בתפקיד פיקוד, הם חשים, כי הארגון תלוי בהם. לפי אמרסון (1962), נכונות חברים להתריע תלויה במידה הクリティות של תלותם בארגון לגביהם. בהקשר זהה, טענו ניר ומיסלי (1985), כי חברים, התופסים, כי הארגון תלוי בהם, חשים, כי אין מסתכנים נוקם. ארגוני. הסברן מקבל משנה-תוקף לאור הצורך של צה"ל כיום במפקדים צעירים מעולים. מכאן, "תיכן, כי לפחות הרולונטיות של גורם התוצאות השליליות לעמלה נעוז בתקשות איטלות, או בתלות ההפכה, שיש למביבת החוקרים ביחס לארגון. הניג הצער של מDOBית החוקרים ודרגותיהם החזוטיות מתקשרים גם לטענה של מיסלי וניר (1985), כי עובדים, שיש להם הזדמנויות חלופיות לתעסוקה, או חופה – מקצועית, או רגשית – מחוץ לארגון, תליים פחות בארגון לעומת עובדים, שיש להם פחות הזדמנויות. קצינים כאלה, השיכים לקבוצה האיכותית של בני גilm, תופסים את עצם כבעל חלופות תעסוקתיות מחוץ לכוטלי הצבא, ולפיכך מייחסים לתוצאות הללו משקל נמוך יחסית.

נורמות סובייקטיביות – במחקר נמצאו מתחאים גבוהים בין אמוןנות נורמיות לנורמה סובייקטיבית לבין אמוןנות נורמיות לעמלה כלפי התנוגות. הדבר מעיד, כי לאחרים המשמעותיים תפקיד חשוב בעיצוב המשטנה נורמה סובייקטיבית ובגיבוש עמלה כלפי התנוגות. כמו כן, הדבר מעיד, כי געשה במחקר הנוכחי זיהוי מוצלח של "האחים המשמעותיים" לказין במרחב חילות השדה. מהמשמעותים התברר, כי דרגה רשמית אינה משפיעה על נורמה סובייקטיבית של קצין, אלא דמיון, שהקשר עמן יציב ביותר במהלך השירות, וכגראה, דעתן נשחת ביותר עביני הקצין (פחות בנושא הדיווח). התברר, כי התפקיד של החבר הטוב איןו נופל מזה של המונה הישיר, וכן גדור מתקדים של בעלי תפקידים בכירים יותר במדד הצבאי.

לבסוף, רואיה לציון ההשפעה, שיש לפקדים על החלטה לדוח. במלים אחרות, קצין במרחב חילות השדה קשوب להלכיהrho מ"לטעה", והוא מכניסם לשימושם החלטותיו.

המלצות ודרך פעולה

לשגת מידע אמין על המתרחש בארגון ומחוץ לו, חשיבות רובה לארגון. נוכח שינויים תכופים בטכנולוגיה, בחברה ובמשק, ארגונים, המונוניים לשפר את תפקודם המערכתתי, חייבם לפתח כלים, שיסייעו בידם לאסוף מידע, ישמש בסיס לקבלת החלטות נbowות. באופן כללי, הממצאים של המחבר הנוכחי, מצביים, כי בקרבת הקזונה הזוטרה והבינונית במרחב הלוחם נמצא צה"ל בדרך הנכונה בנושא אמינות הדיווחים ובטיפול בהם.

יש, כמובן, מקום לשיפור. המחבר הנוכחי הצביע על המערכת התנוגות כמפתחות לטיפול בנושא. לפיכך,

בין עמדה לבן כוונה (מ-47. 4. ל-31; מ-43; ו-57. 53.). הממצא הזה מצביע על התפקיד החשוב של הסבבה החברתית בצבא בעיצוב העמדות כלפי ההתנהגות והן בכוונות התנוגות. הממצאים הללו תואמים את הממצאים של פרל ופטרסון (1982), שמצוין, כי לתפישת העמימות היהת השפעה גדולה על דיווח על התנוגות בלתי-אטית. השפעה זו הינה גודלה מהשפעת האמינות האישית, או מאמוןתם של חברי הנהלה בכירה. צמד החוקרים היהת "אהרים ממשמעותיים" בתוך הארגון השפיעו על התנוגות נחקרים. גם מיסלי וניר (1985) ציינו, כי "אחרים ממשמעותיים" יש השפעה על שיקולי המתיעש הפונצייאלי. עציוני (1975) ערך הבחנה בין צבאות בעלות שלום ובמצבי לחימה. מסגרות צבאיות מותבססות בעותות שלום, בעיקר, על כוח תועלתי – תגמולים חומריים (שכבר, הטבות, קנסות וכיר"ב) – ובוגוסף משתמשים גם במידה מסוימת של כפיה (בעבאה החובה במידה רבה יותר מאשר בצבא הקבע). האמצעים האלה, לדעת עציוני, לא יהיו יעילים כאמור עיקרי לפיקוח בעותות מלחה. יחידות קרובות חייבות להתבסס מאוד על כוח נורמי, שכן במצבי מלחמה המאמצים, הקשיים והסיכון מגעים לרמה כזו, ששומם מעורבות מוחשבת, שיוצרים תגמולים אנשיים פעלים כאשר הם מפנימים את מטרות המלחמה, או כשהם חוששים לנורם עצם ומשפחתיים. בצה"ל, העוסק גם בימי שלום בעפעילות מבצעית ובביטחון שוטף, יש משקל מכריע לכוח הנורמי, המבוסס על מפקדי של הלוחם, על חבריו ועל בני משפחתו – כפי שנמצא במחקר הנוכחי. פירוש הדבר, כי כדי לייצר שינוי עמדות לגבי התרעעה, علينا לפתח גישה, שתתיחס לשינוי אמוןנות נורמיות, החשובות לפרט. אם ארגון מעוניין להשפיע על התנוגות חבריו, עליו להתמקד בזיהוי "האחרים המשמעותיים" לחבריו.

• ניתוח מרכיבי המודל

עמדה כלפי התנוגות (דיווח והטרעה). מודל הפעולה המחוות בטוען לקשר (סיבתי) בין אמוןנות התנוגות לבין עמדת הנוכחי. ככלומר, העמדה נקבעת על ידי מאן צפוי של רוח-זהפסד כתוצאה מאביזע התנוגות הלאה למעשה. המתחמים הנוכחים ייחסו, שנמצאו במחקר הנוכחי, בין אמוןנות התנוגות לבין עמדה כלפי התנוגות איןם עולמים בקנה אחד עם מחקרים אחרים, שאושוו את המודל. הסבר אפשרי לתוצאות הללו הוא האופי הולונטרי של שירות הקצינים בצה"ל. הקצינים עובדים מעבר למוצע שעות העבודה במשק וברמת סיכון גבוהה, והם חייבים לחיות בתחום שליחות, שמאפילה על שיקולי רוח-זהפסד, שהתבטאו בשאלון, ובמיוחד על שיקולי הרוח שבמאזן זהה. תמייה להסביר זהה ניתן למצואו בניתוח הגורמים השני, שנערך על מערכות הארגוניות. נמצא, כי רק התוצאות הקבוצתיות, או התוצאות הארגוניות, תרמו להסביר ציון העמדה. הסבר

כלפי תושבים בשטחים עליידי תושבים יהודים העשויה להתרחש כזולול בחוק יעל דאלים גבר. יחד עם זאת, על צה"ל לגנות גמישות מסוימת: עליו להגביל פניות של חילימ' ושל מפקדים אודות פקודות, שהציבור לא יכול לעמוד בהן, ואודות עודף הוראות ומשימות, שמילויו מחייב הפעלת שיקול-דעת וקביעת סדרי עדיפות לביצוע – גם לגבי פקודות ברורות. לדוגמה, בתחום הבתיות באימוניים.

יש אפוא צורך בכך בעקיבות, כולל עיקיבות בהתייחסות לחירוגות ועיקיבות בדבקות בנורמות של צה"ל, בעקבות המשימות בעיתיותם ודוגמת האינטיפדה. המאמינים הללו חיוניים, כדי שערכי צה"ל יופנו בו.

זהו, שהשכל לפתח ערכיהם פנימיים לקובלנות ברמה המוסידית – נציג קבילות החילימ', כך צין פניות הציבור וכקצינות ח"ן – חייב לשמר על יuilותם עליידי מימוש המלצותיהם והפעלת סנקציות נגד הסורחים. במקביל, עליו להבטיח את ערוץ הקובלנה האישי, שבו פונה פקד ישירות למפקדו, עליידי קיומ הסבורה ועלידי הגברת המודעות לחшибות הערוץ היישר הזה של המדרג הפיקודי ולעדיפתו על פני ערכיהם אחרים.

על מערכת החניון בצה"ל ועל כל המפקדים להבטיח את המודעות לתופעה ולהשיבו אותה עליידי הכנסה לקורסים ולהשתלמות מפקדים ועד לביצוע ניוטה אידຽו בתחום ההטרואה, דוגמת "פרשפת פינטו".

על צה"ל להמשיך לפתח את המחויבות של קצינוו אליו בכל וליחידה בפרט. החשובות של התוצאות הקובוצתיות, כפי שהעללה המחקה, והחשיבות הגדולה, יחסית, של התוצאות הפנימיות החביבות בהשוואה לתוצאות האישיות החליליות, צוריות לעמוד כnar לרגלי מקבלי החלטות שעשו שם מעמידים את קציניהם בהתלבשות, שאחד מציריה הוא שלמות פנימית.

המשקל של בת הזוג ושל בני המשפחה בקשר הדומות המשמעויות צרך לחזק את התיחסות צה"ל למשרתיו קבוע ולבני משפחותיהם. לקירובם של אלה למערכת הערכים של צה"ל תהיה השפעה על תהליכי קבלת החלטות של הקצינים.

ספרות

- א' גולבורון וע' כרמי, 1985, *אנשים בארגון, והוצאה ספרית המנהל, תל-אביב.*
- ב' גרינבאים, 1988, "משמעות נקודת הראות של הפסיכולוגיה החברתית", *סקירה חודשית 10.*
- ג' הורניק ונו' מאיר, 1987, ניתוח – על סוגיות א"תונובה בסקרי דואר, מחקר הפקולטה לניהו, אוניברסיטת תל-אביב.
- ד' קרן, 1987, *מנהיגות צבאית: ממדים של אפקטיביות ניהולית, בעבודת מחקר לתואר שני, החוג למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה.*

(המשך בעמוד 31)

המלצותינו יתרכו ביצירת אקלים ארגוני ומערכות נהלים שיצמצמו מחד גיסא תופעות חריגות, ומאיתך גיסא אפשררו הטרעה פנימית יעילה כאשר תופעות חריגות, אכן, מתרחשות:

א. יש לראות בהטרעה מערכת של גילוי עצמי ושל תיקון עצמי, שהיא זולה וחמינה לארגון [ミスル, ניר ושורק, 1991], ולקים בהקשר זהה הסברה ופעילות בקרב חיילים מפקדים.

ב. יש לראות בדוחה עלlikelihood במערכת פעילות, היכולת להעלות על פניה התנהלות שליליות, שהימנענות מטיפול בהן מבועד מועד עלולה לגרום לארגון נזק תמידי ובתלתי-הפיק. הדברים נוכנים במיוחד כאשר התנהגות ארגונית שלילית כרוכה בסכנה לשלאם הציבור, או לשלאם העובדים [לייבר, 1991]. לדוגמה, בצה"ל חריגה מתמשכת מהווארה בטיחות באמונים עוללה לפגוע בצבא (ישובים סמכים לשטחי אש) ובחילים המתאימים. הנושא הזה ר蓋ש במיוחד בקרב הציבור הישראלי, ויש לו השלכות על תדמית צה"ל ועל הלוחם המופעל עליו. לפיכך, כאשר המדינה והתקשורות עמוקות את הפיקוח ואת הביקורת על ארגונים ציבוריים – ובכלל זה הצבא – ארגונים, שלא ישבלו לעוזד דיווח והטרעה, ימצאו את עצם מוגבלים עליידי חקיקה, שתעניק הגנה גם למת្ចערעים שבתוכם. לפיכך, עדיף לארגונים, ובכלל זה לצה"ל, לעוזד דיווח והטרעה ולמסדה מבפנים [המילטון, 1991].

ג. באמצעות נציג קבילות החילימ', באמצעות פצר', באמצעות קצין פניות הציבור ובאמצעות מצ"ח, השכל צה"ל למסד את ההטרעה בארגון. הצבא נקט גישה, שמייסדה ערוצי תקשורת, המאפשרים למת្ចערעים לדוח בנסיבות על סטיות, על עלות מינימליות, על נזקים ועל תלות.

גישה זו מבוססת על אימוץ מדיניות ברורה של הנהלה לבני חסיבות ההטרעה בארגון, על פרסום המידניות ועל הבאתה לידיית העבדים, על הגדרת האמצעים ליצירת ערוצי תקשורת ורשומים להטרעה, על מיסוד תהליכי בירור וחקירה, על הבאת מידע על שלבי החקירה השונים לידיית המת្ចערעים ועל מתן הגנה רשמית למת្ចערעים.

ד. על צה"ל, כארגון, להימנע ממצב, שבו אמוןונו, ערוכו ומטרוטוי איןם ברורים לחולטין, ולהפחית בכך את העמימות, האופפת בדרך כלל מצב דילמה. לפיכך, על צה"ל להבטיח, כי הקודים הרשמיים להתנהגות אתית, המותבעים בחוק השיפוט הצבאי ובפרוסומים של מפקדים בכירים, יתאמו לתרבותו הארגונית, יופצו וכיכפו ביעילות. העקבות נועדה להבטיח את החילימ' ואת המנסגרות מהשפעה של "מתחרים אחרים" חזצ'צ'אים, שעולמים להשפיע על ההתנהגות, ולהתותה לאפיקים, שאינם מתישים עם הנורמות הצבאיות. לדוגמה, איתהichisot להפעלת אלימות מיותרת

- 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 effectiveness, *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-based 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*, Englewood 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 perspective, *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., Courtney, 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

