

אוניברסיטת תל-אביב
הפקולטה לניהול
בית-הספר למינהל עסקים על-שם ליאון רקנטי
החוג להתנהגות ארגונית

**התרומה של שיתוף עובדים בניהול
התכנית החברתית לשיתוף עובדים ב'כור תעשיות'**

עבודת גמר לקראת התואר : "מוסמך למדעי הניהול" - M. Sc.
התנהגות ארגונית

מוגש על-ידי : רמי הוכמן

מנחת העבודה : פרופ' אמירה גלין

קורא העבודה : ד"ר אביעד בר-חיים

ספטמבר 1995

אוניברסיטת תל-אביב
הפקולטה לניהול
בית-הספר למינהל עסקים על-שם ליאון רקנטי
החוג להתנהגות ארגונית

**התרומה של שיתוף עובדים בניהול
התכנית החברתית לשיתוף עובדים ב'כור תעשיות'**

עבודת גמר לקראת התואר : "מוסמך למדעי הניהול" - M. Sc.
התנהגות ארגונית

מוגש על-ידי : רמי הוכמן

מנחת העבודה : פרופ' אמירה גלין

קורא העבודה : ד"ר אביעד בר-חיים

הממצאים והמסקנות המופיעים בעבודה זו הם דעותיו של כותב העבודה בלבד ואינם מייצגים
בהכרח את השקפותיהם ודעותיהם של מנחת העבודה, קורא העבודה או חברי הסגל האקדמי של
הפקולטה לניהול.

ספטמבר 1995

עבודה זו מוקדשת באהבה ובתודה להורי סימה ופרץ הוכמן.

עם סיום העבודה חובה נעימה היא לי להודות :

לפרופ' אמירה גלין, מנחת העבודה, על הידע וההעשרה האינטלקטואלית, על הפתיחות, האמונה והחברות.

לד"ר אביעד בר-חיים, קורא העבודה, על ההכוונה המפרה והמקצועית ועל הנכונות להיות ולעזור תמיד.

לגיל, על הסבלנות לאין-קץ ועל ההדפסה הנאה.

לרחל, על הכתף הנטויה, האוזן הקשבת, הרגישות והתמיכה.

תוכן העניינים

7.....	תקציר
8.....	מבוא
10.....	פרק ראשון : שיתוף עובדים בניהול
10.....	א. גישות תיאורטיות לשיתוף עובדים בניהול
13.....	ב. הגדרות ומימדים של שיתוף עובדים בניהול
16.....	ג. תכניות פעולה חברתיות בארגוני עבודה
18.....	ד. הערכת תוצאות של תכניות שיתוף עובדים בניהול ובעבודה
21.....	ה. שיתוף עובדים בניהול בישראל
21.....	1. רקע
22.....	2. שיתוף עובדים בניהול במשק ההסתדרותי
24.....	3. שיתוף עובדים בניהול ב'כור תעשיות'
24.....	(א) הרקע להכנסת תכנית השיתוף ב'כור תעשיות'
27.....	(ב) תכנית השיתוף ב'כור תעשיות' הלכה למעשה
31.....	(ג) בחינת תכנית השיתוף ב'כור תעשיות' לאור סקירת הספרות
34.....	פרק שני : מערך המחקר
34.....	א. שאלות המחקר
35.....	ב. משתני המחקר
39.....	ג. כלים
41.....	ד. השערות המחקר
44.....	ה. שיטת המחקר
45.....	ו. המדגם
47.....	פרק שלישי : ממצאים
71.....	פרק רביעי : דיון
82.....	רשימת מקורות
95.....	שאלון
111.....	נספחים

טבלאות

36.....	דפוס השיתוף.....	טבלה מספר 1
45.....	המדגם.....	טבלה מספר 2
46.....	המדגם על-פי חתכי רקע.....	טבלה מספר 3
47.....	קיום התכנית החברתית בתפישת העובדים לעומת קיומה הפורמאלי.....	טבלה מספר 4
48.....	ניתוח גורמים.....	טבלה מספר 5א
49.....	ניתוח אי-פרמטרי של המרחב הקטן ביותר.....	טבלה מספר 5ב
50.....	ניתוח שונות חד-צדדי (אקלים ארגוני ; תכנית השיתוף).....	טבלה מספר 6
51.....	מבחן להבדלי ממוצעים (אקלים ארגוני ; תכנית השיתוף).....	טבלה מספר 7
52.....	ניתוח שונות חד-צדדי (רווחה סוציופסיכולוגית ; תכנית השיתוף).....	טבלה מספר 8
53.....	מבחן להבדלי ממוצעים (רווחה סוציופסיכולוגית ; תכנית השיתוף).....	טבלה מספר 9
60.....	נתיבים משמעותיים בחתכי רקע - השפעת תכנית השיתוף על הפרט.....	טבלה מספר 10
62.....	נתיבים משמעותיים בחתכי רקע - תרומת תכנית השיתוף למפעל.....	טבלה מספר 11
64.....	נתיבים משמעותיים בחתכי רקע - אקלים ארגוני ויחסי עבודה.....	טבלה מספר 12
67.....	נתיבים משמעותיים בחתכי רקע - רווחה סוציופסיכולוגית.....	טבלה מספר 13

נספחים

111	לוח מתאמים (MONCO) עבור ניתוח SSA	.א
112	לוח מתאמים (PEARSON) עבור ניתוח גורמים	.ב
113	מדד תרומת תכנית השיתוף	.ג
114	מדד ההשפעה האישית של תכנית השיתוף	.ד
115	מדד מחויבות	.ה
116	מדד אוירה חברתית	.ו
118	מדד פעילות אישית	.ז
119	ריכוז המשתתפים והמדדים	.ח

תקציר

יש הרואים בשיתוף עובדים בניהול אמצעי להגברת ההרמוניה במערכת יחסי העבודה ולהקטנת פוטנציאל החיכוך במקום העבודה. עם זאת, אין ממצאים מוסכמים לגבי תרומתו הממשית של שיתוף, ויש המפקפקים בתועלת המעשית שלו. מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון את התרומה של תכנית לשיתוף עובדים בניהול שהופעלה כתכנית לרווחה חברתית ביכור תעשיות' באמצע שנות השמונים. תכנית השיתוף אופיינה על-פי קיומה הפורמאלי, קיומה בעיני העובדים ופעילות העובדים בה.

תרומת תכנית השיתוף נבחנה באמצעות מחקר עמדות, על-פי שני זוגות של קריטריונים:

א. שני קריטריונים להערכת התכנית עצמה:

1. השפעה אישית של תכנית השיתוף על העובדים.

2. תרומת תכנית השיתוף למפעל ולקונצרן.

ב. שני קריטריונים שהציבה גלין (1982) להערכת תכניות שיתוף בהקשרן הארגוני:

1. אקלים ארגוני ויחסי עבודה.

2. רווחה סוציופסיכולוגית של העובדים.

נמצא כי עצם קיומה של התכנית בעיני העובדים משמעותי יותר מקיומה הפורמאלי להערכת תרומת השיתוף בקריטריונים השונים. ממצא זה מדגיש חשיבות ההערכות והתפישות הסובייקטיביות של 'לקוחות' השיתוף כגורם מרכזי להבנת התנאים בהם תכנית שיתוף יכולה לתרום לעובדים ולארגון.

במחקר לא נמצאו קשרים משמעותיים, או שנמצאו קשרים חלשים בין תכנית השיתוף לבין האפקטיביות שלה בכל הקריטריונים. כלומר, לתכנית השיתוף כשלעצמה אין השפעה של ממש, ישירה או עקיפה, על הפרט, על ציבור העובדים, על המפעל, על האקלים הארגוני ועל הרווחה הסוציופסיכולוגית של העובדים.

ממצאי המחקר מחזקים את ממצאי המחקרים המפקפקים בתרומה המעשית של שיתוף עובדים בניהול וביכולתו לחזק את האידיאולוגיה הרואה בשיתוף דרך-חיים.

מבוא

ארגונים תעשייתיים נמצאים בתהליך מתמיד של שינוי בתחום הטכנולוגי, בתחום כח האדם ובתחום הניהול. שינויים אלה מלווים גם בשינויים בארגון העבודה, בציפיות העובדים ממקום העבודה וביחס אליהם.

במרכזן של ציפיות חדשות אלו, בנוסף לצפיות ה'רגילות' לשכר הוגן, לתנאי עבודה טובים, לביטחון תעסוקתי ולזכויות סוציאליות, גם ציפיות שתינתן להם אפשרות להשתמש בכישוריהם האישיים בעבודה, ושיוכלו להיות שותפים להחלטות ולמעשים הקובעים את גורלם האישי ואת גורל מקום העבודה.

סקירת הספרות הארגונית והניהולית מראה, כי אותן תיאוריות שעסקו רק בהיבט יעילות הניהול החלו מפנות מקומן לתיאוריות המשלבות את שאלת היעילות עם צרכי הפרט בארגון וחשיבות שיתופו בקבלת החלטות במקום עבודתו.

במושג 'שיתוף עובדים' נעשה שימוש רב, ואולם חוקרים שונים מייחסים לאותו מושג תוכן ומשמעות שונים. סיבה אפשרית לכך הינה עובדת קיומה של קשת מגוונת של שיטות הנותנת ביטוי לרעיון השיתוף. סיבה אפשרית אחרת נעוצה בעובדה שיעדי השיתוף התפתחו על רקע תמורות ניכרות במערכת יחסי עבודה, ובעקבות שינויים קיצוניים שהתרחשו הן במקום העבודה מבחינת מבנהו ודרכי פעולתו, והן בגישת העובדים לשאלת מעמדם ולזכויותיהם.

הנחה אחת בבסיס תכניות לשיתוף עובדים היא, כי שיתוף עשוי לקדם בעת ובעונה אחת את מטרות העובד ומטרות הארגון (שירום, 1983; בר-יוסף, 1977 ואחרים). Blumberg (1968) רואה בשיתוף סיוע להגברת הזדהות העובדים עם מקום עבודתם ולמחויבותם אליו, וכאמצעי לשיפור האקלים החברתי, להפחתת חוסר שביעות-רצון, ניכור ומתח בעבודה. הוא מניח כי ביצועים ארגוניים כגון תחלופה, היעדרויות, יחסי עובד-מעביד ואקלים חברתי ישתפרו בעטיו של השיתוף.

Mulder (1971) רואה בשיתוף עובדים בניהול את האתגר החשוב ביותר של עולם העבודה בימינו, וצופה כי ישום צורות שיתוף יביא להתפתחות סגנונות ניהול ותקשורת שתפנייים. Strauss & Rosenstein (1970) סבורים כי הרעיונות הגלומים בשיתוף עובדים בניהול ובעבודה מציגים מזיגה של ערכים, מטרות וציפיות שונים ומגוונים.

נראה כי מקור החיוניות העיקרי של רעיון שיתוף העובדים בניהול נובע מההנחה, שבאמצעותו ניתן יהיה להתגבר על בעיה אוניברסאלית של האדם העובד: ניכור האדם בעבודתו (Walker, 1972).

הניסיון והמחקר האמפירי שהצטברו עדיין אינם מאשרים ציפיות אלו Bar Yosef and Bar (Wagner, 1994; Haim, 1975). יתרה מזאת, במחקרים הרואים אור לאחרונה עולים ספקות לגבי השפעתן החיובית של תכניות שיתוף על ביצוע ועל סיפוק. ניתוח מחקרים חדשים וניתוח מחודש של מחקרים קודמים (Wagner, 1994) מראה, כי לשיתוף יכולה להיות השפעה של ממש על שביעות-רצון, על ביצוע ועל סיפוק, אבל מידת ההשפעה הזו היא קטנה ומעוררת ספק ביחס לתועלת הממשית של שיתוף העובדים בניהול ובעבודה. ארז (1990) מדגישה, כי אין ממצאים אחידים לגבי תוצאות השיתוף, וכי סקירות הספרות שנעשו בשנים האחרונות מעלות לעיתים מסקנות סותרות.

עבודה זו דנה בתרומה המעשית של תכנית לשיתוף כפי שנתפשה על-ידי העובדים בקונצרן 'כור'. התכנית הופעלה כתכנית לרווחה חברתית באמצע שנות השמונים. התרומה נמדדה על-פי שניים מתוך שלושה קריטריונים להערכת תכניות לשיתוף עובדים שהציבה גלין (1982): אקלים ארגוני ויחסי עבודה ורווחה סוציופסיכולוגית, ועל-פי שני קריטריונים להערכת התכנית עצמה: השפעה אישית של תכנית השיתוף על העובדים ותרומת התכנית למפעל ולקונצרן. זוג הקריטריונים הראשון מתייחס לארגון בו הופעלה התכנית, ואילו הזוג השני מתייחס לתכנית עצמה. שני זוגות אלה של קריטריונים הם, להלכה, בלתי-תלויים, שכן תיתכן, למשל, הערכה חיובית לגבי התכנית עצמה בקריטריון כלשהו, אך הערכה שלילית לגבי הארגון - התכנית כשלעצמה הצליחה, אך לא שינתה, או לא אמורה היתה לשנות, את הארגון.

המחקר פותח בתיאור ההתפתחות של המושג 'שיתוף עובדים'. בהמשך מוצגות שתי גישות תיאורטיות לעיסוק בתחום - הגישה הפוליטית לשיתוף והגישה המוטיבציונית לשיתוף. נבחנים הגדרות, ממדי שיתוף, מניעים אפשריים להכנסתו ודרכים להערכתו. אחר כך, נסקר השיתוף בהסתדרות וב'כור תעשיות', אשר בשבעה ממפעליה נערך המחקר.

המחקר עצמו מבקש לזהות תנאים שבהם נוצרת תרומה של ממש לשיתוף עובדים בניהול, ובכך חידושו. הוא מתבסס על מחקר שדה בשבעה מפעלי תעשייה ומקיף למעלה מ-900 נחקרים.

פרק ראשון: שיתוף עובדים בניהול

א. גישות תיאורטיות לשיתוף עובדים בניהול

תכניות לשיתוף עובדים התפתחו על רקע תמורות ניכרות במערכת יחסי העבודה, במקום העבודה, מבנהו ודרכי פעולתו, ובגישת העובדים לשאלת מעמדם וזכויותיהם (בן-ישראל, 1976). ניתוח מקום-העבודה (בר-חיים, 1979; 1988) מראה, כי התמורות הינן תוצאה של בעייתיות בשלושה תחומים:

1. בעיית הדמוקרטיה במקום העבודה – בניגוד למצב העקרוני של שוויון זכויות בפני החוק ושוויון הזדמנויות בחברה האזרחית, קיים העדר שוויון זכויות והזדמנויות פוליטיות של עובדים, כיחידים וכקולקטיב, במקום עבודתם ובמערכת התעסוקתית כולה. וכך, אף שהדמוקרטיה, על-פי העיקרון של שיתוף ייצוגי פוליטי מחוץ למקום העבודה, הוגשמה במידה מסוימת, נראה כי הייצוג הפוליטי במקום העבודה אינו מתקיים במידה מספקת (Brown, 1975) ומכאן גם הניסיונות לדמוקרטיזציה של מקומות העבודה.
2. בעיית הניכור בעבודה – ההנחה שמרקס הוא המייצג הבולט שלה, התופשת את העובד כ"אדם יוצר" (HOMO-FABER), אינה מתממשת במקום העבודה. היעדר משמעות בעבודה והיעדר הזדמנות ליצור מפרים את יכולתו של העובד לממש עצמו ומנכרים אותו במערך יחסי הייצור הקיימים. שיתוף עובדים מבוסס על התקווה, שבאמצעותו ניתן יהיה להפחית את הניכור בעבודה.
3. בעיית האפקטיביות של ארגון העבודה וכח העבודה – נקודת המוצא של גישה זו היא, שלטובת הארגון המעסיק, ולא-דווקא לטובת עובדיו, כדאי לו להנהיג שיתוף עובדים כדי להגביר את המוטיבציה בעבודה ואת פריונה.

השימוש במונח 'שיתוף עובדים' מופיע בהקשרים שונים, ואין לו משמעות אחידה ומקובלת. הספרות הסוציולוגית והפסיכולוגית, ובמידת מה גם ספרות מדע המדינה, מנתחות את שיתוף העובדים כפתרון לשאלות האינטגרציה החברתית, השוויון, החירות והמימוש העצמי של העובד. לעומת זאת, הספרות הארגונית והניהולית מדגישה יותר את האילוצים והמגבלות שיש לכל פתרון של שיתוף עובדים בחיי המפעל. ניתן למצוא שורה של מטרות טיפוסיות לשיתוף עובדים, אם כי אין הכרח שכולם יתקיימו זו בצד זו כתבנית אחת ו/או בעת ובעונה אחת.

ארגון העבודה הבינלאומי (בן-ישראל, 1976) מרכז את מכלול מטרות השיתוף בשלושה מקבצים:

- (1) מטרות אתיות – נטרול אנטגוניזם של העובד כלפי עבודתו, הענקת צביון אנושי לעבודה ויציקת תוכן חדש לעבודה.
- (2) מטרות חברתיות ופוליטיות – הכוונה היא ליצור אינטגרציה של העובד במקום עבודתו, כלומר להביא לידי דמוקרטיה תעשייתית (בצורתה הבסיסית: ניהול משותף של נציגי העובדים במוסדות המפעל. ואולם, ייתכנו גם ניהול שתפני באמצעות משא ומתן או וריאציות שונות אחרות).
- (3) מטרות כלכליות – הגברת פריון העבודה והיצור כתוצאה מהפעלת שיתוף.

פלגי (1984) מציגה שתי מטרות כלליות לשיתוף:

- (1) המטרה הפוליטית – עיקרה של מטרה זו היא השוואת כח בארגון ובחברה, למניעת ניכור של הפרט מן הארגון ומן החברה. מגישה זו נגזר צורך בשינוי הסדר החברתי והארגוני והיא ארוכת-טווח.
- (2) המטרה המוטיבציונית – עיקרה בהגברת המוטיבציה לעבוד, להשקיע בארגון, ליזום בעבודה ולהשתייך לארגון. מטרה אינה גורסת שינוי ארגוני רדיקלי, אלא מדגישה את שינוי היחס כלפי העובד.

Strauss & Rosenstein (1970) מונים מספר סיבות להנהגת שיתוף עובדים:

- (1) סיבות אידיאולוגיות – גישור בין שיטות ניהול ריכוזיות לבין אידיאלים סוציאליסטיים של שיתוף ושוויון.
- (2) סיבות אינסטרומנטליות – פיתרון קונפליקטים בין ההנהלה לבין העובדים, העלאת פריון העבודה, הגדלת סיפוק העובדים, שיפור יחסי העבודה והנעת עובדים (בעיקר משכילים) להצטרף לארגון.

ארז (1989) עורכת הבחנה דומה בין שיתוף עובדים כדרך חיים וכגישה המסייעת למימוש עצמי, לאוטונומיה, למימוש הישגים ולפיתוח זהות עצמית, לבין גישה פרגמטית הבוחנת שיתוף עובדים משיקולי כדאיות.

בעלי הגישה הפוליטית כמו : Mulder (1973), Coates (1968), Clegg (1960), Poole (1978), מעלים את החשש כי שימוש באמצעי שיתוף עלול להתפרש כאמצעי מניפולטיבי של ההנהלה כלפי העובדים. גם חלק מחוקרי הזרם המוטיבציוני כגון Locke & Schweiger (1979) מעלים חששות אך מכיוון שונה: שמא ייגרע ממידת ההשפעה והכח שיש למנהלים בארגון ותיפגם יעילות העבודה.

אפשר לסכם את המניעים להנהגת שיתוף עובדים בניהול ומטרותיו על-פי השאיפות הבאות:

- (1) השאיפה לשיפור איכות חיי העבודה – ההנחה ששיתוף ישנה את תפקיד העובד, יפחית ניכור ויגביר מעורבות בנעשה במקום העבודה.
- (2) השאיפה להחדיר תהליכים דמוקרטיים, המקובלים במערכת הפוליטית, למערכת יחסי העבודה. מטרה זו מניחה, כי העובדים יוכלו וירצו להשפיע על המתרחש במקום העבודה.
- (3) שאיפה לשינוי סדרי החברה – הסרת מחיצות וניכור חברתי הקיימים בין הדרגים השונים בארגון.

ב. הגדרות וממדים של שיתוף עובדים בניהול

שיתוף עובדים משתייך למשפחת רעיונות ומושגים כגון דמוקרטיה תעשייתית, פיקוח עובדים וניהול עצמי. מעצם טבעו מוגדר כל תחום באופן שונה בהתאם להנחות המוצא השונות המאפיינות את העוסק בתחום, ערכיו, מטרותיו וציפיותיו.

טאב וגלין (1972) רואים בשיתוף עובדים בהנהלות סוג מסוים של יחסי עבודה אשר מתקיימים בו אותם תהליכים, אלמנטים ובעיות פוטנציאליות העשויות להתקיים בכל מערכת יחסי עבודה. מקור ההבדל, לדעתם, בין מערכת יחסי עבודה שיתופית לבין מערכות אחרות נעוץ בשיטת האינטגרציה המיוחדת בין הצדדים הפועלים במערכת, ואשר באה לידי ביטוי בתפעול המערכת באמצעות מטרות משותפות.

רוזנר (1979) מציע לראות שיתוף העובדים כמונח כותרת בעל משמעויות שונות וביטויים ארגוניים מגוונים. הוא רואה בתכניות שיתוף עובדים בניהול את אותם הסדרים ארגוניים המכוונים לאפשר לכפיפים להשפיע על החלטות הממונים, לפחות בנושאים שנוגעים ישירות לעבודתם.

טאב ומנהיים (1973) רואים בשיתוף דיון קבוצתי בו לוקחים העובדים חלק בהחלטות הנוגעות להם, כלומר משתתפים בתהליכי עבודה וארגון העשויים להשפיע על פעולתם במפעל. לדעתם, מאפשר השיתוף לקבל החלטה של העובדים ביחד עם הממונים ולהחלטה זו יש תוקף בהכוננת פעולות מסוימות הנוגעות לעובדים.

Pateman (1970) רואה בשיתוף עובדים מצב שבו העובדים או נציגיהם נכנסים לתפקידי ניהול ו-Walker (1972) רואה שיתוף עובדים בניהול מתרחש כאשר אלה שמתחת לקודקוד בהיררכיה של הארגון נוטלים חלק בפונקציה הניהולית שלו. הוא רואה בתכניות שיתוף עובדים בניהול את אותם הסדרים ארגוניים המכוונים לאפשר לכפיפים להשפיע על החלטות הממונים הנוגעות ישירות לעבודתם.

בן-ישראל (1976) טוענת, כי הגדרה כוללנית של שיתוף עובדים צריכה להקיף כל דרך הנותנת ביטוי מעשי לשאיפת העובדים להגדיל את מעורבותם בתהליך קבלת החלטות החולשות על חייהם. ההגדרה מתייחסת לשלושה אלמנטים עיקריים:

- (1) השיתוף – דפוס היחסים שהתעצב בין העובדים לבין ההנהלה.
- (2) תחום השיתוף – למשל שיתוף בהחלטות, בהנהלות וכו'.
- (3) העובדים – המשתתפים עליהם חל השיתוף.

פלגי (1984) מחלקת את השיתוף לשלושה סוגים :

(1) שיתוף בתהליך השפעה הדדי – מתבססת על רוזנר (1971), הטוען כי "השתתפות בקבלת החלטות פרושה השתתפות בתהליך של השפעה הדדית בין גורמים שונים, וכי השיתוף מסתכם בקבלת החלטות משותפות המחייבות את כל המשתתפים" (עמוד 169)*.

(2) שיתוף בהפעלת כח חד-כיווני – Lammers (1967) רואה מצב קונפליקטואלי בו לעובדים מעט כח, בעוד שלמנהלים כח רב. הגדרתו עוסקת לפיכך בהפעלת כח מוגבלת של כפיפים על האחראים עליהם ואינו עוסק בשכנוע הדדי. לדעת Pateman (1970), תהליך הפעלת כח חד-כיווני שייך ל"שיתוף מדומה", שמשמעותו היעדר שיתוף של ממש.

(3) השיתוף כרצף – Pateman (1970) רואה בשיתוף עובדים מצב בו עובדים או נציגיהם נכנסים לתפקיד ניהול, ובונה רצף-שיתוף בן שלוש דרגות :

(א) שיתוף מדומה – סגנון שתפני של מנהלים כלפי עובדים ללא שינוי משמעותי בתפקידי העובדים ובכוחם.

(ב) שיתוף חלקי – האצלה פורמאלית של פונקציות ניהוליות מסוימות לעובדים בלי שינוי ההגדרות התפקידיות הקיימות.

(ג) שיתוף מלא – מיסוד פורמאלי של תפקיד חדש של העובדים, העוסקים גם בתפקידי ניהול.

הגדרות של רצף בדפוסי שיתוף מוצאים גם אצל McGregor (1960) ו-Likert (1961), אולם שניהם אינם עוסקים בשיתוף מלא.

קבוצת המחקר בפרויקט הידוע בשם "Industrial Democracy in Europe" (I.D.E) (1976, 1981) משלימה את הגדרת השיתוף בדיון על רצף בין חוסר-שיתוף, דרגות שונות של שיתוף ושיתוף מלא.

מן הניתוח שלעיל אפשר לבנות טיפולוגיה של דפוסי שיתוף עובדים באמצעות שני המימדים הבאים :

* בניגוד לרוזנר, מגדיר Clegg (1960) גם משא-ומתן בין עובדים למעבידים כשיתוף ולא רק כמאבק כחני.

1. שיתוף פורמאלי לעומת שיתוף בלתי-פורמאלי :
כאשר עוסקים בממד זה יש לבחון את מידת הפורמאליות (בחוק ובתקנונים) והלגיטימציה לשיתוף.
2. שיתוף ישיר לעומת שיתוף עקיף :
שיתוף ישיר קיים כשהעובדים בארגון משתתפים באופן ישיר בקבלת החלטות הקשורות ישירות לעבודתם (Lammers, 1967)*.
שיתוף עקיף נעשה באמצעות נציגים של עובדים בגופים מקבלי החלטות בארגון.

מהדיון בגישות השונות למושג השיתוף ובסיווגו, נעבור לדיון בתכניות שיתוף עובדים מטיפוס תכניות פעולה חברתיות בארגוני עבודה. דיון זה יעסוק בתכניות לשיתוף עובדים שתפישתם הכללית זהה לרציונאל שעמד בבסיס התכנית לשיתוף עובדים ביכור תעשיות' באמצע שנות השמונים.

* Dixon (1981) מזהה דפוס דומה, אך מכנה אותו בשם "היוועצות".

ג. תכניות פעולה חברתיות בארגוני עבודה*

עיצובם של מקומות עבודה "עם הפנים אל העובדים" החל עם גילוי הגורם האנושי בעבודה, בניסויי הותרון בשיקגו בסוף שנות העשרים וצמיחתה של התנועה ליחסי-אנוש. מחקרי המוראל והמנהיגות בצבא האמריקאי בשנות הארבעים והחמישים, וההתערבויות הסוציוטכניות על-ידי הפסיכולוגים של מכון טוויסטוק במכרות הפחם באנגליה בשנות החמישים היו המשכה של גישה זו (Bucklow, 1966; Kelly, 1982).

ההנחה שהצמיחו הגישות הנ"ל היתה, שניתן באמצעים טכנולוגיים, ארגוניים והתנהגותיים, להביא לאופטימיזציה של הפרמטרים האנושיים בעבודה (פריון, מוטיבציה, מחויבות וסיפוק) ושל הפרמטרים העסקיים (יעילות, כושר תחרות, גמישות ויכולת הסתגלות). בראשית שנות השבעים נראה היה כי מאמצים לשיפור איכות חיי העבודה, דמוקרטיזציה של מקום העבודה ושיתוף עובדים בהחלטות ניהוליות וביצועיות הם פיתרונות מועילים נוכח מה שנראה כמשבר העבודה.

באותן שנים של תעסוקה מלאה וגאות כלכלית רווחו גם תביעות למימוש עצמי בעבודה, להומניזציה של חיי העבודה ולהפחתת ניכור בעבודה. בצד הציפייה הגוברת שהעבודה תהיה מעניינת ומגוונת, בנוסף למקור פרנסה בטוח, גם אותרו בכל שכבות האוכלוסייה הבוגרת, לרבות מנהלים ובעלי מקצועות חופשיים, אי-נחת ותסכול מהעבודה ומההיבטים השונים של תנאי העבודה ושל יחסי העבודה (Grunberg, 1976; Sheppard & Herrick, 1972).

על רקע הביטחון הכלכלי ומערכות החינוך המשופרות עלתה אפשרות ממשית לפתח עניין ואתגר בחיים שמחוץ לעבודה, בחיי המשפחה ובפנאי. עצם הצורך בעבודה כבר לא היה מובן מאליו וארגונים ומדינות עמדו בפני הצורך להחזיר לעבודה את מרכזיותה. מאמצי ההומניזציה והשיתוף הוצעו כפתרונות יעילים האמורים להתחרות בפעילויות המגוונות המסופקות מחוץ לעבודה (Davis & Cherns, 1975).

בד בבד עם עלייתן המסחררת של הטכנולוגיות המתקדמות בשטחי המידע האלקטרוניקה, הלייזרים, הרובוטיקה והביוטכנולוגיה, החמיר בסוף שנות השבעים ובראשית שנות השמונים המצב הכלכלי ברוב המדינות המפותחות ועמו המתח בין רפורמות שונות לשיפור איכות חיי העבודה לבין יעילות כלכלית וטכנולוגית.

* בר-חיים, בר-יוסף, הוכמן (1985).

המגמה לצמצם את מצבת כח-האדם ואת הפעילויות השונות לרווחת העובדים, במגמה להקטין הוצאות, הועמדה מול התפישה כי דווקא במצבי משבר ושינוי יעילות אסטרטגיות משתפות וסוציוטכניות להגמשת תהליכי העבודה והניהול ולהגברת שיתוף פעולה בין עובדים ומעסיקים (Braun & Senker, 1982; Walton, 1982; Emery, 1982).

בניסיון לשפר את איכות חיי העבודה באמצעות תכניות לרווחת חברתית נמצאו ארבעה כיוונים עיקריים (Bailey, 1983; Warner, 1984; Newton et. al., 1979):

1. מערכות ניהול: מיסוד נושאים שונים של שיתוף עובדים במידע, בהחלטות ובתכניות עבודה כלכליות וחברתיות.

2. מערכות כח-אדם: פעילויות שונות לפיתוח משאבי אנוש, המשלבות שיפור ההון האנושי ופרינונו עם סיפוק ומימוש עצמי.

3. מערכות תגמולים ורווחה: שיטות חדשות לחלוקת רווחים ומניות, תכניות ספורט ונופש, שירותים משלימים בשירותי הבריאות, הבטיחות והשירותים הסוציאליים, מועדוני פנסיונרים, חנויות מכר מוזלות וכו'.

4. מערכות סוציוטכניות וסידורי עבודה: פעילויות להעשרת עיסוקים, עיצוב תהליכי עבודה וזמני עבודה, בניית קבוצות עבודה עצמאיות, אוטומציה ומחשוב של תהליכי עבודה.

על רקע זה ניתן עתה לעבור לבחינת קריטריונים להערכת תרומת תכניות השיתוף במטרה לזהות תנאים בהם ימצא להכנסת שיתוף יתרון מובהק על-פני אי-הכנסתו.

ד. הערכת תוצאות של תכניות שיתוף עובדים בניהול ובעבודה

השיתוף הוא רעיון שגם אם תוצאותיו הצפויות אינן ברורות, הרי עלותו הגבוהה במונחים של מאמץ ארגוני ואישי היא וודאית (בר-יוסף, בר-חיים, גריפל, כץ, שפירא, 1977). לפיכך, הצלחתה של תכנית לשיתוף עובדים בארגון מותנית ביתרון כלשהו של הנהגת התכנית על-פני הימנעות מהנהגתה. לפיכך, הערכת תועלות השיתוף, לעומת עלויותיו, היא שאלה מתודית ומעשית: כיצד להעריך את התרומה של תכניות לשיתוף עובדים.

רוזנר (1974) משווה בין תכניות שונות של שיתוף עובדים על-פי שלושה קני-מידה:

(1) מטרות השיתוף:

- (א) להעלות את רמת שביעות הרצון של העובדים.
 - (ב) להגדיל את יעילות העבודה של הפרט ושל הארגון במדדים של תפוקות ועלויות פיסיות וכספיות.
 - (ג) להבטיח קיומו של שלום תעשייתי, המתבטא במיעוט סכסוכים סמויים וגלויים וביישובם המהיר של סכסוכים שבכל זאת פורצים.
 - (ד) להבטיח שינוי איכותי של הסדר החברתי הכולל.
- למטרות אלה קשר הדוק לניכור העובד מעבודתו, ולשאיפה לצמצם ניכור זה ככל הניתן.

(2) המבנה המוסדי:

- (א) כיצד משפיע הניהול השתפני על מערכת היחסים שבין ממונים לכפיפים.
 - (ב) כיצד משפיע שיתוף באמצעות נציגים נבחרים של העובדים בגופי הניהול על יכולתם להשפיע על ההחלטות הניהוליות המתקבלות.
- (3) על אילו תנאים חברתיים, טכנולוגיים, ארגוניים ואחרים משפיעות תכניות שיתוף שונות הן לגבי הפרט והן לגבי הארגון ומהי מידת השפעה זו.

גלין (1982) מציבה שלושה קריטריונים להערכת תרומתן של תכניות לשיתוף:

- (1) תרומה ליחסי עבודה, או יכולתה של תכנית השיתוף לצמצם או למתן חיכוכים במצבי עבודה.
- (2) תרומה לרווחה הסוציופסיכולוגית באמצעות הקטנת ניכור, בהגברת שביעות-רצון ובהגדלת אחריות ונאמנות.

(3) תרומה כלכלית, בעיקר בהגברת פירון העבודה.

בניסיון לזהות מהם התנאים בהם ימצא יתרון מובהק להכנסת שיתוף עובדים על-פני אי-הכנסתו, זיהו לתם, ארז ולוק (Latham, Erez & Locke, 1989) גורמים התורמים להצלחת שיתוף עובדים:

- (1) מחויבות למטרה – במצבים בהם רמת המוטיבציה נמוכה ורמת המחויבות למטרה נמוכה, נמצא יתרון בולט לשיתוף בשיפור רמת המוטיבציה והביצוע.
- (2) התפקיד ומשמעותו – נמצא יתרון בולט לשיתוף אצל נבדקים שתפשו את תפקידם כבעל חשיבות נמוכה. לנבדקים אלה תרם השיתוף להגברת המחויבות למטרה בעוד שאצל אלה שתפשו את תפקידם כחשוב לא נמצא יתרון לשיתוף על-פני אי-שיתוף.
- (3) קושי המטרה – נמצא כי כשהמחויבות למטרה יורדת, היעד קשה במיוחד והסיכוי לממשו קטן ביותר, יש מקום להפעיל שיטות מוטיבציוניות שתשפרנה את המחויבות למטרה כמו למשל שיתוף עובדים בקביעת המטרה.
- (4) שיתוף בקבוצה לעומת שיתוף בשניים – עוצמת השפעת השיתוף נמצאה גבוהה יותר בקרב קבוצות מאשר בקרב זוגות של משתתפים.
- (5) קונפליקט בין מטרות עצמיות ומטרות שנקבעו על-ידי גורם חיצוני – נמצא יתרון בולט לשיתוף על-פני אי-שיתוף כמגשר על הקונפליקט.
- (6) סגנון הניהול של מציב המטרה – כשסגנון הניהול ישיר ואינו כולל הסברים נוספים והנמקות לקביעת המטרה, בולט יתרונו של שיתוף על-פני אי-שיתוף.
- (7) גורם תרבותי – נמצא כי תנאי השיתוף פועלים במידה דומה של יעילות בחברה הישראלית ובחברה האמריקאית. מאידך, נמצא כי העדר שיתוף מעורר תגובות שונות בשתי החברות. כלומר: נמצא כי הצלחת השיטה מותנית במידה רבה ברקע התרבותי שבו היא מיושמת.

יתרון לשיתוף על-פני אי-שיתוף ימצא גם באותם מקומות בהם יהיו העובדים פעילים ומעורבים ביישומו הלכה למעשה Lewin (1952) מדגיש את נושא ההשתתפות בפועל. הוא מניח שלתהליך השיתוף יש כח מוטיבציוני רב הנובע ממספר גורמים:

- (1) השיתוף יוצר רמת פעילות גבוהה ומעורבות גבוהה בנושא.

- (2) ההשתתפות הפעילה מקנה תחושה של שליטה במצב והשפעה על החלטות.
- (3) שיתוף בקבוצה מקנה בטחון ומצמצם את רמת החרדה של העובד.
- (4) באמצעות הדיון הקבוצתי עובד מידע רב ברמה האישית וניתנת לעובד הזדמנות ללבן בעיות ולהיטיב להבינן.
- (5) המסגרת הקבוצתית וההחלטה הפומבית המשותפת יוצרות מחויבות גבוהה להחלטות המתקבלות בקבוצה.

בר-חיים (1979) מאושש הנחה זו ומראה שלא ההזדמנות להשתתף כשלעצמה מחזקת את היחס החיובי לשיתוף, אלא חווית ההשתתפות בפועל.

עבודה זו תבחן את התרומה של תכנית לשיתוף עובדים שנוסחה ב'כור תעשיות' באמצע שנות השמונים. הערכת השיתוף תיבדק באמצעות:

- (1) שני קריטריונים להערכת התכנית עצמה:
 - (א) השפעה אישית של תכנית השיתוף על העובדים.
 - (ב) תרומת תכנית השיתוף למפעל ולקונצרן.
- (2) שני קריטריונים שהציבה גלין (1982)* והמתייחסים לסביבה הארגונית שבה מופעלת התכנית:
 - (א) אקלים ארגוני ויחסי עבודה.
 - (ב) רווחה סוציופסיכולוגית.

* קריטריון שלישי – הקריטריון הכלכלי – לא ייבדק בעבודה זו.

ה. שיתוף עובדים בניהול בישראל

1. רקע

בראשית שנות השמונים מבחינים בישראל בשלושה סוגים של בעלות על מפעלים:

- (א) בעלות פרטית.
- (ב) בעלות של הסתדרות העובדים הכללית וגופים הקשורים בה.
- (ג) בעלות ציבורית-ממלכתית.

טאב ומנהיים (1973) ופלגי (1984) בוחנים את אופי השיתוף בסקטורים השונים:

- (א) מפעלים בבעלות פרטית – לא נמצא כמעט שיתוף פורמאלי, פרט למועצות ייצור במפעלים אחדים.
- (ב) מפעלים בבעלות ההסתדרות וגופים הקשורים בה – ניתן למצוא ניסיונות שיתוף כגון ניהול עצמי בקיבוץ, קואופרטיבים והנהלות משותפות לעובדים ולמנהלים בכמה עשרות מפעלי תעשייה ובניה.
- (ג) מפעלים בבעלות ציבורית-ממלכתית – נמצאו ניסיונות מוגבלים בשיתוף כגון שיתוף באמצעות ועדי עובדים ומועצות ייצור משותפות.

פלגי (1984) טוענת כי דפוסי שיתוף עובדים בישראל התפתחו כתוצאה מפעולתם של מספר גורמים היסטוריים:

- (א) מעמדה ותפקידה של תנועת העבודה בתנועה הציונית ובהקמת המדינה.
- (ב) הצורך למצוא תעסוקה לעולים חדשים אשר הביא לפיתוח מפעלים בבעלות חברת העובדים ההסתדרותית, ואשר בהם היתה לגיטימציה אידיאולוגית לשיתוף עובדים.
- (ג) מרכזיותן וחשיבותן הפוליטית, הכלכלית והחברתית של מפלגות הפועלים, אשר דחפה גם ארגונים שאינם הסתדרותיים להכניס שיטות שיתוף מוגבלות.

בתעשייה הישראלית של אותה תקופה רבים יחסית ניסיונות השיתוף: מועצות ייצור, מועצות מפעלים, שיתוף נציגי העובדים בהנהלות מפעלים ובמועצות המנהלים שלהם (טאב, גלין, 1972). עם זאת, התמונה המצטיירת היא של ניסיונות בשיתוף שמעולם לא הקיפו אלא חלק קטן יחסית של המשק ההסתדרותי וכמעט שלא התפתחו כלל מחוצה לו (שירום, 1983).

2. שיתוף עובדים בניהול במשק ההסתדרותי

ניסיונות לשיתוף עובדים בישראל נעשו בעיקר במשק ההסתדרותי, כשהרקע והמניעים לתכניות השיתוף ההסתדרותיות היו נעוצים במטרות, במבנה ובאופי המיוחד של משק העובדים ההסתדרותי.

יעדי הקמתו של משק העובדים, על-פי דוד בן-גוריון, מזכיר ההסתדרות בעת יסוד חברת העובדים (בר-חיים, 1978, 1988) היו:

- (א) גיבוי כלכלי ליעדים החברתיים והפוליטיים של ההסתדרות.
- (ב) קידום מטרות ציוניות-לאומיות.
- (ג) מכשיר לגיבוש מעמדי.

המשק ההסתדרותי אורגן בשלושה סקטורים משקיים:

- (א) ההתיישבות העובדת.
- (ב) הקואופרציה היצרנית והצרכנית.
- (ג) המשק האדמיניסטרטיבי.

המשק האדמיניסטרטיבי נבדל מתאגידים קפיטליסטיים בכך שהוא נשלט על-ידי מוסדות ההסתדרות הנבחרים ולא על-ידי אסיפת בעלי מניות. סקטור זה העסיק 100,000 עובדים וכלל ארגונים כלכליים שונים המאוגדים כקונצרנים על-פי ענפים כלכליים שונים.

עד שנת 1968 התבטא שיתוף העובדים הייצוגי במשק האדמיניסטרטיבי בצורת:

- (א) ועדי עובדים.
- (ב) מועצות יצור משותפות.
- (ג) מועצות מפעלים.

המתכונת של שיתוף עובדים במשק האדמיניסטרטיבי עוצבה משנת 1968 ואילך, ובוצעה בעת שנערך המחקר בשתי רמות ארגוניות: ברמת המפעל וברמת מועצות מנהלים החטיבתיות והקונצרנית. בשתיהן הופעלו דפוסי שיתוף עובדים בניהול במתכונת הייצוגית (I.D.E., 1981; בר-חיים, 1979).

למן ראשיתה, אפוא, לא היתה ההסתדרות איגוד מקצועי במובנה הצר של המילה, אלא מוסד שמילא תפקידים רבים שחרגו מן המסגרת של האיגודים המקצועיים המסורתיים (טאב, גלין, 1972). יתרה מכך, במשק העובדים נוצרו כבר מראשיתו קונפליקט וסתירה בין משק קואופרטיבי המיוסד על אינטרסים מקומיים של חברי היחידה המשקית ובין משק ציבורי מעמדי, המשרת את כלל המעמד ואף אינטרסים ציבוריים כלל מעמדים (בר-חיים, 1979, 1988).

במשך הזמן התפתחה דיפרנציאציה בין שכבת המנהלים לשכבת העובדים, תוך כדי ביורוקרטיזציה ניכרת של דפוסי הניהול והתרחבות אי-שוויון בשכר ובאורח-החיים החברתי. תהליך זה הואץ עם השנים ונלוו אליו תהליכי ניכור נוספים: חברי הסתדרות שהתקשו להבין את המסר המורכב, המשלב בה-בעת התנהגות כאיגוד מעסיק וכמעביד, הנהגה פוליטית שהתקשתה להסביר לחבריה את רעיון ההסתדרות וועדי עובדים שלא תמיד רצו להכיר בכלליות ההסתדרות (בר-חיים, בר-יוסף, הוכמן, 1985; פלגי, 1984; טאב, מנהיים, 1983; טאב, גלין, 1972). בשנות השבעים והשמונים גברו הניגודים הללו ונוצרו כוחות חזקים בפריפריה של ההסתדרות ובמשק העובדים שאיימו לפורר את מרותה של ההסתדרות ואת התשתית האידיאולוגית המיוחדת שלה. על רקע האמור לעיל נעשה ב'כור', הזרוע התעשייתית של חברת העובדים, ניסיון להתמודד עם הניגודים והלחצים באמצעות תכנית לשיתוף העובדים.

3. שיתוף עובדים בניהול ביכור תעשיות'

(א) הרקע להכנסת תכנית השיתוף ביכור תעשיות'

בשנת 1984, כאשר נאספו הנתונים המשמשים אותנו במחקר זה, היתה 'כור תעשיות' הזרוע התעשייתית המרכזית של חברת העובדים, ושהעסיקה כ-30,000 עובדים בכ-100 מפעלים תעשייתיים בכל ענפי התעשייה. מטרותיה היו בשלושה תחומים (כור, 1985): הלאומי, החברתי והעסקי. משמעות המטרות (שם): טיפוח המשאב האנושי כדי להשיג מטרות רחבות, ויצירת מערכת בה העובדים והמנהלים, אנשי טכנולוגיה ופועלים מקצועיים, פועלים ביחד להשגת מטרות משותפות.

'כור תעשיות' נדרשה בתחילת שנות השמונים להתמודד עם הבעיות הבאות:

- (1) אי-נחת בכל שכבות כח העבודה ובד בבד תביעות למימוש עצמי בעבודה, להפחתת ניכור בעבודה ודרישה להומניזציה גוברת והולכת ולהשפעה בעניינים הנוגעים לעובדים.
- (2) גורמים ותהליכים ספציפיים שנבעו מאופיו המיוחד של משק העובדים (סתירה מבנית בין תפקיד ההסתדרות כמעביד לבין תפקידה כאיגוד עובדים בצד תהליך דיפרנציאציה גובר בין שכבות המנהלים לשכבות העובדים).
- (3) כוחות אשר איימו לפורר את מהותה של ההסתדרות ואת התשתית האידיאולוגית של עבודה וניהול עצמאים, עזרה ואחריות הדדית ותפישה מעמדית כוללת של ארגון העובדים.
- (4) ירידת כוחה הפוליטי של תנועת העבודה בסוף שנות השבעים ואובדן השלטון בשנת 1977, החמירו את האיום הפוליטי למעמדם של ההסתדרות ומשק העובדים.

הפוטנציאל הגלום בהנהגת רפורמות שתפניות, ותפישת עולם 'הסתדרותית-כורית' הביאו להחלטה להתמודד עם התהליכים שפורטו לעיל באמצעות תכנית שיתוף שתשאף ליצור סגנון ניהולי של מעורבות העובדים, אחריות העובדים ודמוקרטיזציה של המערכת, קרי: ניהול משותף של חיי המפעל על כל היבטיו, למעט ההיבטים המקצועיים המובהקים (קוצר, 1984).

ברקע להחלטה זו עמד הניסיון שנצבר בעקבות הפעלתן של הנהלות משותפות ב'כור' – ניסיון שהיה המקיף ביותר עד אז במפעלי משק העובדים (בוצע בפועל בעשרים ואחד ממפעלי 'כור', על-פי דו"ח חברת העובדים, 1980).

מחקרים שניתחו את פעולתן והשפעתן של ההנהלות המשותפות לימדו, שהגופים הללו מוסדו במפעלים רבים, במידה רבה בלחץ האגף לדמוקרטיה תעשייתית בוועד-הפועל של ההסתדרות. מאידך, ההנהלות המשותפות לא הצליחו להגביר את כוחו של ציבור העובדים במפעלים מעבר למה שהיה לו ממילא באמצעות האיגודים המקצועיים. יתרה מכך, היעדים החברתיים הנוספים שהוטלו על ההנהלות המשותפות, להפחית את הניכור ולהגביר את ההזדהות של ציבור העובדים ועם המערכות ההסתדרותיות, לא הושגו, מפני שהן היו מנותקות מציבור העובדים, ובסופו של דבר לא חלחל התהליך השיתופי לעובדים מן השורה (בר-חיים 1979; Bar-Haim, 1984).

לנוכח הקשיים לעיל בשיתוף עובדים במפעלי 'כור' נבחנו חלופות למעורבות עובדים במפעלים (קוצר, 1984):

- 1) שיתוף עובדים בהנהלות – מיסוד דפוסי שיתוף עובדים במידע, בהחלטות ובתכניות עבודה.
- 2) סוציו-טכניקה – פעילות להעשרת עיסוקים, עיצוב תהליכי עבודה, קבוצות עבודה עצמאיות, אוטומציה ומחשוב.
- 3) פיתוח משאבי אנוש – פיתוח קאדרים ועתודות ניהול.
- 4) טיפול בענייני חברה ורווחה – כשהמטרה הינה הקטנה או אף מניעה של ניכור.

כיוון ש: "מטרת 'כור' היא לגבש את הנושא האנושי כדי להשיג מטרות רחבות, יצירת מערכת בה העובדים והמנהלים, אנשי הטכנולוגיה ופועלים מקצועיים, פועלים יחד להשגת מטרות משותפות" (תכנית לפעולה חברתית במפעלי 'כור', 1985), הוחלט כי "אם יש צורך לשנות עמדות אצל עובדים מבוגרים, המבלים את מיטב שעותיהם ומרבית חייהם במפעל, יש לעשות זאת בגישה כוללת תוך טיפול בבעיות החיים שלהם עצמם" (שם). לפיכך, נקבע כי תכניות השיתוף תתמקדנה באופן מוחלט כמעט בהיבט החברתי.

כדי להבטיח קיום מטרות אלו הגדירה 'כור' תעשיות' כי במקביל לקביעת המטרות הכלכליות של המפעל, תקבענה המטרות החברתיות בשיתופם המלא של העובדים. במגמה לאפשר את שיתוף הפעולה, ראו מנהלי 'כור' תעשיות' צורך באימוץ התפישה רחבה של הגדרת המפעל (שם):

- (1) המפעל הוא קהילת עבודה.
- (2) המפעל הוא קהילה דו-תפוקתית: תפוקת מוצרים ותפוקת חברתיות.
- (3) הבניית חיי הקהילה נעשית תוך שותפות מלאה בין עובדים ומנהלים.
- (4) במרכז התהליך נמצא האדם העובד, והוא מטרת הפעילות.

כך החלה להתעצב אסטרטגיה חדשה, שבמרכזה שלושה מרכיבים ('כור' 1982, 1985; Bar- Haim, 1984):

- (1) הקמת בית-ספר למנהלים, כדי להכשיר עתודת מנהלים שתהא בעלת איכות מקצועית גבוהה במקצועות הניהול השונים, ובעלת סולם ערכים התואם את הציפיות החברתיות ממנהלים ב'כור'.
- (2) יישום תכניות פעולה חברתיות במפעלי 'כור', שתערבנה מספר גדול של עובדים בפעילות חברתית מגוונת, במגמה להגביר את שותפות העובדים והזדהותם עם המפעל.
- (3) עיצוב דפוסים חדשים של ניהול משתף בכל רמות המפעל, תוך הפעלת שיטות סוציוטכניות, קבוצות איכות, קבוצות עבודה עצמאיות וכו'.

ברוח המטרות שפורטו לעיל נוסד ב'כור תעשיות' (1983) דגם חדש של תכנית חברתית שמטרתה היתה לחזק את הזיקה בין העובדים למפעל, ליצור שותפות מלאה בין העובדים והמנהלים במידע, באחריות וביצירה ולהביא לראיית המפעל כמערכת שבה יש יותר מתפוקה אחת. 'כור' התכוונה בכך ליצור דינאמיקה חדשה בה תפוקות חברתיות אינן אמצעי בלבד להנעת העובד אלא שינוי אורח-החיים בקהילת המפעל, כאשר העובד ומשפחתו הם מסד המערכת והפעילות החברתית מעמידה אותם במרכז. הדגשת מרכזיותו של האדם במערכת, אליבא ד'כור', היתה אמורה ליצור את ה'רוח' המיוחדת שתאפשר לעובדים להרגיש שייכות ולהביא עמה הזדהות עם המערכת וערכיה ('כור' 1985).

להלן יוצג דגם השיתוף כפי שהתגבש הלכה למעשה ב'כור תעשיות' ושהמחקר הנוכחי מתייחס אליו.

(ב) תכנית השיתוף ב'כור תעשיות' הלכה למעשה

תכנית השיתוף ב'כור' התבססה בראש ובראשונה על הפעולה החברתית במפעל. לאור לקחי הפעילות החברתית שכבר התקיימה ב'כור' ונסובה סביב מושג הרווחה, נקבע באגף כח-אדם (נייר עבודה שני, 1982), כי "הרווחה החד-כיוונית הניתנת על-ידי המפעל לעובדיו הופכת לאורח-חיים מקובל ומובן מאליו, וכך היא מאבדת את יעילותה כמוטיבטור בעבודה ואינה מגבירה את הזדהות העובד עם המערכת". לפיכך הוחלט כי "התפוקות החברתיות אינן אמצעי להנעת העובד בלבד, אלא אחת ממטרות המפעל של 'כור' כקונצרן המשתייך לתנועה חברתית".

'כור' קבעה כי "במקביל לקביעת המטרות הכלכליות של המפעל תיקבענה המטרות החברתיות בשיתופם המלא של העובדים", וכי "העובד ומשפחתו הם מסד המערכת". הרציונל שעמד מאחורי תכנית השיתוף היה כי "הרווחה באה לתמוך בפעילות העובד ולהקל עליו את המאמץ. הפעילות החברתית באה ליצור את "הנשמה היתרה", שהיא איננה בבחינת סיוע, אלא תוצר של כל גורמי המפעל, העובדים וההנהלה" (שם).

קובעי המדיניות ב'כור' היו ערים לתחרות הסמויה בין הנהלות המפעלים והוועדים על הטבות לעובדים, וקבעו כי "הדרך היחידה להיחלץ מבעיה זו היא להגיע לדרגה כזו של שיתוף שבה היא לא תהיה רלוונטית יותר!" (שם).

רציונאל התכנית הובנה לאחר שבית-הספר לניהול של 'כור' ערך סקר שתוצאותיו רוכזו בנייר עבודה (נייר עבודה ראשון, 1982) ושהובא לסדרת דיונים מפורטים עם צוות של אגף כח-אדם של 'כור' ועם מנהלי כח-אדם החטיבתיים. כתוצאה מכך התגבש נייר עבודה שני (1982), שקבע את עיקרי תכנית השיתוף באמצעות מערכת הרווחה המפעלית.

השלב הראשון נקבע כהגעה למכנה משותף בין חברי ההנהלה, ועד העובדים ונציגי ציבור. לשם כך קוימה למנהלים סדנה ל"שינוי ערכים" וסדנה נפרדת לוועדים ולנציגי ציבור. בהמשך נקבעה סדנה משותפת לשני הפורומים, שבין שאר תכניה עלו גם השאלות כיצד להביא את התכנית לפני ציבור העובדים וכיצד להפעילה.

תכנון השיתוף וניהולו נקבעו כלהלן (שם):

(1) בכל מפעל ינוהל השיתוף בידי ועדה המהווה גוף עליון והמורכבת ממנכ"ל, ממנהל כח-אדם ומנציג העובדים.

(2) ביוזמת הוועדה יוקמו ועדות משותפות לנושאי הפרויקטים השונים.

- (3) הועדה תכין תכנית שנתית מגובה בתקציב, שתוגש לאישור הנהלת 'כור' עם תכנית הפעולה הכלכלית (ההוצאה החברתית בשנתיים הראשונות חושבה במאזן המפעל כהשקעה).
- (4) בכל מפעל הוקם צוות חשיבה רעיוני שתפקידו היה לנהל ולהנחות את הפעילות הרעיונית.
- (5) ועדת התכנית היתה אמורה להתכנס מדי שלושה חודשים למעקב על ביצוע ולהתוויית כיוונים להמשך.

נושאי התוכן של תכנית השיתוף נקבעו כלהלן :

- (1) שיתוף עובדים במידע
- (א) על המנכ"ל הוטלה אחריות אישית להציג באופן שוטף תכניות עבודה שנתיות ודו"חות מעקב, לרבות מסקנות ולקחים.
- (ב) נקבעו סדנאות תקשורת אנכיות ואופקיות, לכל הדרגים, לרבות סדנאות משותפות לוועדים ולהנהלה.
- (ג) נקבעו שיחות עובדים מחלקתיות אחת לשבועיים בקבוצות של כחמישים עובדים. נושאי השיחות: בעיות עבודה, בעיות שהועלו על-ידי העובדים, נושאים רעיוניים ונושאים פוליטיים.
- (ד) נקבע כי אחת לחודש תקום 'דלת פתוחה' אצל: מנכ"ל, סמנכ"ל, מנהלי אגפים ומחלקות, וכי מנכ"ל המפעל ייפגש לפחות שלוש פעמים בשנה עם קבוצות עובדים קטנות.
- (ה) אחת לחודש פורסם ידיעון על הנעשה במפעל בתחומי ייצור, שיווק, בטיחות, הישגי בודדים וקבוצות, אירועים אישיים וכו'. אחת לרבעון נשלח למשפחת העובד עיתון המבליט הישגי השיתוף, אך אינו מצניע כישלונות, ובנוסף נשלח לבתים באופן שוטף ביטאון 'כור' - "בכור אחד". במקביל ובאחריות מנהלי מחלקות כח-אדם עודכנו העובדים באופן שוטף על הנעשה ב'כור'.

(2) שיתוף עובדים בהנהלות :

- (א) נציגי ציבור הוכשרו בתחומי כלכלה, חשבונאות, ארגון ומנהל.
- (ב) חברי ועדים היו רשאים להשתתף בהנהלות המשותפות (כלומר, ההנהלות המשותפות לא בוטלו באותם המפעלים שבהם פעלו).

(ג) נקבע כי לקראת כל ישיבת הנהלה תיערך הכנה יסודית ויופץ חומר רקע מראש. היו"ר נקבע כאחראי לכך ואנשי מקצוע היו אמורים לתת הסברים בנושאים ספציפיים.

(3) שיתוף עובדים בהליכי הייצור והעבודה

(א) הוקמו ועדות משותפות של עובדים, מהנדסים וחברי הנהלה לצורך "אינוש תהליך העבודה" (שם).

(ב) פותחו קורסים ליצירתיות, שעיקרם "פתיחת אופקים רחבים והבאת המשאב האנושי לידי ביטוי" (שם). נקבע כי עובדים ישותפו בצוותי הפיתוח ובבקרת האיכות.

(ג) נקבעו מסלולי קידום ואלה הובאו לידיעת העובדים. במקביל נקבע כי תיושם רוטציה אופקית לכל הדרגים בלווית תהליכי הכשרה.

(ד) נקבע כי יינתן דגש לתנאי עובדי משמרות, לדאגה לשעות גמישות לנשים עובדות ובעיקר לאמהות.

(ה) נקבע כי ישופרו תנאי העבודה ונקבעו תחרויות "המחלקה היפה".

פעולות שבוצעו במקביל לתכנית השיתוף במגמה להבטיח הצלחתה:

(1) פעולות תרבות וחינוך רעיוני

(א) נקבע כי ייושם דגש על קליטת עובדים חדשים, לרבות תהליכי סוציאליזציה מתאימים.

(ב) נוסד בית-ספר לועדי עובדים ב'בית-ברל'.

(ג) נקבעו בין-מפעליים, ביקורים הדדיים בין מפעלים וביקורים אצל לקוחות.

(ד) נקבעו ימי הזדהות עם 'כור' ועם ההסתדרות בכל מפעל.

(ה) נקבעו פעולות תרבות ופנאי על בסיס אישי וקבוצתי.

(ו) נקבעו פעולות ספורט לעובדים ולבני משפחותיהם.

(2) השכלה

(א) נקבע כי תושלם השכלה בסיסית לכל עובד.

(ב) נקבע כי תוקנה השכלה מקצועית ורעיונית לעובדים, בין השאר באמצעות בתי-ספר אזוריים להדרכה כללית ורעיונית. תכני הלימוד נקבעו בשיתוף עם נציגי העובדים.

(ג) נקבע כי חברי ועדים יחויבו ללמוד על נושאים ובעיות השייכים לתחומי פעולתם

(3) קשר עם משפחות

"כיוון שלמשפחה ולמבנה שלה משקל מכריע בעיצוב חיי העובד ובעיצוב הדור הבא" נקבע כי "יוזמה משותפת ומוסכמת לשינוי המצב ולשיפורו תשמש כמנוף רב-עוצמה ליצירת אווירה של שותפות והזדהות" (שם).

הקשר עם המשפחה נקבע בנושאים הבאים :

- (א) הדרכה במשפחה (לרבות תכנון משפחה, תקציב, חינוך, יציאת נשים לעבודה).
- (ב) עזרה הדדית, אירועים אישיים וקבוצתיים.
- (ג) טיפול ייחודי באישה, ברווקים ובגמלאים.
- (ד) טיפול בילדים ובנוער, לרבות מעונות יום, קשר עם בתי-הספר, שיעורי עזר וקייטנות.

(4) המפעל והקהילה

- (א) נקבע כי המפעל ישולב בקהילה באמצעות פעולות יזומות של המפעל ובאמצעות מוסדות ההסתדרות.
- (ב) נקבע כי יושם דגש על יזמות בקהילה והקמת מפעלים חדשים, גם אם פירות יוזמות אלה יהיו רק בעתיד הרחוק.
- (ג) נקבע כי "יושם דגש על ניצול הפוטנציאל של העובד והקהילה ובמיוחד על יצירת פתחים רבים להתנדבות ולהשתתפות" (שם).

הנהלת 'כור' החליטה, אפוא, לבחור בתכנית שיתוף בניהול מסוג של פעילות חברתית ופנתה בקריאה לעובדים "להיות שותפים פעילים בעיצוב ובניהול המפעל, כשכל אחד תורם לשיפור איכות חיי העבודה" (שם, 1985). משמעות הדגש החדש של שיתוף העובדים היתה שינוי בתהליכי קבלת החלטות בנושאים חברתיים מגוונים, שבחלקם הגדול בוצעו ממילא באופן חד-צדדי על-ידי ההנהלה.

ג) בחינת תכנית השיתוף ב'כור תעשיות' לאור סקירת הספרות ניתוח מצבם של מפעלי 'כור תעשיות' לפני החלתה של תכנית הרווחה המפעלית מצביע על תהליכים מקבילים לאלו שפרט בר-חיים (1978, 1979) לגבי מצוקת הדמוקרטיה במקום העבודה, מצוקת הניכור בעבודה ובעיית מצוקת איכות יחסי-האנוש במקום העבודה וסגנון ניהולו. הדיפרנציאציה הגוברת והולכת בין מנהלים לעובדים, תהיות לגבי המסר הכפול והמורכב של ההסתדרות כמעסיק וכנציג פועלים, הניכור ההולך וגובר של העובדים כלפי מקום עבודתם וכלפי חברת העובדים וההסתדרות ומכלול הלחצים שנלוו להם, תבעו את פתרונם במערכת יחסי העבודה.

כתוצאה מהתמורות ומהמצוקות התעורר צורך בגישות חדשניות במערך יחסי העבודה. אחד הפתרונות שנמצאו לכך היה בהנהגת שיטות שיתוף שונות, דבר התואם גם את גישתם של טאב וגלין (1972) הטוענים, כי צמיחתה של מערכת יחסי עבודה של שיתוף מותנית בקיומם של מערך כוחות, חוקים ואידיאולוגיה מתאימים לסביבה. לכאורה 'כור' היה בשל לכך.

ניתוח האידיאולוגיה היכורית-הסתדרותית לשיתוף, כפי שבאה לידי ביטוי במצע התכנית (1982), מצביע על דמיון רב בינה לבין ההבחנה האידיאולוגית לשיתוף ולגישה המוטיבציונית לשיתוף (פלגי, 1984; ארז, 1989; Strauss & Rosenstein, 1970). כך למשל אנו מוצאים בהם כי היה "בכוונת כור ליצור דינאמיקה חדשה בה התפוקות החברתיות אינן אמצעי להנעת העובד בלבד, אלא הן אחת ממטרות המפעל של 'כור' כקונצרן המשתייך לתנועה חברתית". כן נקבע כי "הפעילות החברתית מעמידה את העובד במרכז. הרגשת מרכזיותו של האדם במערכת תיצור את הרוח המיוחדת של מפעלי 'כור' ותאפשר לעובדים להרגיש שייכות שתביא עמה הזדהות עם המערכת", ו"כך ייווצר מאזן חברתי חדש עם תפוקות חברתיות היוצרות ייחוד ואיכות".

בחינת התכנית החברתית של 'כור תעשיות' באמצעות מערכת הרווחה המפעלית מזכירה במאפייניה את תפישת השיתוף של טאב ומנהיים (1973), קרי: העובדים משתתפים בתהליכי עבודה וארגון העשויים להשפיע על פעילותם במפעל.

מאפיינים של ראיית השיתוף של Walker (1972), Pateman (1970) ורוזנר (1979) באים גם כן לידי ביטוי בהגדרת תכנית השיתוף (תכנית עבודה לפעולה חברתית במפעלי כור, 1982, 1985): "המטרה היא ליצור מערכת בה פועלים יחד העובדים והמנהלים, אנשי טכנולוגיה והפועלים המקצועיים והבלתי מקצועיים להשגת מטרות משותפות", ו"במקביל לקביעת המטרות הכלכליות של המפעל תקבענה המטרות החברתיות בשיתופם המלא של העובדים".

התכנית החברתית של 'כור' גם עונה על מרכיבי ההגדרה הכוללת של בן-ישראל (1979):

(1) השיתוף – "האדם יכול להיות שותף ולא זר ומנוכר", (תכנית עבודה לפעולה חברתית במפעלי 'כור', 1982).

(2) תחום השיתוף והמשתתפים – "לחזק זיקה בין העובדים למפעל, ליצור שותפות מלאה בין מנהלים ועובדים במידע, באחריות וביצירה ולהביא לראיית המפעל במערכת בה יש יותר מתפוקה אחת" (תכנית עבודה לפעולה חברתית במפעלי 'כור', 1985).

התכנית החברתית שהונהגה ב'כור' מכילה באפיוניה את ארבעת הכיוונים העיקריים של תכניות לרווחה חברתית בארגונים (Bailey, 1983; Warner, 1984; Newton et. al., 1979): מערכות ניהול; מערכות כח-אדם; מערכות תגמולים ורווחה; מערכות סוציוטכניות וסידורי עבודה. התכנית החברתית מתאימה להגדרתם של פלגי (1984) ורוזנר (1979), כלומר השתתפות בקבלת החלטות משותפות המחייבות את כלל המשתתפים. במצע התכנית (1982) מזהירים במפורש מפני הפעלת כח חד-כיוונית (Lammers, 1967), ומציינים כי "הרווחה החד-כיוונית הניתנת על-ידי המפעל לעובדיו הופכת לאורח-חיים מקובל מאליו. כך היא מאבדת את יעילותה כמוטיבטור בעבודה ואיננה מגבירה את הזדהות העובד עם המערכת", ולפיכך "תכנית השיתוף תשאף ליצור סגנון ניהולי של מעורבות עובדים, אחריות עובדים ודמוקרטיזציה של המערכת, קרי: ניהול משותף של חיי המפעל על כי היבטיו למעט ההיבטים המקצועיים המובהקים" (קוצר, 1984).

בחינת השיתוף ביכור' מול מימדי השיתוף הישיר והעקיף מצביעה על דגם ביניים, הקרוב יותר לשיתוף עקיף, שכן מחד גיסא מדובר על "ניהול משתף של חיי המפעל על כל היבטיו" (קוצר, 1984) אולם מאידך גיסא מצוין במפורש "למעט ההיבטים המקצועיים המובהקים" (שם) דבר שאינו עומד בהתאמה מלאה לקריטריון של Lammer's (1967): "העובדים משתתפים באופן ישיר בקבלת החלטות הקשורות, בדרך כלל, בנושאים הקשורים ישירות לעבודתם". כמו כן, לא מדובר רק בדגם של היוועצות אלא במפורש בכך ש"כדי להשיג מטרות חברתיות דרוש מאמץ משותף של כל קהילת המפעל. כך ייווצר מאזן חברתי חדש עם תפוקות חברתיות היוצרות ייחוד ואיכות" (תכנית עבודה לפעולה חברתית במפעלי 'כור', 1985, 1982).

בחינת הרצף – פורמאלי בלתי-פורמאלי – מצביעה על שילוב של שני מצבים אלה: הלגיטימציה הפורמאלית ניתנת ואיננה נכפית על-ידי חוקים והסכמים, אך מאידך היא מוסכמת על-ידי הצדדים, אף שאין היא מופיעה בכתובים. אין זה שיתוף כפוי (Lock & Schweizer, 1979) הנובע מתוקף חוק או חוזה, אך אין זה שיתוף וולונטרי הנובע מהנהגת נהלים חד-צדדיים על מידת המעורבות של פרטים או קבוצות שונות בארגון בתהליך קבלת ההחלטות. כאן במפורש ניתן למצוא מצבים בהם ההנהגה הניהולית היא בעלת אוריינטציה אידיאולוגית פרו-שיתופית ומעוניינת בהנהגת חוקים שיבטיחו שיתוף עובדים בקבלת החלטות במפעלים ובארגונים (I.D.E., 1981).

על-פי הטיפולוגיה של פלגי (1984), בתכנית השיתוף שהכניסה 'כור' לחמישה ממפעליה, ניתן לזהות שילוב בין שיתוף פורמאלי לבין שיתוף בלתי-פורמאלי.

פרק שני: מערך המחקר

א. שאלות המחקר

מטרתו של המחקר הנוכחי היא לבדוק תנאים להצלחת התכנית לשיתוף עובדים, שנוסחה ביכור תעשיות' באמצע שנות השמונים.

מוגדרים שלושה ממדים של שיתוף:

- 1) שיתוף פורמאלי (מדווח על-ידי ההנהלה).
- 2) שיתוף נתפש (קיומו של השיתוף בתפישת העובדים).
- 3) פעילות העובדים בתכנית השיתוף.

הצלחת תכנית השיתוף מוגדרת באמצעות שני ממדים של תרומה:

- 2) תרומה לפרט (סיפוק, רווחה, איכות-חיים).
- 3) תרומה לארגון (שקט תעשייתי, הרמוניה בין עובדים לבין מעסיקים).

התרומות נבחנות בשתי רמות:

- 2) שני קריטריונים להערכת תכנית השיתוף עצמה:
 - א) השפעה אישית של תכנית השיתוף על הפרט.
 - ב) תרומת תכנית השיתוף למפעל.
- 3) שני קריטריונים להערכת תכנית השיתוף בהקשר הארגוני:
 - א) אקלים ארגוני ויחסי עבודה.
 - ב) רווחה סוציופסיכולוגית.

מכאן נגזרות ארבע שאלות:

- 1) מהי השפעת השיתוף הפורמאלי על התרומות (לפרט ולארגון).
- 2) מהי השפעת השיתוף הנתפש על התרומות (לפרט ולארגון).
- 3) מהי השפעת הפעילות של הפרט בתכנית על התרומות (לפרט ולארגון).
- 4) מהי השפעת שילוב ממדי השיתוף (פורמאלי, נתפש, פעילות) על התרומות השונות (לפרט ולארגון).

ב. משתני המחקר

1. תכנית השיתוף (PROFILE), נמדדה באמצעות שלושה מרכיבים :

(א) תכנית השיתוף הפורמאלי כפי שדווחה על-ידי הנהלת 'כור' והנהלת המפעל (PLANTGR).

(ב) תפישת קיומה של התכנית על-ידי העובדים נבדקה באמצעות פריט מספר 20 בשאלון: "האם מפעילים במפעלכם את התכנית החברתית של 'כור'?" (GROUP).

(ג) פעילות אישית בתכנית באמצעות פריט מספר 27 בשאלון: "האם אתה פעיל בתכנית?" (PAIL).

התשובות לשלושת הפריטים הנ"ל הן דיכוטומיות וסומנו ב"++" עבור "כן" או "יש", ו"-" עבור "לא" או "אין".

נמצאו שישה צירופים (פרופילים) מתוך שמונה צירופים אפשריים, המציגים שישה דפוסי שיתוף כמתואר בטבלה מספר 2. הצירופים או הדפוסים השונים מסודרים על סולם עולה מדפוס שדרגת השיתוף שסומנה עבורו היא 1 (אין שיתוף בכל שלושת המרכיבים), ועד דפוס שדרגתו 6 (יש שיתוף בכל המרכיבים).

דרגות השיתוף 2 ו-3 משבשות את הסדר הסולמי. ואולם, השכיחות הנמוכה של דרגות אלה ממעטת בנזק הסילום, ומאידך, מאפשרת לקבל מידע מפורט גם בדרגות אלה.

טבלה מספר 1 – דפוסי השיתוף בתכנית החברתית של 'כור'

שכיחות	תוכנית השיתוף			דרגות השיתוף
	פעילות העובדים בתוכנית השיתוף	שיתוף נתפש	שיתוף פורמאלי	
187	-	-	-	1
24	-	+	-	2
6	+	+	-	3
293	-	-	+	4
317	-	+	+	5
87	+	+	+	6
914				

מקרא:

- אין

+ יש

2. א) אקלים ארגוני ויחסי עבודה (OB1). משתנה זה נמדד באמצעות הפריטים הבאים:

- 1) האווירה במפעל – פריט 11 בשאלון (V28-V22).
- 2) באיזו מידה איכפת לך כשאתה שומע ביקורת על 'כור'? פריט מספר 12 בשאלון (V29).
- 3) באיזו מידה אתה גאה להשתייך למפעל הסתדרותי? פריט מספר 13 בשאלון (V30).
- 4) איך היית מגדיר את יחסי העבודה במפעל? פריט מספר 14 בשאלון (V31).

5) באיזו מידה יש במפעלכם יחסי אמון והבנה בין העובדים למנהל? פריט מספר 15 בשאלון (V32).

תרומת התכנית לאקלים ארגוני ויחסי עבודה נבנתה כציון פקטור באמצעות ניתוח גורמים (ראה טבלה 6).

ב) רווחה סוציופסיכולוגית (OB2). משתנה זה נמדד באמצעות הפריטים הבאים :

1) כיצד היית מגדיר את עבודתך הנוכחית? פריט מספר 6 בשאלון (V17-V14).

2) לו היית זוכה בפיס בכסף במידה שתאפשר לך לחיות בנוחיות, האם היית ממשיך לעבוד? ("שאלת הפיס") פריט מספר 7 בשאלון (V18).

3) האם בסך הכל הינך מרוצה מעבודתך? פריט מספר 8 בשאלון (V19).

4) איך הייתה מגדיר את תנאי העבודה והרווחה במפעל? פריט מספר 16 בשאלון (V33).

5) מחויבות לארגון. פריט מספר 18 בשאלון (V43-V35).

6) האם ההנהלה מעוניינת באמת בטובת העובדים? פריט מספר 48 בשאלון (Q76).

תרומת התכנית לרווחה הסוציופסיכולוגית נבנתה כציון פקטור באמצעות ניתוח גורמים (ראה טבלה מספר 6).

3. תוצאות תכנית השיתוף

א) תופעת תכנית השיתוף על הפרט (INFLUEN – Q65-Q74). פריט מספר 46 בשאלון. נבדקה באמצעות שמונה פריטים שבדקו השפעה אישית :

1) על יחסים עם הממונים עליך.

2) על יחסים עם חבריך לעבודה.

3) על נכונותך לפעילות חברתית ומעורבות במפעל.

4) על יחס משפתך למפעל.

5) על יחסך להסתדרות.

6) על יחסך ליכור.

(7) על נכונותך לפעילות בקהילה מחוץ למפעל ולשעות העבודה.

(8) על מעמדך האישי וחשיבותך במפעל.

השפעת התכנית על הפרט נבנתה כציון פקטור באמצעות ניתוח גורמים שבוצע על הפריטים (ראה נספח ד').

(ב) תרומת תכנית השיתוף לביצועים העסקיים, הניהוליים והחברתיים של המפעל

(CONTRIB - Q43-Q54). פריט מספר 43 בשאלון: האם התכנית במפעל תורמת

או לא תורמת לדברים הבאים:

- (1) לשקט ביחסי עבודה.
- (2) להגדלת פריון העבודה.
- (3) לשיפור ביחסי אנוש בין עובדים למנהלים.
- (4) להזדהות עם המפעל.
- (5) לרווחת העובדים ובני משפחותיהם.
- (6) לשיתוף העובדים בהחלטות ולהשפעתם על ההנהלה.
- (7) לאיכות החיים בעבודה.
- (8) לניהול טוב יותר של המפעל.
- (9) להבנה טובה יותר של בעיות העובדים מצד המנהלים.
- (10) לקשר טוב יותר בין משפחות העובדים במפעל.
- (11) להשתלבות המפעל בקהילה.
- (12) לסיפוק בעבודה.

תרומת התכנית נבנתה כציון פקטור באמצעות ניתוח גורמים שבוצע על הפריטים

(ראה נספח ג').

4. משתני רקע

(א) מין (GENDER): גברים (0) ונשים (1). פריט מספר 58 בשאלון.

(ב) ארץ לידה (ORIGIN): ישראל (1), ארצות אסיה-אפריקה (2), ארצות אירופה-אמריקה (3). פריט מספר 60 בשאלון.

(ג) השכלה (EDUCAT): יסודית (1), על-יסודית (2), על-תיכונית ואקדמית (3). פריט מספר 65 בשאלון.

1. תיאור כללי

הנתונים נאספו באמצעות ראיון מובנה ובו שלושה חלקים :

- (א) סוללות למדידת מחויבות והזדהות עם המפעל ועם 'כור תעשיות'.
- (ב) סוללות למדידת אוירה חברתית ושביעות רצון בעבודה.
- (ג) סוללות ספציפיות לבדיקת התכנית החברתית שהופעלו בי'כור תעשיות'.

בסוללות לבדיקת מחויבות והזדהות ארגונית השתמשנו בסוללה של Cook & Wall (1981) שנבנתה על בסיס הסוללה של Porter (1974). הסוללה שלנו שהותאמה לעובדי כפיים בתעשייה מונה תשעה פריטים (לעומת חמישה עשר של Porter) על-פני שלושה ממדים : הזדהות, נכונות להשקיע מאמץ ונאמנות למקום העבודה.

בסוללות למדידת אקלים ארגוני ושביעות רצון בעבודה נעשה שימוש בפריטים המודדים אוירה, יחסים בינאישיים, סגנון ניהולי ושביעות רצון, ערוכות על-פי עקרון הדיפרנציאל הסמנטי (Osgood, 1957).

בשני החלקים הראשונים נעשה שימוש בסוללות סטנדרטיות מתוך כלי-מחקר ידועים ומקובלים בתחום (Cook & Wall, 1981).

בסוללות לבדיקת ה'תכנית החברתית' נבדקו המודעות לתכנית, מטרותיה, הפעילויות וההשתתפות האישית בהן, תוצאות התכנית והערכות שונות ואחרות לגביה. סוללות ההערכה של התכנית, נבנו במיוחד לצורך מחקר זה.

2. אופן בניית המדדים :

בשאלון (ראה שאלון) פריטים רבים, וצמצום למספר מוגבל של משתנים ומדדים לצורך בדיקת ההשערות היה הכרחי.

המדדים ניבנו באמצעות :

(ב) ניתוח גורמים (FACTOR ANALYSIS) – העיקרון המנחה היה לכלול פריטים שטעינותם בגורם גבוהה מ-50. ציוני פקטור היו הבסיס למדד. מהימנות המדד נקבעה על-פי התכנסות גבוהה והבחנה חדה (CONVERGENCE - VALIDITY) ו-(DISCRIMINAT – VALIDITY).

במדדים המורכבים ממספר פריטים (בהם ציוני פקטור), הציון שקיבל כל נחקר הוא ממוצע תשובותיו לפריטים הכלולים במדד.

(ג) סולם גוטמן – עבור פריטים שהציונים בהם הם דיכוטומיים.

ריכוז המשתנים והמדדים ראה נספח ח'.

ד. השערות המחקר

גוש השערות ראשון:

1. ככל שדרגת השיתוף גבוהה יותר בסולם השיתוף (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, פעילות בתכנית השיתוף), יהיו ההעמדות וההערכות כלפי אקלים ארגוני ויחסי עבודה חיוביות יותר.

2. ככל שדרגת השיתוף גבוהה יותר בסולם השיתוף (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, פעילות בתכנית השיתוף), יהיו ההעמדות וההערכות כלפי רווחה סוציופסיכולוגית חיוביות יותר.

3. ככל שדרגת השיתוף גבוהה יותר בסולם השיתוף (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, פעילות בתכנית השיתוף), תהיה הערכה גבוהה יותר לתרומת תכנית השיתוף למפעל.

4. ככל שדרגת השיתוף גבוהה יותר בסולם השיתוף (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, פעילות בתכנית השיתוף), תהיה הערכה גבוהה יותר להשפעה האישית של תכנית השיתוף.

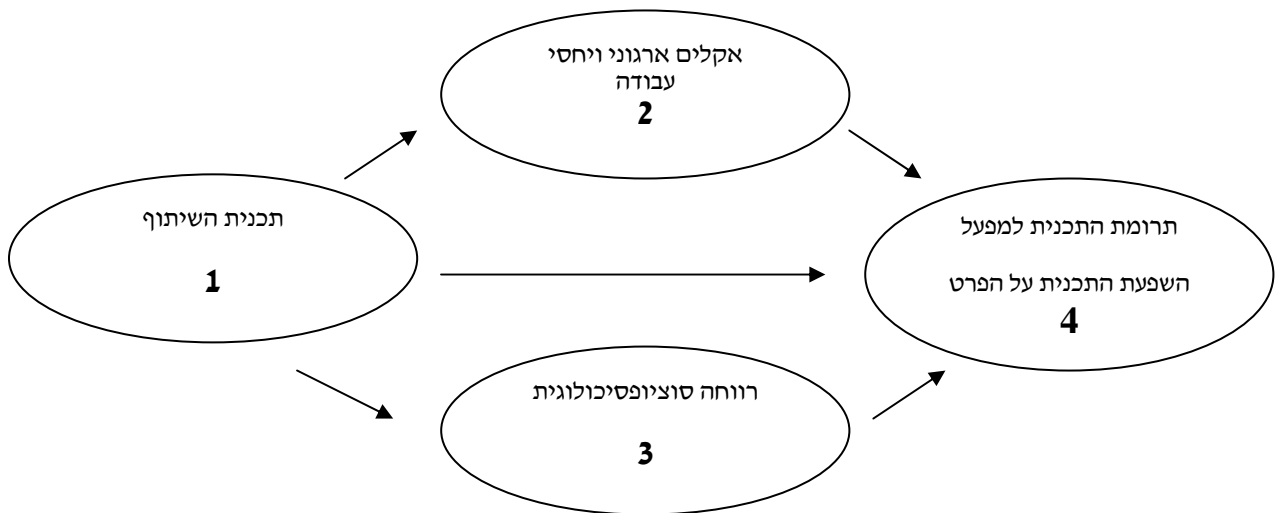
ההשערות מבוססות על ההנחה שככל שהתכנית לשיתוף עובדים מעוגנת הן במציאות הארגונית והן בתודעת העובדים בארגון העבודה, וככל שהם עצמם מעורבים ופעילים בתכנית, כן תגבר התרומה של תכנית השיתוף בכל הרמות.

שני גושי ההשערות הבאים מבוססים על שני מודלים אלטרנטיביים: על-פי המודל בגוש ההשערות השני, התכנית החברתית בי'כור' משפיעה על משתני ההתנהגות הארגונית (אקלים ארגוני ויחסי עבודה ורווחה סוציופסיכולוגית), דרך תוצאות התכנית (תרומתה למפעל והשפעתה על הפרט). בגוש ההשערות השלישי נבדקת השפעת התכנית על תוצאותיה דרך משתנה ההתנהגות הארגונית.

גושי ההשערות נבחנו גם בחתכי הרקע: מין, ארץ לידה והשכלה.

גוש השערות שני:

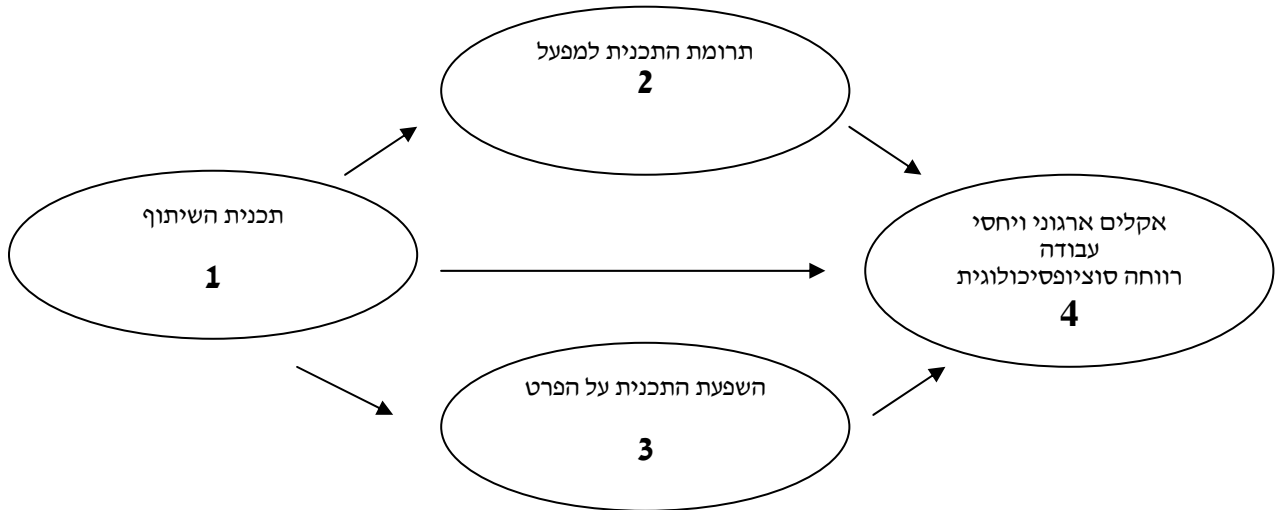
תכנית השיתוף תשפיע הן ישירות והן דרך משתני: האקלים הארגוני ויחסי העבודה, והרווחה הסוציופסיכולוגית על הערכת ההשפעה האישית של תכנית השיתוף ועל תרומתה למפעל.



ההנחה היא שדרגה השיתוף משפיעה על הביצועים העסקיים והניהוליים של המפעל ועל יחסי הגומלין של העובד עם עמיתים, מנהלים וקהילה באמצעות צמצום או מיתון חיכוכים במצבי עבודה, ובאמצעות הקטנת ניכור, הגברת שביעות-רצון והגברת אחריות ונאמנות (משתנים 2 ו-3 בשרטוט) או ישירות (נתיב 4-1).

גוש השערות שלישי:

תכנית השיתוף תשפיע הן ישירות והן דרך ההשפעה האישית ודרך תרומתה למפעל על האקלים הארגוני ויחסי העבודה, ועל הרווחה הסוציופסיכולוגית.



כאן ההנחה היא, שהתכנית מצליחה להשיג את מטרותיה דרך תרומה למפעל ולפרט (משתנים 1-2) ובאמצעות הצלחה זו היא משפרת את האקלים הארגוני ויחסי העבודה ואת הרווחה הכללית של העובדים או ישירות (נתיב 1-4).

ה. שיטת המחקר

נערך סקר עמדות (בר-חיים, בר-יוסף, הוכמן, 1985) ביוני-יולי 1984, בחמישה 'מפעלי דגם' ניסיוניים ב'כור תעשיות' בהם הוכנסה תכנית שיתוף עובדים באמצעות תכנית רווחה מפעלית: טלרד מעלות, קרית-הפלדה, שמן, מכתשים ופניציה ירוחם ובשני מפעלים בהם לא הוכנסה תכנית ממוסדת כנזכר לעיל: טלרד לוד ועץ-הזית.

כל המפעלים שצוינו לעיל עמדו בעת הפעלת התכנית בפני בעיות כלכליות ובצורך להתמודד עם פיטורים וצמצומים.

'מפעלי הדגם' שנבחרו מייצגים:

1. מוצרים וטכנולוגיות שונות: אלקטרוניקה (טלרד), פלדה (קרית הפלדה), שמנים ותמרוקים (שמן ועץ-הזית), כימיקלים (מכתשים) וזכוכית (פניציה).
2. פריסה גיאוגרפית רחבה: אזורים עירוניים וקהילות מטרופוליטאניות (קרית-הפלדה, שמן, עץ-הזית, טלרד לוד ומכתשים), ערי-פיתוח מרוחקות וקהילות מקומיות (טלרד מעלות ופניציה ירוחם).
3. גודל וגיל המפעלים: גדולים (מכתשים, עץ-הזית וטלרד לוד), בינוניים וותיקים (שמן וקרית-הפלדה), בינוני וצעיר (פניציה ירוחם), קטן וצעיר (טלרד מעלות).
4. הרכב כח העבודה כמפורט להלן (ראה טבלה מספר 3 – המדגם).

המחקר נערך בחודשים יוני-יולי 1984.

נחקרו 928 עובדים – 709 בחמשת 'מפעלי הדגם' ו-219 בשני 'מפעלי ההשוואה'.

טבלה מספר 2 – המדגם

מספר העובדים במפעל בעת המחקר	אחוז מהמדגם הכללי	מספר העובדים הנחקרים	שם המפעל	
180	9.7	90	טלרד מעלות	מפעלי הדגם
580	15.5	144	קרית-הפלדה	
420	14.4	134	שמן	
1,150	23.4	217	מכתשים	
380	13.4	124	פניציה ירוחם	
2,710	76.4	709	סך הכל 'מפעלי הדגם'	
930	13.0	121	עץ-הזית	מפעלים ללא
924	10.6	98	טלרד לוד	התוכנית
1,854	23.6	219	סך הכל מפעלים	החברתית
4,564	100%	928	סך הכל כללי	

הדגימה היתה שכבתית (כל מפעל היווה שכבה), כאשר בכל שכבה בוצעה דגימה אקראית על-פי מנות דגימה שהבטיחו לא רק ייצוגיות הולמת, אלא גם יכולת לבצע עיבודים בחתכים. לפיכך, במפעל קטן נקבעה מנת דגימה גדולה יותר מאשר במפעל גדול.

טבלה מספר 3 – המדגם על-פי חתכי רקע

קטגוריה	תת-קטגוריה	ערך	מספר	אחוז	
מין	גברים	0	635	68.8	
	נשים	1	288	31.2	
	סך הכל		923	100.0	
ארץ לידה	ישראל	1	53	6.0	
	אסיה-אפריקה	2	502	56.7	
	אירופה-אמריקה	3	331	37.4	
	סך הכל		884	100.0	
השכלה	יסודית	1	287	30.9	
	תיכונית	2	477	51.3	
	אקדמאית	3	165	17.8	
	סך הכל		929	100.0	

פרק שלישי: ממצאים

א. דפוס השיתוף בתכנית החברתית של 'כור תעשיות'

בטבלה מספר 4 נתון קיומה הנתפש של תכנית השיתוף לעומת קיומה הפורמאלי, כפי שמדווחת ההנהלה.

טבלה מספר 4 – קיום התכנית החברתית בתפישת העובדים לעומת קיומה הפורמאלי

סך הכל	לא	כן	שיתוף נתפש
			שיתוף פורמאלי
100% (697)	42%	58%	כן
	61%	93%	
100% (217)	86%	14%	לא
	39%	7%	
100% (914)	(480)	(434)	סך הכל
100%	100%	100%	

מן הטבלה ניתן לראות כי קיים פער בין תפישת התכנית על-ידי העובדים, לבין קיומה הפורמאלי כפי שמדווחת ההנהלה.

רק 58% מבין העובדים במפעלים בהם קיימת התכנית תופשים את קיומה בפועל; לעומת זאת, 14% מהעובדים במפעלים בהם לא הוכנסה תכנית השיתוף חושבים שבמפעלם מבוצעת תכנית שיתוף.

ב. בניית הקריטריונים להערכת תכנית השיתוף: אקלים ארגוני ויחסי עבודה ורווחה
סוציופסיכולוגית

1. ניתוח גורמים – בטבלה מספר 5 מוצגות התוצאות של ניתוח גורמים שבוצע על כל הפריטים שהוגדרו עבור שני הקריטריונים אקלים ארגוני ויחסי עבודה ורווחה סוציופסיכולוגית. הניתוח מבחין יפה בין שני הקריטריונים, למרות ההטרוגניות הגדולה של עולמות התוכן השונים והמורכבים שהפריטים מייצגים. הגורם הראשון מקבץ סביבו את פריטי האקלים הארגוני ואת יחסי העבודה, ואילו הגורם השני מקבץ סביבו את פריטי הרווחה הסוציופסיכולוגית.

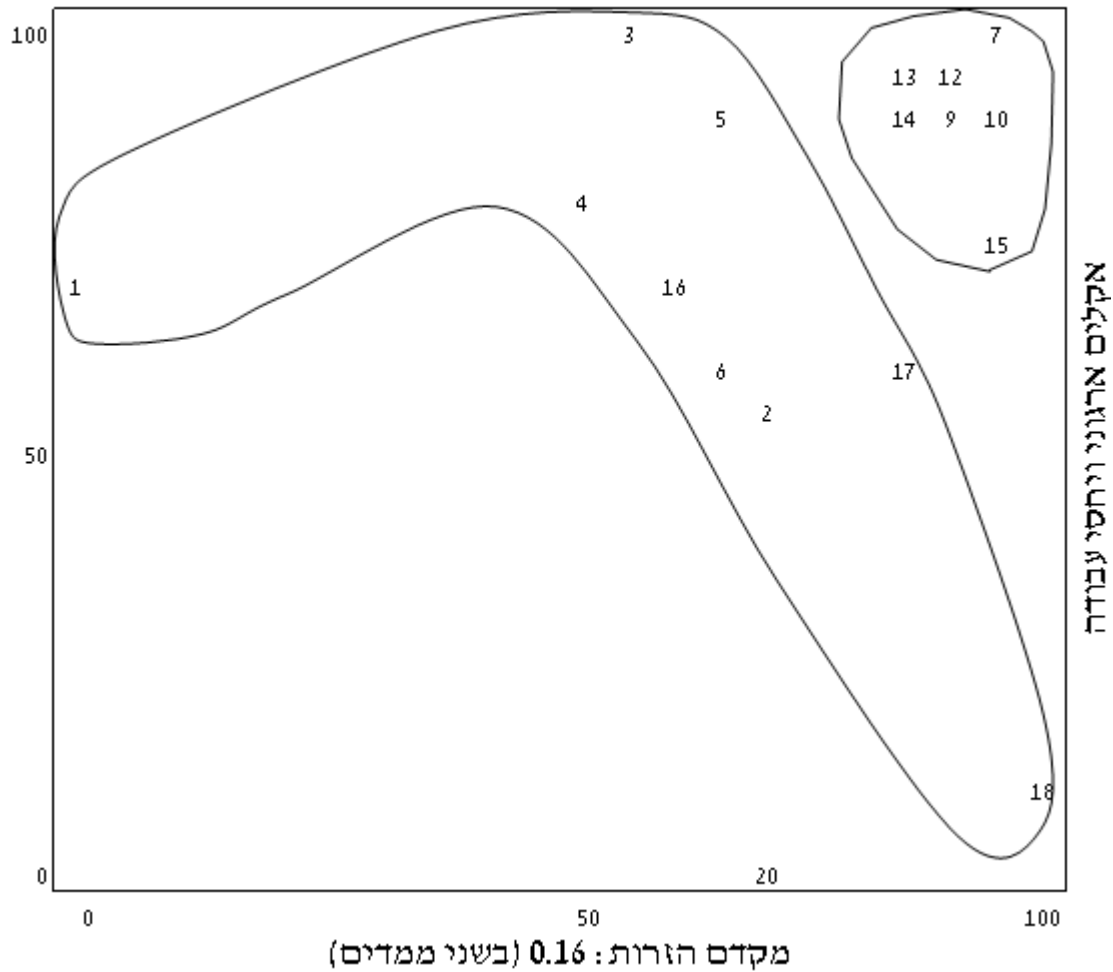
טבלה מספר 5 – ניתוח גורמים

שם הגורם	גורם 2	גורם 1	קוד	המשתנה	#
	-0.21	-0.09	V14	עבודה קלה	1
גורם מספר 2 : רווחה סוציופסיכולוגית	<u>-0.63</u>	0.05	V15	עבודה משתלמת כספית	2
	<u>-0.44</u>	0.08	V16	עבודה מעניינת	3
	<u>-0.48</u>	0.00	V17	עבודה מכובדת	4
	<u>-0.58</u>	0.22	V19	מרוצה מהעבודה	5
	<u>-0.67</u>	0.12	V20	מרוצה מהשכר	6
גורם מספר 1 : אקלים ארגוני ויחסי עבודה	-0.02	<u>0.74</u>	V22	אווירה חברית	7
	-0.08	<u>0.75</u>	V23	אווירה נעימה	8
	-0.12	<u>0.68</u>	V24	אווירה יעילה	9
	-0.10	<u>0.70</u>	V25	אווירה חמה	10
	-0.14	<u>0.69</u>	V26	אווירה תומכת	11
	-0.11	<u>0.70</u>	V27	אווירה נוסכת אמון	12
	-0.08	<u>0.59</u>	V28	אווירה נוסכת ביטחון	13
	-0.33	<u>0.57</u>	V31	יחסי עבודה	14
	-0.40	0.38	V32	יחסי אמון והבנה	15
גורם מספר 2 : רווחה סוציופסיכולוגית	<u>-0.50</u>	0.17	V33	תנאי עבודה	16
	<u>-0.54</u>	0.19	Q76	עניין בטובת העובד	17
	-0.07	0.02	OC	מחויבות ארגונית	18

Eigenvalue
 1.83 4.70
 % השונות המוסברת של הגורם 10.10 26.10

ניתוח המרחב הקטן ביותר (SSA) - הפריטים השונים מתקבצים על-פי שני קריטריונים גם בניתוח אי-פרמטרי של המרחב הקטן ביותר (Smallest Space Analysis), תוך התבססות על מקדמי מתאם MONCO (ראה נספח א').

טבלה מספר 5 – ניתוח אי-פרמטרי של המרחב הקטן ביותר
רווחה סוציופסיכולוגית



בדיקת ההשערותגוש השערות ראשון

בטבלאות 6-7 נבדק הקשר שבין דרגות השיתוף השונות לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה.

1. א) באמצעות ניתוח שונות חד-צדדי (להלן טבלה 6).
 ב) באמצעות ניתוח קונטרסטים של הבדלי ממוצעים בין דרגות השיתוף (להלן טבלה 7).

טבלה מספר 6 – ניתוח שונות חד-צדדי המשתנה התלוי : אקלים ארגוני ויחסי עבודה

F'	ממוצע	סכום	דרגות	מקור השונות
	הריבועים	הריבועים	חופש	
1.65	1.65	8.25	5	שונות בין דרגות השיתוף
	1.00	850.05	848	שונות בתוך דרגות השיתוף
		858.30	853	שונות כללית

כפי שאפשר לראות בלוח אין הבדלי שונות בין דרגות השיתוף ביחס לאקלים ארגוני וליחסי עבודה.

טבלה מספר 7 – מבחן להבדלי ממוצעים של האקלים הארגוני ויחסי עבודה בין דרגות השיתוף

הבדלים בין דרגות השיתוף		ממוצע הדרגה	משמעות הדרגה	דרגה בסולם השיתוף
5 1 4 6 2 3	3	0.37-	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	3
		0.16-	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	2
		0.10-	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	6
		0.09-	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	4
		0.07	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	1
*		0.10	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	5

כפי שאפשר לראות בלוח לא נמצאו הבדלים של ממש בין דרגות השיתוף השונות ביחס לאקלים ארגוני ויחסי עבודה, למעט דרגה מספר 5 (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, אין פעילות) הגבוהה יותר מדרגה מספר 4 (שיתוף פורמאלי, שיתוף לא-נתפש, אין פעילות) על הקריטריון של אקלים ארגוני ויחסי עבודה. כלומר: הנחקרים בדרגה מספר 5 מדווחים על אקלים ארגוני ויחסי עבודה טובים יותר מן הנחקרים בדרגה מספר 4.

בטבלאות 8-9 נבדק הקשר שבין דרגות השיתוף השונות לבין השפעתם על הרווחה הסוציופסיכולוגית.

1. (א) באמצעות ניתוח שונות חד-צדדי (להלן טבלה 8).
 (ב) באמצעות ניתוח קונטרסטים של הבדלי ממוצעים בין דרגות השיתוף (להלן טבלה 9).

טבלה מספר 8 – ניתוח שונות חד-צדדי – המשתנה התלוי: רווחה סוציופסיכולוגית

F	ממוצע הריבועים	סכום הריבועים	דרגות חופש	מקור השונות
10.30*	9.63	48.15	5	שונות בין דרגות השיתוף
	0.93	729.66	848	שונות בתוך דרגות השיתוף
		840.81	853	שונות כללית

$P < .05$ *

כפי שאפשר לראות בלוח יש הבדלי שונות בין דרגת השיתוף ביחס לרווחה הסוציופסיכולוגית.

טבלה מספר 9 – מבחן להבדלי ממוצעים של הרווחה הסוציופסיכולוגית בין דרגות השיתוף

הבדלים בין דרגות השיתוף		ממוצע הדרגה	משמעות הדרגה	דרגה בסולם השיתוף
3 6 2 4 1 5	5	0.27-	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	5
	1	0.12-	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	1
* *	4	0.15	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	4
	2	0.24	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	2
* * *	6	0.45	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	6
*	3	0.48	לא-פורמאלי כן-נתפש יש-פעילות	3

נמצאו הבדלים של ממש בין דרגות השיתוף השונות ביחס לרווחה הסוציופסיכולוגית.

1. (א) 1) בין דרגה מספר 6 (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, יש פעילות) הגבוהה יותר מדרגה מספר 5 (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, אין פעילות), כלומר הנחקרים בדרגה מספר 6 מדווחים על רווחה סוציופסיכולוגית טובה יותר מן הנחקרים בדרגה מספר 5.

(2) בין דרגה מספר 6 (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, יש פעילות) הגבוהה יותר מדרגה מספר 1 (שיתוף לא-פורמאלי, שיתוף לא-נתפש, אין פעילות), כלומר נחקרים בדרגה מספר 6 מדווחים על רווחה סוציופסיכולוגית טובה יותר מן הנחקרים בדרגה מספר 1.

(3) בין דרגה מספר 6 (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, יש פעילות) הגבוהה יותר מדרגה מספר 4 (שיתוף פורמאלי, שיתוף לא-נתפש, אין פעילות), כלומר הנחקרים בדרגה מספר 6 מדווחים על רווחה סוציופסיכולוגית טובה יותר מן הנחקרים בדרגה מספר 4.

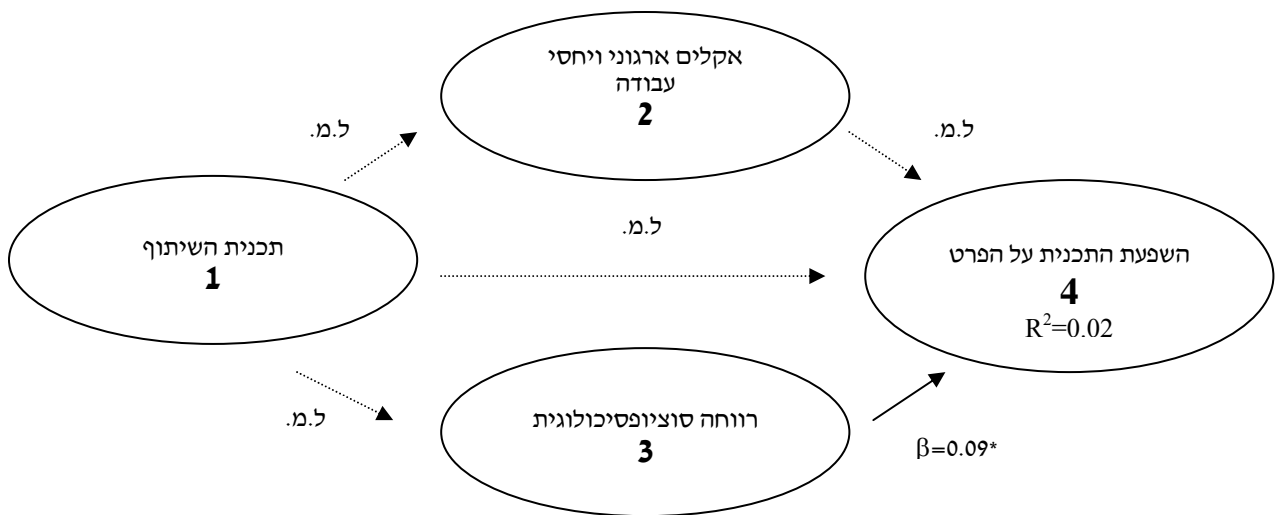
(ב) בין דרגה מספר 2 (שיתוף לא-פורמאלי, שיתוף נתפש, אין פעילות) הגבוהה יותר מדרגה מספר 5 (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, אין פעילות), כלומר הנחקרים בדרגה מספר 2 מדווחים על רווחה סוציופסיכולוגית טובה יותר מן הנחקרים בדרגה מספר 5.

(ג) (1) בין דרגה מספר 4 (שיתוף פורמאלי, שיתוף לא-נתפש, אין פעילות) הגבוהה יותר מדרגה מספר 5 (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, אין פעילות), כלומר הנחקרים בדרגה מספר 3 מדווחים על רווחה סוציופסיכולוגית טובה יותר מן הנחקרים בדרגה מספר 4.

(2) בין דרגה מספר 4 (שיתוף פורמאלי, שיתוף לא-נתפש, אין פעילות) הגבוהה יותר מדרגה מספר 1 (שיתוף לא-פורמאלי, שיתוף לא-נתפש, אין פעילות), כלומר הנחקרים בדרגה מספר 4 מדווחים על רווחה סוציופסיכולוגית טובה יותר מן הנחקרים בדרגה מספר 1.

2. דרגה מספר 6 (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש, יש פעילות) נמצאה גבוהה יותר מדרגה מספר 2 (שיתוף לא-פורמאלי שיתוף נתפש, אין-פעילות) הגבוהה יותר מדרגה מספר 4 (שיתוף פורמאלי, שיתוף לא-נתפש, אין פעילות).

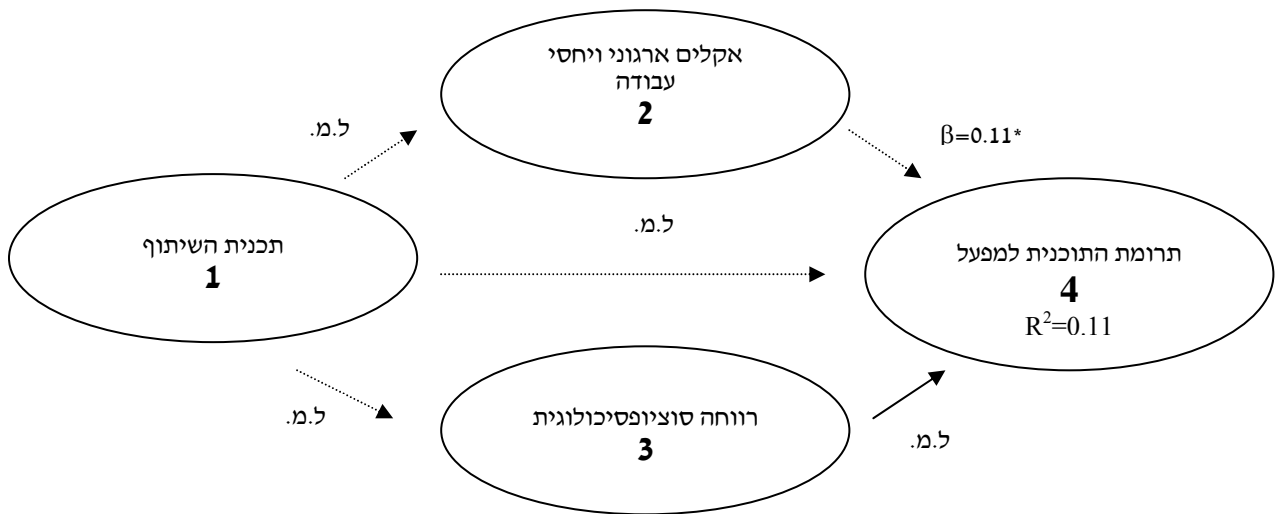
תכנית השיתוף כמשתנה בלתי-תלוי (PROFILE), השפעת השיתוף על הפרט (INFLUEN) ותרומת השיתוף למפעל (CONTRIB) כמשתנים תלויים, אקלים ארגוני ויחסי עבודה (OB1), ורווחה סוציופסיכולוגית (OB2) כמשתנים מתווכים.

גרסה א₁* – מובהק ב- $P < .05$

L.M. – נתיב לא-מובהק

 R^2 – כושר הניבוי הכולל של המודל

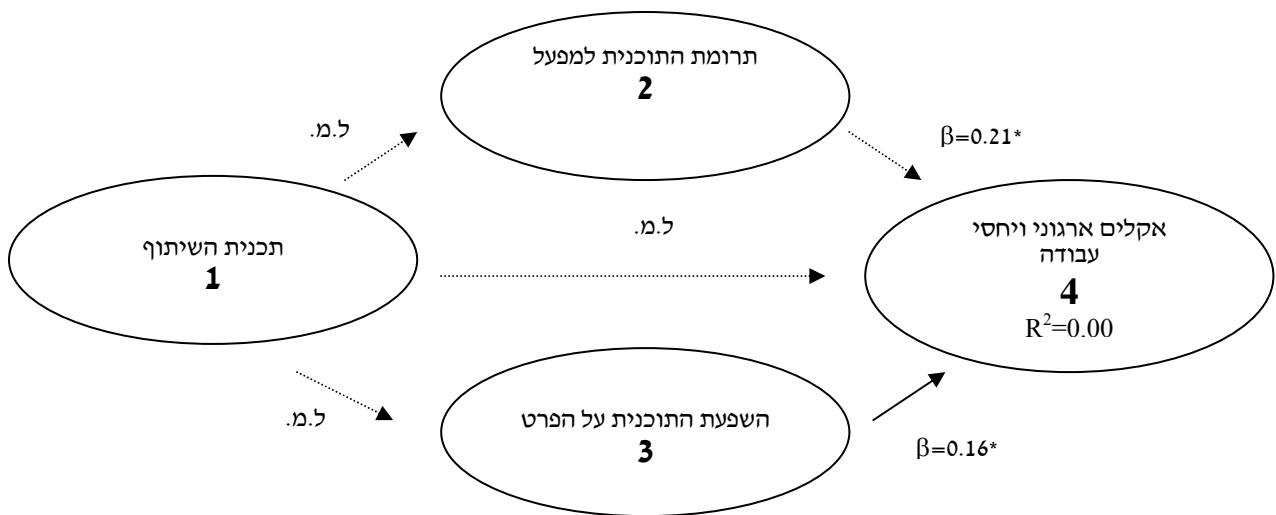
הנתיב המובהק היחיד שהתקבל הוא בקשר שבין הרווחה הסוציופסיכולוגית לבין תרומת תכנית השיתוף על הפרט. ככל שתחושת הרווחה הסוציופסיכולוגית גדלה, גדלה ההערכה החיובית של השפעת תכנית השיתוף על הפרט, ואולם גם קשר זה נמוך למדי ($\beta=0.09$).



הנתיב המובהק היחיד שהתקבל הוא בקשר שבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה לבין תרומת תכנית השיתוף למפעל. ככל שהערכת האקלים הארגוני ויחסי העבודה חיוביים יותר, גדלה ההערכה החיובית של תרומת תכנית השיתוף למפעל, ואולם גם קשר זה נמוך למדי ($\beta = .11$).

גוש השערות שלישי

תכנית השיתוף כמשתנה בלתי-תלוי (PROFILE), אקלים ארגוני ויחסי עבודה (OB1), ורווחה סוציופסיכולוגית (OB2) כמשתנים תלויים, השפעת השיתוף על הפרט (INFLUEN) ותרומת השיתוף למפעל (CONTRIBE) כמשתנים מתווכים.

גרסה א₁* – מובהק ב- $P < 0.05$

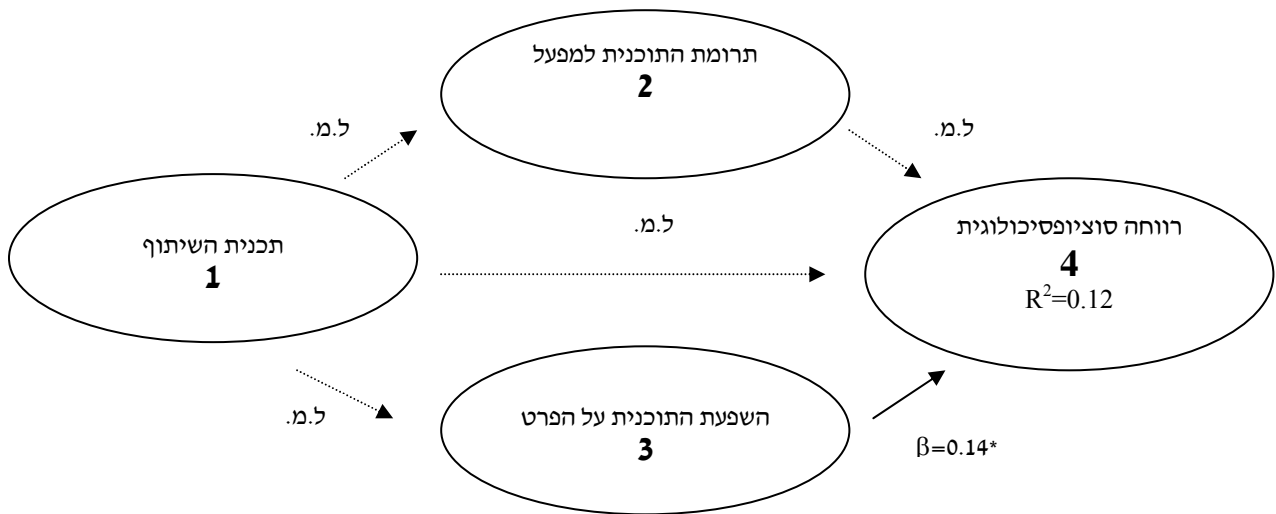
ל.מ. – נתיב לא-מובהק

 R^2 – כושר הניבוי הכולל של המודל

הנתיבים המובהקים היחידים שהתקבלו הם :

(1) קשר נמוך ושליילי בין השפעת תכנית השיתוף על הפרט לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. ככל שהשפעת תכנית השיתוף על הפרט עולה, יורדת ההערכה החיובית לאקלים ארגוני וליחסי עבודה.

(2) קשר חיובי בין תרומת תכנית השיתוף לעובדים ולמפעל לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. ככל שתחושת העובדים שתכנית השיתוף תורמת למפעל גדלה, גדלה גם ההערכה החיובית של האקלים הארגוני ויחסי העבודה.



* – מובהק ב- $P < 0.05$

ל.מ. – נתיב לא-מובהק

R^2 – כושר הניבוי הכולל של המודל

הנתיב המובהק היחיד שהתקבל הוא בקשר שבין השפעת תכנית השיתוף על הפרט לבין הרווחה הסוציופסיכולוגית, ואולם קשר זה הוא נמוך ($\beta=0.14$). ככל שהתחושה היא שהשפעת תכנית השיתוף על הפרט גדלה, גדלה גם ההערכה החיובית של הרווחה הסוציופסיכולוגית.

סיכום ממצאי גוש השערות שני ושלישי

ריכוז הממצאים מצביע כי אין קשר עקיף מובהק בין תכנית השיתוף, באמצעות המשתנים המתווכים, עם המשתנים התלויים, ואף לא קשר ישיר בין תכנית השיתוף למשתנים התלויים. קשרים חלקיים נמצאו רק בין המשתנים המתווכים למשתנים התלויים. משמעות הממצאים הינה כי לתכנית השיתוף כשלעצמה אין השפעה ישירה או עקיפה על המשתנים התלויים.

בדיקת ההשערות בחתכי רקע

ההשערות בשתי הגרסאות נבדקו גם בחתכי רקע אחדים : מין (גברים, נשים), ארץ לידה (ישראל, אסיה-אפריקה, אירופה-אמריקה), השכלה (יסודית, על-יסודית, על-תיכונית ואקדמית).

להלן הממצאים רק לגבי התוצאות שהתקבלו משמעותיות באופן סטטיסטי ($P < .05$):

טבלה מספר 10 – נתיבים משמעותיים בחתכי רקע – השפעת תכנית השיתוף על הפרט

חתכי רקע [#]	משתנה מתווך	משתנה בלתי-תלוי	β	R^2
נשים	רווחה סוציופסיכולוגית	תכנית השיתוף	0.17 *	0.00
גברים	אקלים ארגוני ויחסי עבודה	תכנית השיתוף	0.12- *	0.04
צברים	אקלים ארגוני ויחסי עבודה	תכנית השיתוף	0.33	0.01

$P < .05$ *

כאשר בוחנים את תכנית השיתוף מבחינת השפעתה האישית בחתכי רקע, מוצאים כי מקדמי הנתוב המובהקים הם :

1) **לגבי נשים** – בקשר שבין תכנית השיתוף לבין תרומתה לרווחה הסוציופסיכולוגית. ככל שערכי השיתוף גבוהים יותר (פורמאלי, נתפש, פעיל), כך עולה ההערכה ליכולתה של תכנית השיתוף להקטין ניכור, להגביר שביעות-רצון ולהגביר אחריות ונאמנות.

[#] אין קשר בין המשתנה המתווך לבין המשתנה התלוי.

(2) **לגבי גברים** – בקשר שבין תכנית השיתוף לבין תרומתה לאקלים ארגוני

ויחסי עבודה עם מידת השפעה שלילית ונמוכה ($\beta = -12$). ככל שערכי

השיתוף גבוהים יותר (פורמאלי, נתפש, פעיל), קטנה ההערכה ליכולתה של

תכנית השיתוף לצמצם ולמתן חיכוכים במצבי עבודה.

(3) **לגבי צברים** – בקשר שבין תכנית השיתוף לבין תרומתה לאקלים ארגוני

ויחסי עבודה. ככל שערכי השיתוף גבוהים יותר (פורמאלי, נתפש, פעיל),

גדלה ההערכה ליכולתה של התכנית לצמצם ולמתן חיכוכים במצבי עבודה.

טבלה מספר 11 – נתיבים משמעותיים בחתכי רקע – תרומת תכנית השיתוף למפעל

R ²	β	משתנה בלתי-תלוי	משתנה מתווך	חתכי רקע [#]
0.00	0.17 *	תכנית השיתוף	רווחה סוציופסיכולוגית	נשים
0.04	0.12- *	תכנית השיתוף	אקלים ארגוני ויחסי עבודה	השכלה תיכונית
0.03	0.19	- -	אקלים ארגוני ויחסי עבודה	

P<.05 *

כאשר בוחנים את תכנית השיתוף מבחינת תרומתה למפעל בחתכי רקע, מוצאים כי מקדמי הנתיב המובהקים שהתקבלו הם:

(1) לגבי נשים –

(א) בקשר שבין תכנית השיתוף לבין תרומתה לאקלים הארגוני ויחסי עבודה ואולם קשר זה נמוך ושליילי. ככל שהערכים הניתנים לשיתוף גבוהים יותר (פורמאלי, נתפש, פעיל), כך קטנה ההערכה ליכולתה של תכנית השיתוף לצמצם ולמתן חיכוכים במצבי עבודה.

[#] אין קשר בין המשתנה המתווך לבין המשתנה התלוי.

(ב) בקשר שבין תכנית השיתוף לבין תרומתה לרווחה הסוציופסיכולוגית. ככל שהערכים הניתנים לשיתוף גבוהים יותר (פורמאלי, נתפש, פעיל), כך עולה ההערכה ליכולתה של תכנית השיתוף להקטין ניכור, להגביר שביעות-רצון ולהגביר אחריות ונאמנות.

(2) **לגבי בעלי השכלה תיכונית** – בקשר שבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה לבין תרומת התכנית לפרט. ככל שעולה יכולתה של תכנית השיתוף לצמצם ולמתן חיכוכים במצבי עבודה, עולה ההערכה לתרומת התכנית לפרט.

טבלה מספר 12 – נתיבים משמעותיים בחתכי רקע – אקלים ארגוני ויחסי עבודה

R ²	β	משתנה בלתי-מתווך	משתנה מתווך	חתכי רקע
0.03	0.37*	--	תרומה למפעל	נשים
0.03	0.28-*	--	השפעה על הפרט	
0.07	0.17*	--	תרומה למפעל	גברים
0.07	-0.14*	--	השפעה על הפרט	
0.26	0.19**	--	תרומה למפעל	ילידי אירופה-אמריקה
0.26	-0.19**	--	השפעה על הפרט	
0.11	0.20*	--	תרומה למפעל	ילידי אסיה-אפריקה
0.11	0.28-*	--	השפעה על הפרט	בעלי השכלה יסודית
0.01	0.26*	--	תרומה למפעל	בעלי השכלה תיכונית

P<0.05 *

P<0.07 **

כאשר בודקים את תכנית השיתוף מבחינת אקלים ארגוני ויחסי עבודה בחתכי רקע, הנתונים המובהקים שהתקבלו הם בקשרים שלהלן:

(1) לגבי נשים –

- (א) קשר חיובי חזק בין תרומת תכנית השיתוף למפעל לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. משמעות הקשר הינה כי אצל נשים ככל שעולה תרומת תכנית השיתוף לעובדים ולמפעל גדלה ההערכה ליכולתה של התכנית לצמצם או למתן חיכוכים במצבי עבודה.
- (ב) קשר שלילי חזק בין השפעת תכנית השיתוף על הפרט לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. משמעות הקשר הינה כי לגבי נשים, ככל שעולה ההערכה להשפעת תכנית השיתוף על הפרט, קטנה יכולתה של התכנית לצמצם או למתן חיכוכים במצבי עבודה.

(2) לגבי גברים –

- (א) קשר חיובי בין תרומת התכנית לעובדים ולמפעל לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. משמעות הקשר הינה כי לגבי גברים, ככל שעולה ההערכה לתרומת התכנית למפעל גדלה ההערכה ליכולתה של התכנית לצמצם או למתן חיכוכים במצבי עבודה.
- (ב) קשר נמוך למדי ושלילי בין השפעת תכנית השיתוף על הפרט לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. משמעות הקשר הינה כי לגבי גברים, ככל שעולה ההערכה להשפעת תכנית השיתוף על הפרט, קטנה ההערכה ליכולתה של התכנית לצמצם או למתן חיכוכים במצבי עבודה.

(3) לגבי יוצאי אירופה-אמריקה –

- (א) קשר חיובי חזק יחסית בין תרומת תכנית השיתוף למפעל לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. משמעות הקשר הינה כי לגבי יוצאי אירופה-אמריקה, ככל שעולה ההערכה לתרומת התכנית למפעל, גדלה ההערכה ליכולתה של התכנית לצמצם או למתן חיכוכים במצבי עבודה.
- (ב) קשר שלילי חזק בין השפעת תכנית השיתוף על הפרט לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. משמעות הקשר הינה כי לגבי יוצאי אירופה-אמריקה, ככל שעולה ההערכה להשפעת תכנית השיתוף על הפרט, קטנה ההערכה ליכולתה של התכנית לצמצם או למתן חיכוכים במצבי עבודה.

- (4) **לגבי יוצאי אסיה-אפריקה** – בקשר שבין תרומת התכנית למפעל לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. משמע שככל שיוצאי אסיה-אפריקה נתנו ציונים גבוהים יותר לתרומת תכנית השיתוף למפעל, כך נתנו ציונים גבוהים יותר ליכולתה של התכנית לצמצם ולמתן חיכוכים במצבי עבודה.
- (5) **לגבי בעלי השכלה יסודית** – קשר שלילי חזק בין השפעת התכנית על הפרט לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. ככל שעובדים בעלי השכלה יסודית דיווחו שגדלה השפעת התכנית על הפרט, כך דיווחו על הקטנת יכולתה של תכנית השיתוף לצמצם ולמתן חיכוכים במצבי עבודה.
- (6) **לגבי בעלי השכלה תיכונית** – קשר חיובי חזק בין תרומת תכנית השיתוף למפעל לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. ככל שעובדים בעלי השכלה תיכונית דיווחו שגדלה תרומת תכנית השיתוף למפעל כך העריכו יותר את יכולתה של תכנית השיתוף לצמצם ולמתן חיכוכים במצבי עבודה.

טבלה מספר 13 – נתיבים משמעותיים בחתכי רקע – רווחה סוציופסיכולוגית

חתכי רקע	משתנה מתווך	משתנה בלתי-מתווך	β	R^2
נשים		תכנית השיתוף	0.18**	0.18
בעלי השכלה אקדמאית	תרומה למפעל	--	-0.26**	0.24
	השפעה על הפרט	--	0.26**	0.24

** P<.07

כאשר בוחנים את התכנית מבחינת רווחה סוציופסיכולוגית בחתכי רקע, הנתיבים המובהקים למחצה ($P<.07$) שהתקבלו הם כלהלן:

(1) **לגבי נשים** – בקשר הישיר שבין תכנית השיתוף לבין הרווחה הסוציופסיכולוגית. ככל שנשים מדווחות על ציונים גבוהים יותר של משתנה השיתוף (פורמאלי, נתפש, פעיל), כך עולה הערכתן ליכולת השיתוף להקטין ניכור, להגביר שביעות-רצון ולהגביר אחריות ונאמנות.

(2) **לגבי בעלי השכלה אקדמית** –

(א) קשר שלילי חזק בין תרומת תכנית השיתוף לעובדים ולמפעל לבין הרווחה הסוציופסיכולוגית. משמעות הקשר הינה כי לגבי בעלי השכלה אקדמית, ככל שעולה ההערכה לתרומת תכנית השיתוף למפעל, קטנה ההערכה ליכולתה של התכנית להתמודד עם ניכור, להגביר שביעות-רצון ולהגדיל אחריות ונאמנות.

(ב) קשר חיובי חזק בין השפעת תכנית השיתוף על הפרט לבין הרווחה הסוציופסיכולוגית. משמעות הקשר הינה כי לגבי בעלי השכלה אקדמית, ככל שעולה ההערכה להשפעת תכנית השיתוף על הפרט, גדלה ההערכה ליכולתה של התכנית להקטין ניכור, להגביר שביעות-רצון ולהגדיל אחריות ונאמנות.

סיכום הממצאים בחתכי רקע :

ריכוז הממצאים מצביע כי אין קשר עקיף מובהק בין תכנית השיתוף באמצעות המשתנים המתווכים עם המשתנים התלויים, וכי קיים רק קשר אחד ישיר, אף הוא על גבול המובהקות ($P < .07$), בין תכנית השיתוף לבין הרווחה הסוציופסיכולוגית.

הקשרים שנמצאו מובהקים מבטאים חלקים של המודלים בלבד כלהלן :

1) המשתנה התלוי תרומת השיתוף למפעל :

- (א) קשר חיובי בין המשתנה הבלתי-תלוי תכנית השיתוף, לבין המשתנה המתווך רווחה סוציופסיכולוגית לגבי נשים.
- (ב) קשר שלילי בין המשתנה הבלתי-תלוי תכנית השיתוף, לבין המשתנה המתווך אקלים ארגוני ויחסי עבודה לגבי נשים.
- (ג) קשר חיובי בין המשתנה המתווך אקלים ארגוני ויחסי עבודה, לבין המשתנה הבלתי-תלוי השפעת תכנית השיתוף על הפרט לגבי בעלי השכלה תיכונית.

2) המשתנה התלוי השפעת תכנית השיתוף על הפרט :

- (א) קשר חיובי בין המשתנה הבלתי-תלוי תכנית השיתוף, לבין המשתנה המתווך אקלים ארגוני ויחסי עבודה לגבי צברים.
- (ב) קשר שלילי בין המשתנה הבלתי-תלוי תכנית השיתוף, לבין המשתנה המתווך אקלים ארגוני ויחסי עבודה לגבי גברים.
- (ג) קשר חיובי בין המשתנה הבלתי-תלוי תכנית השיתוף, לבין המשתנה המתווך רווחה סוציופסיכולוגית לגבי נשים.

3) המשתנה התלוי אקלים ארגוני ויחסי עבודה :

- (א) קשר חיובי בין המשתנה המתווך תרומת תכנית השיתוף למפעל, לבין המשתנה התלוי לגבי: בעלי השכלה תיכונית, ארץ לידה אירופה-אמריקה ואסיה-אפריקה, נשים וגברים.
- (ב) קשר שלילי בין המשתנה המתווך השפעת תכנית השיתוף על הפרט לבין המשתנה התלוי לגבי: בעלי השכלה יסודית, ארץ לידה אירופה-אמריקה, נשים וגברים.

4) המשתנה התלוי רווחה סוציופסיכולוגית :

- (א) קשר שלילי בין המשתנה המתווך תרומת תכנית השיתוף למפעל, לבין המשתנה התלוי לגבי בעלי השכלה אקדמית.

(ב) קשר חיובי בין המשתנה המתווך השפעת תכנית השיתוף על הפרט לבין המשתנה התלוי לגבי בעלי השכלה אקדמית.

כל הקשרים האחרים חלשים ובלתי-מובהקים.
המשתנה התלוי המרכזי אליו את מרבית הקשרים, הוא אקלים ארגוני ויחסי עבודה. לתכנית השיתוף עצמה, לעומת זאת, אין השפעה ישירה או עקיפה על המשתנים התלויים.

פרק רביעי: דיון

מטרת המחקר היתה לבדוק את התנאים בהם יש תרומה לשיתוף עובדים בניהול. הבחינה נעשתה לגבי התכנית החברתית שהופעלה ב'כור' בראשית שנות השמונים.

המחקר הקיף חמישה מפעלים בהם הנהיגה 'כור' תכנית שיתוף: טלרד מעלות, קרית-הפלדה, שמן, מכתשים ופניציה ירוחם; ושני מפעלי השוואה שבהם לא הונהגה התכנית: טלרד לוד ועץ-הזית.

למפעלים, השונים זה מזה במוצרים, בטכנולוגיה, במקום גיאוגרפי, בגודל, בגיל ובהרכב כח-אדם היה בכל זאת מכנה משותף: מלבד היותם שייכים לחברת העובדים' ההסתדרותית הם התמודדו עם בעיות כלכליות חריפות ועם הצורך לפטר עובדים.

לתכנית השיתוף, שהוכנסה בתקופה קשה זו, היתה מטרה מוגדרת: "ליצור דינאמיקה חדשה כשתפוקות חברתיות אינן אמצעי בלבד להנעת העובד, אלא שינוי אורח-החיים בקהילת המפעל, כאשר העובד ומשפחתו הם מסד המערכת והפעילות החברתית מעמידה אותם במרכז" ('כור' 1985).

המחקר, שהתבסס על ראיונות מובנים עם עובדים ומנהלים, חשף פערים בין דיווחי ההנהלה על קיום תכנית שיתוף לבין תפישת העובדים את קיומה של התכנית בפועל.

ממצא זה חושף חוליה חסרה בחקר השיתוף. בעוד מחקרי השיתוף עוסקים במטרות השיתוף (למשל שירום 1983, בר-יוסף 1977), בהשקפות אידיאולוגיות על שיתוף עובדים (למשל ארז 1989) ובהערכת האפקטיביות שלו (למשל רוזנר 1974, גלין 1982), נעדרת במחקרים האלה בדיקת השאלה האם העובדים בכלל מודעים לקיומה של תכנית שיתוף. קשה, אם לא חסר-ערך, להעריך השקפות ואידיאולוגיות על שיתוף קונקרטי, כשזה לא קיים בתודעת העובדים.

'כור' התכוונה להביא לידי כך ש: "התפוקות החברתיות הן אחת ממטרות המפעל כקונצרן המשתייך לתנועה חברתית" ולהבנות תכנית שיתוף ש"תעמיד את העובד במרכז" וכי "כך יתאפשר לעובד להרגיש שייכות שתביא עמה הזדהות עם המערכת ויווצר מאזן חברתי חדש עם תפוקות חברתיות היוצרות ייחוד ואיכות" ('כור' 1985), ואולם נמצאה קבוצה גדולה של עובדים שלא היתה מודעת כלל לקיומה של תכנית השיתוף, למרות שזו הוכרזה ותוקשרה לעובדים באמצעים רבים.

העובדה שקבוצה גדולה של עובדים לא היתה מודעת לתכנית השיתוף, מעלה תמיהות, גם לנוכח העובדה כי בתכנית שבה "האדם הינו שותף ואינו זר ומנוכר" (בן-ישראל 1989) או בלשון הנהלת 'כור' תכנית שהתכוונה "ליצור שותפות מלאה בין מנהלים ועובדים במידע, באחריות וביצירה" ('כור' 1985) – נמצאו בפועל רק 16% פעילים באופן אישי.

ממצאים אלה מחזקים את ההנחה שעמדה בבסיס המחקר, כלומר, קיומו של שיתוף כתודעה וכתפישה שאינן חופפות את השיתוף הפורמאלי (המדווח על-ידי ההנהלה) אף-על-פי שהמטרה המוצהרת של התכנית החברתית היתה לקיים מעורבות חברתית ופעילות של מרבית העובדים. הממצאים מראים שלא כך היה בפועל. יתכן שהממצאים מצביעים על בלבול של עובדים, שלא זיהו את התכנית החברתית שהוכנסה כחידוש, ואולם סביר יותר שהיה כאן כשל של הנהלת המפעל בתיקשור התכנית ושיתוף העובדים במידע עליה.

נושא אחר שנבדק במחקר הוא תרומתה של תכנית השיתוף. האפקטיביות נבדקה באמצעות שני קריטריונים. ראשית, תרומה לאקלים ארגוני וליחסי עבודה טובים (כלומר, תרומה לשקט ביחסי עבודה, לניהול טוב יותר של המפעל, להבנה טובה יותר של בעיות העובדים מצד מנהלים וכדומה). שנית, תרומה סוציופסיכולוגית (כלומר תרומה לשיפור ביחסי האנוש במפעל, לסיפוק בעבודה, להזדהות עם המפעל, לאיכות-חיים בעבודה ולרווחה של משפחות העובדים ולקשר טוב יותר בין משפחות העובדים והמפעל).

ההשערה על הקשר בין סולם השיתוף לבין שני הקריטריונים האלה התבססה על חשיבותן של עמדות ותפישות להצלחת שיתוף (ארז 1990) ועל חשיבות ההשתתפות והפעילות בתכניות שיתוף הלכה למעשה (טאב, מנהיים, 1973). ההנחה היתה שבתכנית שיתוף, שבה העובדים יודעים על קיומה והם גם פעילים בה, יתקבלו הערכות חיוביות יותר ביחס לאקלים הארגוני וליחסי העבודה וביחס לרווחה הסוציופסיכולוגית – זאת כתוצאה מתחושות שייכות, מעורבות, אחריות והשפעה המשפרות את הקריטריונים האלה בפועל ובהערכת העובדים.

ההבדלים בין דרגות השיתוף השונות נמצאו רק ביחס לרווחה הסוציופסיכולוגית. התוצאה מוסברת בכך, שהתכנית על-פי מטרות 'כור' (1985), הופעלה במקורה ברמה זו ולא ברמות של ניהול או עיצוב עיסוקים. התכנית החברתית לא נגעה במבנה הסמכות והכח בארגון, או במבנה קבלת ההחלטות הניהוליות. לכן לא נמצאו במחקר תרומות של ממש לשיתוף לנושאים אלה. ביכור' הניחו כי מודעות ופעילות יובילו לפתרון הבעיות עמן התמודדו המפעלים, ועל-כן ויתרו מראש על התמודדות ישירה עם אקלים ארגוני ויחסי עבודה, סטאטוס הוועדים במפעלים והתקשורת עם המנהלים, ובחרו בתכנית שיתוף המופעלת באמצעות מערכת הרווחה החברתית. השיתוף היה אמור להתמודד עם קונפליקט ההישג בדרג המפעל (גלין 1982), כאשר המטרות עליהן נאבקים הצדדים הם שליטה על תהליך קבלת ההחלטות וסמכויות ההנהלה. בפועל התמודד השיתוף עם פן אחד בלבד של הבעיה: החברתי-רווחתי.

המחקר, שהתבסס על דעותיהם האישיות של העובדים, משקף את תכנית השיתוף, כפי שהם ראו אותה ולא בהכרח כפי שהיתה 'במציאות'. הרציונל העומד בבסיס הנחה זו הינו, כי לגבי העובדים, שהם הלקוחות של תכנית השיתוף, עמדות אישיות הן קנה-המידה המרכזי. הפילוסוף אפיקטטוס במאה הראשונה לספירה היטיב לבטא הנחה זו באמרו: "לא הדברים עצמם מטרידים אותנו, אלא הדעה שיש לנו על אודות אותם דברים" ושיקספיר: "אין דבר טוב או רע, המחשבה עושה אותם לכאלה".

"המציאות' מתייחסת איפה במקרה זה לדעות, למשמעות ולערך המיוחס לתופעה נתונה, ולפיכך, כל דבר הוא מציאותי רק במידה שהוא תואם את הגדרת המציאות, והגדרות כאלה הינן רבות מיני-ספור. וכך, ההגדרה המוסכמת מקבלת ממשות (כלומר נהפכת ל'דבר' בזכות עצמו) ובסופו של דבר מתקבלת כאותה מציאות ש'יבחוץ'" (ואצל אוויק 1982, עמוד 103).

תהליך 'יצירת' מציאות בא לידי ביטוי במחקר בתפישת העובדים את קיומו של השיתוף ללא תלות מעמדה הפורמאלי של התכנית במפעל, במתן ערכים גבוהים יותר לאקלים הארגוני ויחסי עבודה ולרווחה הסוציופסיכולוגית, במקומות שבהם תפשו העובדים את קיום התכנית בלתי-תלוי בקיומה הלכה למעשה.

נמצא כי במפעלים שבהם דווח על-ידי 'כור' כי קיים שיתוף, רק 58% מהעובדים תפשו את קיומו, ואילו 42% לא היו מודעים לכך. אולם ממצא מעניין לא פחות הוא, ש-14% מהעובדים במפעלים שבהם לא הוכנס שיתוף פורמאלי, מדווחים כי במפעלם מונהגת תכנית שיתוף. זאת ועוד, חלק מהאחרונים אף דיווחו על פעילות של ממש בתכנית.

באמצעות ניתוח שונות נמצא שהרווחה הסוציופסיכולוגית בדרגה 6 (שיתוף פורמאלי, שיתוף נתפש ופעילות בתכנית) היתה גבוהה יותר מאשר בדרגה 2 (שיתוף לא-פורמאלי, שיתוף נתפש, אין-פעילות בתכנית), הגבוהה מדרגה 4 (שיתוף פורמאלי, שיתוף לא-נתפש, ואין-פעילות בתכנית). כלומר: תפישת השיתוף משמעותית להכנסת תהליכי שיתוף, ולפיכך יש חשיבות לתהליכי תקשורת ארגונית בעת הפעלת התכנית ובכל הקשור להעברת מידע, תחושות, הערכות ותפישות.

המחקר מראה כי תפישת התכנית היא כה מרכזית, עד כי היא כשלעצמה יוצרת אפקט של שיתוף גם במקום שבו אנו יודעים כי באופן פורמאלי לא הוכנס שיתוף כלל (כלומר לא הונהגה התכנית החברתית).

ממצאים אלה תואמים גם את הממצאים של Zeffane & Macdonald (1993) העוסקים בשיתוף כמשתנה חשוב במה שנוגע לתחושות הניכור ברמת היחיד. אותו מחקר מלמד כי ההשפעה המשמעותית של שיתוף הינה בהחלטות שגרתיות, אך גם בהחלטות אסטרטגיות. שיתוף, לטענת החוקרים, מהווה מרכיב בסיסי בהתנהגותם של ארגונים גמישים שניסו להתמודד עם אתגרי שנות השמונים והתשעים, והכוללים: עבודת צוות, קבוצות עבודה אוטונומיות, מעגלי איכות ודפוסי עבודה גמישים. הממצאים מורים שאם השינוי הנתפש כרוך באי-וודאות, התוצאה עשויה לגרום לניכור, וכי תפישת השינוי היא החוליה המשמעותית באשר לתוצאות הארגוניות.

ברובד אחר של המחקר נבדקו השפעות תכנית השיתוף.

לפי השערה אחת, תכנית השיתוף משפיעה דרך אקלים ארגוני ויחסי עבודה ורווחה סוציופסיכולוגית על תוצאות התכנית (השפעת השיתוף על הפרט ותרומת השיתוף למפעל). ההשערה החלופית היא כי התכנית משפיעה דרך משתני התוצאה שלה עצמה על ההתנהגות הארגונית.

ההשערות האלה קיבלו אישור חלקי בלבד.

הממצא המרכזי הוא, שלתכנית השיתוף כשלעצמה אין השפעה ישירה או עקיפה על ההתנהגות הארגונית, בין אם על-פי האקלים הארגוני ויחסי העבודה ובין אם על-פי מדדי הרווחה הסוציופסיכולוגית.

הממצאים לגבי התכנית החברתית של 'כור' אינם תומכים בציפיות שהשיתוף יקדם בעת ובעונה אחת את מטרות העובד ומטרות הארגון (שירום 1983, בר-יוסף 1985), שהליכים ניהוליים משתפים יאזנו את המעורבות של מנהלים ועובדים בתהליכי קבלת החלטות ובפתרון בעיות (Bernstein, 1993), כי השיתוף יסייע להגברת הזדהות העובדים עם מקום העבודה ומחויבות לו, ישפר את האקלים החברתי, יפחית חוסר שביעות-רצון, ניכור ומתח, וישפר ביצועים ארגוניים (Blumberg, 1968).

ממצאי המחקר גם אינם תומכים בממצאיו של Lewin (1952), כי יתרון בולט לשיתוף על-פני אי-שיתוף יימצא גם באותם מקומות שבהם יהיו העובדים פעילים ומעורבים ביישומן הלכה למעשה, טיעון שניבדק על-ידי בר-חיים (1979) הסבור כי לא ההזדמנות להשתתף כשלעצמה מחזקת את היחס החיובי לשיתוף, אלא חוויית ההשתתפות בפועל.

הממצאים במחקר זה מאשרים את אשר נמצא במחקרים אחרים, שהראו כי הניסיון המצטבר מתכניות שיתוף אינו מאשש את הציפיות מהשיתוף (Bar-Yosef, Bar-Haim, 1975), כי יש בסיס לפקפק במשמעות המעשית של ההשתתפות כאמצעי להשפעה או לסיפוק בעבודה (Wagner, 1994), וכי הניסיון של שיתוף עובדים בניהול בישראל מוכיח בעליל כי שיתוף איננו יתרופת-פלא' לבעיות ולקונפליקטים ביחסי עבודה (גלין 1982).

קשרים שנמצאו משמעותיים ומאששים חלקית את ההשערה הם: קשר בין המשתנה הרווחה הסוציופסיכולוגית לבין ההשפעה האישית של תכנית השיתוף על הפרט. קשרים נוספים שנמצאו משמעותיים: קשר בין אקלים ארגוני ויחסי עבודה ובין תרומת התכנית למפעל, וכמו כן קשר שלילי בין השפעה אישית של התכנית לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה.

כמודלים שלמים (שיתוף המשפיע על תוצאות התכנית דרך התנהגויות ארגוניות, או שיתוף המשפיע על התנהגויות ארגוניות דרך תוצאותיו), לא נמצא הסבר מספק לאפקטיביות של תכנית השיתוף ב'כור'. בכל זאת, מבין הקשרים המשמעותיים שצוינו לעיל, בשניים נמצא שלא רק הקשר הבודד מובהק, אלא גם חלקים מהמודל כולו. דבר זה נכון לגבי המודל שבו תכנית השיתוף משפיעה על הפרט דרך ההתנהגות הארגונית ובמודל שבו תכנית השיתוף משפיעה על האקלים הארגוני ויחסי עבודה דרך תוצאותיה.

מעניין לציין כי באחד משני המודלים הללו, כשהאקלים הארגוני ויחסי העבודה משנים את תפקידם המתודי ממשנתה מתווך למשתנה תלוי, מתקבלים שני נתיבים מובהקים: נתיב חיובי של תרומת התכנית למפעל ונתיב שלילי של השפעת התכנית ברמה האישית.

המסקנה מבדיקת הקשרים הבודדים והקשרים במודלים השונים היא, שמשנתה מרכזי לגבי השיתוף, הוא האקלים הארגוני ויחסי העבודה, קרי: יכולתה של התכנית לצמצם או למתן חיכוכים במצבי עבודה, ולשפר את האווירה החברתית במפעל. עבור משנתה זה נמצאו יותר קשרים משמעותיים ובעלי מידת השפעה (חיובית או שלילית) מאשר במשתנים אחרים.

הקשר השלילי שנמצא בין אקלים ארגוני ויחסי עבודה ובין תוצאות התכנית החברתית, מוסבר בהיסטוריה של תכניות לשיתוף עובדים במפעלי 'כור'. כשלון מתכונת ההנהלות המשותפות שקדמה לתכנית החברתית, הביאה את 'כור' לבצע ניסיון אחר, תכנית שיתוף שעיקרה ועדות חברתיות ומעורבות חברתית. בכך ויתרה 'כור' מראש על התמודדות עם הבעיות הקשות של יחסי עבודה במפעליה. העובדים, לעומת זאת, ציפו דווקא בעניין זה, לשינויים לטובה וכשאלה לא קרו, נוצרו תסכול ואכזבה. כך קורה שכל שעולה ההשפעה האישית של התכנית, כך עולה רמת הציפיות ממנה, וכשזו נכזבת, 'מקבלים' האקלים הארגוני ויחסי העבודה 'ציונים נמוכים'. דוגמה זו מבטאת מצב בו השיתוף יכול לגרום לקונפליקט הישג (גלין 1982) ולא בהכרח להפחתה ולמיתון של קונפליקטים.

הדינאמיקה הזו מתאימה למה ששיערו חוקרי שיתוף מן ההיבט הפוליטי: Mulder (1973), Coates (1968) ו-Poole (1978), דהיינו שימוש בשיתוף עובדים עלול להתפרש כאמצעי מניפולטיבי של הדרג הניהולי כלפי העובדים. הממצאים מאששים את מחקרם של Castillo Jimenez & Santos (1991), שהראו כי השתתפות אמיתית של עובדים בקבלת החלטות מניבה תוצאות ארגוניות טובות, דהיינו יתר פרודוקטיביות ושיפור באיכות חיי העבודה, ואילו להשתתפות מדומה יש תוצאות שליליות: יצירת ניכור ותסכול ואז מתקיימת קביעתה של גלין (1982) כי שיתוף אינו יכול להיות 'תרופת-פלא' לבעיות ולקונפליקטים ביחסי עבודה.

הממצאים במחקר זה מתאימים לממצאיו של Wagner (1994) כי לשיתוף יש השפעות משמעותיות על שביעות-רצון ועל ביצועים ארגוניים, אבל ההשפעות האלה בדרך כלל מעלות את הספק ביחס לתועלת המעשית של תכניות לשיתוף עובדים.

ניתוח ההשערות שלעיל בחתכים של מין, ארץ לידה והשכלה, העלה גם הוא ממצאים חלקיים בלבד. הממצאים המשמעותיים היחידים שנמצאו הם :

(א) 1) במודל הכללי שבו נבדקה תכנית השיתוף, מתווכת במשתנים: השפעה אישית של תכנית השיתוף על העובדים ותרומת התכנית לעובדים ולמפעל על המשתנה התלוי אקלים ארגוני ויחסי עבודה.

מין – לגבי נשים נמצא המודל מובהק ולגבי גברים מובהק למחצה. הקשרים הפנימיים שנמצאו מובהקים היו בין השפעת תכנית השיתוף על הפרט ותרומת התכנית למפעל לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה בלבד. ממצא זה מאשש את טענותיהם של Johnson & Johnson (1991) כי נשים נוטות יותר מגברים לתת הערכות גבוהות יותר להיבטים הארגוניים.

השכלה תיכונית – המודל נמצא מובהק ונמצאו קשרים פנימיים מובהקים בין תרומת תכנית השיתוף לפרט לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. ממצא זה מאשש את טענותיהם של Strauss & Rosenstein (1970), הרואים בשיתוף דרך להנעת עובדים ובעיקר משכילים.

כל הקשרים הפנימיים המובהקים שנמצאו במודלים המובהקים למחצה ($P < 0.07$) והלא-מובהקים, נגעו לקשר שבין השפעת תכנית השיתוף על הפרט לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה ומשפיעים באורח שלילי. ממצאים אלה מתייחסים למשתני הרקע: נשים, גברים, ילידי אירופה-אמריקה ובעלי השכלה יסודית. משמעות הממצא היא שככל שעולה ההשפעה האישית של השיתוף, כך קטנה יכולתה של תכנית השיתוף לצמצם או למתן חיכוכים במצבי העבודה. ההסבר לכך הינו, שתכנית השיתוף נטעה ציפיות אצל העובדים ובעיקר לגבי נשים ובעלי השכלה יסודית, שקיוו כי התכנית תשפר את מעמדם האישי במפעל; לגבי בעלי השכלה יסודית תומך ממצא זה במחקרו של Dubin (1958), הטוען כי לעובדים רבים אין הכישרים וההשכלה להשתתף בקבלת החלטות בארגון, ולפיכך התביעה כלפיהם לעשות זאת גוררת בעקבותיה מתח ואי-סיפוק בעבודה. זאת בצד יוצאי אירופה-אמריקה שתרבות מוצאם הינה בעלת אפיונים דמוקרטיים בעולם העבודה ובאורח-החיים, ואשר קיוו כי תכנית השיתוף תשנה את האינטראקציות במפעל בכיוונים שעליהם הצהירה. שלוש אוכלוסיות אלה ובמידה מועטה יותר גם אוכלוסיית הגברים, הגיבו בתסכול על אי-יכולתה של התכנית לפרוץ מערכים ארגוניים קיימים.

לעומתם, בעלי השכלה תיכונית, גברים ונשים, יוצאי אירופה-אמריקה ויוצאי אסיה-אפריקה ידעו להבדיל בין תרומת התכנית לעובדים ולמפעל – תרומה שעיקרה בביצועים העסקיים, הניהוליים והחברתיים של המפעל - לבין השפעתה האישית; לפיכך, ככל שתפישתם את תרומת התכנית היתה גבוהה יותר, כך נתנו ציונים גבוהים יותר לאקלים ארגוני וליחסי עבודה. יש בכך אישוש לטענותיהם של Strauss & Rosenstein (1970) הרואים בשיתוף דרך לפתרון קונפליקטים בין ההנהלה לעובדים, העלאת פרוץ-עבודה, סיפוק רב של עובדים, יחסי עבודה טובים יותר והנעת עובדים בעיקר אצל משכילים, וחיזוק למסקנתה של ארז (1990) כי סקירות הספרות שנעשו לאחרונה מעלות מסקנות מעורבות.

חשוב לציין, כי כל סדרת הממצאים המשמעותיים שצוינה לעיל (ואשר מקיפה כשני שלישים מסך הממצאים) מתייחסת לאקלים ארגוני ויחסי עבודה כמשתנה תלוי, משתנה שמתודית נבדק גם כמשתנה מתווך ואשר התוצאות לגביו ככזה, לא הניבו כל ממצא.

(2) המודל הכללי שבו נבדקה תכנית השיתוף, מתווכת במשתנים: השפעה אישית של תכנית השיתוף על העובדים ותרומת התכנית לעובדים ולמפעל, על המשתנה התלוי הסוציופסיכולוגי נמצא בלתי-מובהק. לעומת זאת בקשרים הפנימיים נמצאו:

אקדמאים – נתיב מובהק למחצה ושלילי בין תרומת התכנית למפעל לבין הרווחה הסוציופסיכולוגית. כלומר: ככל שתרומת התכנית מוערכת גבוה יותר, קטנה ההערכה ליכולתה להפחית ניכור, להגביר שביעות-רצון, אחריות ונאמנות. דומה שהדרג האקדמי, שהוא גם הדרג הבכיר במפעלים שנבדקו, מבטא בכך תסכול ואכזבה מפוטנציאל תכנית השיתוף לנוכח יישומה בשטח.

לעומת הנתיב שדווח לעיל נמצא קשר חיובי מובהק למחצה עם מידת השפעה גבוהה יחסית בקשר שבין השפעה אישית של תכנית השיתוף לבין הרווחה הסוציופסיכולוגית. כלומר, האקדמאים ידעו לעשות דיפרנציאציה בין תרומות תכנית השיתוף להפחתת ניכור, להגדלת שביעות-רצון ולהגברת אחריות ונאמנות, לבין תחושת תסכול מאי-מיצוין של אפשרויות התכנית בתחומי יחסי העבודה, שינוי מרכזי הכת, והתמודדות עם המבנה הארגוני הביורוקרטי והלא-שתפני.

לאורך כל הניתוחים נמצא קשר אחד בלבד, גם הוא מובהק למחצה ($P < .07$) במודל לא-מובהק, כקשר ישיר יחיד בין משתנה השיתוף לבין הרווחה הסוציופסיכולוגית לגבי נשים בלבד.

(ב) מודלים נוספים שנמצאו מובהקים לגבי ההשערה החלופית היו כלהלן:

(1) במודל הכללי שבו נבדקה תכנית השיתוף מתווכת במשתנים: אקלים ארגוני ויחסי עבודה והרווחה הסוציופסיכולוגית על המשתנה התלוי תרומת התכנית למפעל:

בעלי השכלה תיכונית – הקשר היחיד שנמצא מובהק הוא בין אקלים ארגוני ויחסי עבודה לבין תרומת התכנית למפעל. קשר זה יוצר מתאם עם קשר מקביל בין תרומת תכנית השיתוף למפעל לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה - קשר שדווח לעיל ושמשמעותו שאוכלוסיה זו, בוגרת ומפוכחת, ידעה לפתח ציפיות ריאליות לגבי תכנית השיתוף ותרומתה לאקלים הארגוני.

נשים – נמצא קשר שלילי בין תכנית השיתוף לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה, כלומר: ככל שהעובדות ייחסו לתכנית השיתוף הערכות גבוהות יותר, כך הן העריכו פחות את יכולתה לצמצם ולמתן חיכוכים במצבי עבודה.

מאידך, לגבי נשים, נמצא קשר חיובי בין ציונים גבוהים לתכנית השיתוף לבין הרווחה הסוציופסיכולוגית. משמעות הממצא הינה כפולה: ציבור הנשים מבדיל היטב בין מטרות התכנית לבין יישומן בפועל, ומביע אכזבה ותסכול מכך שתכנית שנטעה ציפיות לשינוי מערכתי כולל, ממוקדת בפועל בתחום הרווחה בלבד. תסכול זה נובע, בין השאר, מכך שהנשים קיוו שבעקבות התכנית ישתפר מצבן ובמפעל ישרור שוויון גם במשאבי ההשפעה והכח.

(2) במודל הכללי שבו נבדקה תכנית השיתוף מתווכת במשתנים: אקלים ארגוני ויחסי עבודה והרווחה הסוציופסיכולוגית על המשתנה התלוי השפעת התכנית על הפרט:

נשים – נמצא קשר חיובי בין ההערכות לתכנית השיתוף לבין הרווחה הסוציופסיכולוגית וקשר שלילי בין תכנית השיתוף לבין אקלים ארגוני ויחסי עבודה. ממצא זה עקיב ומקביל להערכות נשים לגבי תכנית השיתוף, גם בהתייחס לתרומת השיתוף למפעל.

גברים – נמצא קשר שלילי בין ההערכות שניתנו לתכנית השיתוף לבין אלה שניתנו לאקלים ארגוני ויחסי עבודה. ממצא זה שונה מהממצא שהתקבל אצל צברים בקשר זהה. דומה שגברים מביעים אכזבה מחוסר יכולת התכנית לעמוד בציפיותיהם ברמת המפעל, ואולם צברים (מן הסתם, מפאת גילם הצעיר ורמת ציפיות ריאלית) מבינים כי תכנית שיתוף, שעיקרה רווחה חברתית לא תשנה מהותית מערכי כוחות במפעל.

בשום מקרה לא נמצא קשר מלא, ישיר או עקיף, בין תכנית השיתוף למשתתפים התלויים השפעת תכנית השיתוף על הפרט ותרומת תכנית השיתוף למפעל.

המסקנה מביקורת הקשרים במודלים השונים בחתכי מין, ארץ לידה והשכלה, היא, כי המשתנה המרכזי לגבי שיתוף עובדים הוא אקלים ארגוני ויחסי עבודה, כי תפישת העובדים את המציאות הארגונית בוגרת ומפוכחת, וכי הם מבחינים היטב בין כוונות והצהרות לבין יישומן בשטח ולפיכך, מביעים סיפוק או ניכור ואכזבה באופן דיפרנציאלי וענייני (ברמות ההשכלה השונות, המין וארץ הלידה).

משמעות כלל הממצאים היא, כי לתכנית השיתוף כשלעצמה אין השפעה ישירה או עקיפה על המשתתפים התלויים. הממצאים שפורטו לעיל ומאששים את קביעותיהם של: Wagner (1994), Rogers & Hunter (1991) וכן Neuman, Edward & Raju (1989) מחקרי Meta Analysis שערכו Locke, Feren, McCaleb, Shaw Denny & Hunter (1991) ומצאים אלה מצטרפים למחקרי טאב, גלין (1972), ורובינשטיין (1989), שמסקנתם לגבי ההשקפה האידיאולוגית של שיתוף כדרך-חיים בישראל, הינה כי למעשה חלק ניכר מתכניות השיתוף ההסתדרותיות נכשל.

כיווני מחקר נוספים

המחקר התייחס למדגם גדול באופן יחסי למחקרי תעשייה בישראל: 7 מפעלים ו-929 נשאלים. המחקר מבוסס על דעותיהם האישיות והסובייקטיביות של העובדים ומשקף את תכנית השיתוף כפי שהם רואים אותה ולא בהכרח כפי שהיא ב'מציאות'. למרות זאת, העובדים כלקוחות תכנית השיתוף הם אלה שהערכותיהם ותחושותיהם האישיות מהוות קנה-מידה מרכזי ותקף במחקר. הצעתי שמחקרי שיתוף עתידיים ירחיבו את היריעה ויעסקו בנושאים, שמחקרם לוקה בחסר לעת-עתה:

1. תפישות העובדים – הפערים בין 'מציאות' חיצונית לבין 'מציאות' פנימית.
2. ציפיות – הצלחת השיתוף או אי-הצלחתו כפונקציה של ציפיות העובדים וההנהלה. כמו כן, האם אפשר לתאם ציפיות בקשר לשיתוף במהלך הפעלת תכניות שיתוף?
3. זיהוי נושאי תפקידים ודמויות מפתח להצלחת השיתוף – ברמות השונות של ההנהלות.
4. שיתוף כדרך-חיים – חקירת שיתוף עובדים כסוג של תרבות ארגונית והשפעתה על הצלחתו.

רשימת מקורות

ארז מ., "שיתוף בהצבת יעדים - תנאים להצלחה", בתוך: גלברזון, א., גלן, א., רוזנשטיין א., (1989), אופקים חדשים, הוצאת רמות, תל-אביב.

בן-ישראל, ר. (1976), שיתוף עובדים בניהול: מחקר משפטי השוואתי, המכון לחקר העבודה והרווחה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים.

בר-חיים א. (1986), ניהול משאבי אנוש, יחידה 10, גישות חדשות בניהול משאבי אנוש, האוניברסיטה הפתוחה, מהדורה ניסיונית, תל-אביב.

בר-חיים א. (1979), שיתוף עובדים בניהול מפעלי תעשיה, בניה ומלאכה, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים.

בר-חיים א., בר-יוסף ר., הוכמן ר. (1985), תכנית פעולה חברתית במפעלי 'כור': מחקר הערכה בחמישה מפעלי דגם, המכון לחקר העבודה והרווחה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים.

בר-חיים א., (1994), התנהגות ארגונית, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב.

בר-יוסף ר., בר-חיים א., קנת ת. (1987), מחקר חברתי בחמישה מפעלים ב'כור', המכון לחקר העבודה והרווחה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים.

בר-יוסף ר. ואחרים (1977), דיוקנו של מפעל תעשייתי בישראל, המכון לחקר העבודה והרווחה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים.

בר-יוסף ר., לשם א. (1979), מחקרי עבודה בישראל, המכון לחקר העבודה והרווחה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים.

גדון, ש. (1969), הסתדרות העובדים, תרבות וחינוך, תל-אביב.

גלין א. (1982), הלכה ומעשה ביחסי עבודה, גומא, צ'ריקובר מוציאים לאור, תל-אביב.

דיויס ד.ר., שקלטון ו.ג. (1976), פסיכולוגיה ועבודה, פסיכולוגיה חדשה, גומא, צ'ריקובר מוציאים לאור, תל-אביב.

ואצלאוויק פ., ויקלנד ג'., פיש ר. (1982), שינוי – עקרונות של יצירת בעיות ופתירתן, ספריית פועלים, תל-אביב.

טאב ג.י., גלין א. (1972), שיתוף עובדים בהנהלות, ספריה אוניברסיטאית עם-עובד, תל-אביב.

טאב ג.י., מנהיים, ב. (1973), הגורם האנושי בעבודה, הוצאת דביר, תל-אביב.

'כור', אגף כח-אדם (1982), תוכנית עבודה לפעילות חברתית במפעלי 'כור'.

'כור', אגף כח-אדם (1985), תוכנית עבודה לפעילות חברתית במפעלי 'כור'.

לוק א. א., לתם ג. (1983), הצבת מטרות: שיטת הנעה שפועלת, צ'ריקובר, תל-אביב.

ליוויט ה.ג. (1970), פסיכולוגיה מנהלית, הוצאת יחדיו, תל-אביב.

פלגי מ. (1984), היבטים תיאורטיים ואמפיריים של שיתוף עובדים בקבלת החלטות במפעלים תעשייתיים - השוואה בין מפעלים קיבוציים לבין מפעלים לא קיבוציים, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים.

קוצר, ר. (1984), "התכנית החברתית של 'כור'", בתוך: שיתוף עובדים במשק העובדים בבעלות, בניהול ובאולם הייצור, חוברת מ"ד, יד טבנקין, אוניברסיטת חיפה, ההסתדרות הכללית.

רוזנשטיין א. (1974), "שיתוף עובדים בניהול - ניסיונות במשק ההסתדרותי", מחקרי עבודה בישראל (עורכים: ר. בר-יוסף וא. לשם), המכון לחקר העבודה והרווחה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים, עמ' 175-188.

רוזנר מ. (1971), היררכיה ודמוקרטיה בתעשייה הקיבוצית, המכון לחקר החברה הקיבוצית, גבעת חביבה.

שירום א. (1983), מבוא ליחסי עבודה בישראל, עם-עובד, תל-אביב.

שירום א., גיק א. (1975), הכנסת שינוי ארגוני מתוכנן בתעשייה הישראלית, אוניברסיטת תל-אביב, תל-אביב.

Adams, R.J. & Rummel, C.H., (1977), "Workers' Participation in West-Germany: Impact on the Worker, the Enterprise and the Trade Union", *Industrial Relations Journal*, pp. 4-22.

Adelman, C., (1993), Kurt Lewin & the Origins of Action Research, *Educational - Action - Research*, U.K. 1, 1, pp. 724.

Adizes, I., (1972), "On Conflict Resolutions and an Organizational Definition of Self-Management", *First International Congress on Participation and Self-Management (ICPSM-I)*, Dubrovnik, vol. 5, pp. 17-33.

Argyris, C., (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, New York, Wiley.

Bailey, J., (1983), *Job Design and Work Organization*, Prentic-Hall, London.

Bar-Haim, A., (1984), "Workers' Participation in Management: Integration Versus Cooperation or Segregation", *Economic and Industrial Democracy*, 5, pp. 341-357.

Bar-Haim, A., (1984), "The Desire for Workers' Participation: Conflicting Forces in the Workplace", *Relation Industrielles*, 39(2),pp. 301-312.

Bar-Haim, A., (1984), *Workers' Participation in the Histadrut: Presented at the CIRCOM 4th"Established and New Directions Symposium. Tel Aviv, April pp. 9-15.*

Barnes, Z.E., (1987), "Change in the Bell System", *The Academy of Management Executive*, February,pp. 43-46.

Bartolke, K., Eschweiler, W., Flechsenberger, D., Palgi, M., & Rosner, M., (1985), *Participation and Control, Germany: Rene F. Wilher.*

Bass, B.M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.

Beck, R., (1987), "Visions, Values, and Strategies: Changing Attitudes and Culture", *The Academy of Management Executive*, February,pp. 33-41.

Blumberg, P., (1968), *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*, Constable, London.

Braun, E. & Senker P., (1982), *New Technology and Employment*, Manpower Service Commission, London.

Bucklow, M., (1966), "A New Role for the Work Group", *Administrative Science Quarterly*, 11(1), pp. 59-78.

Castillo, J. J., Jimenez, V., Santos, M., (1991), New Forms of Work Organization & Worker Participation in Spain, *Revista Espanola de Investigaciones Sociologicas*, Spain 56, Oct - Dec, pp. 115-141.

Cole, G.D.H., (1975), "Self-Management in Industry" in: Vanek, J., (ed.), *Self-Management: Economic Liberation of Man*, Penguin.

Cook, J.D. et.al., (1981), *The Experience of Work*, London, Academic Press.

Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L., and Jennings, D.R., (1988), "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, 13, pp. 8-22.

Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Lengnick-Hall, M. L., & Froggatt. K. L., (1990), Fact: The form of participation does matter - A rebuttal to Lena, Locke, and Schweiger. *Academy of Management Review*, 15, pp. 147-153.

Crouch, C. and Heller, F.A., (1983), *International Yearbook of Organizational Democracy: Organizational Democracy and Political Processes*, Vol. 1, Chichester, Prentice-Hall.

Cunningham, J.B. & White T.H., (eds.), (1984), *Quality of Working Life: Contemporary Cases*, Ministry of Supply and Services, Canada.

Davis, L.E. & Cherns A.B., (eds.) (1975), *The Quality of Working Life*, Free Press, New York.

Derber, M., (1970), "Crosscurrents in Workers' Participation", *Industrial Relation* 9, pp. 123-126.

Dubin, R., (1958), *Working Union - Management Relations*, N. J. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Emery, F.E. (1982), "New Perspectives on the World of Work: Sociotechnical Foundations for New Social Order", *Human Relations*, 35 (12), pp. 1095-1122.

Erez, M., (1986), "The Congruence of Goal Setting Strategies with Socio-Cultural Values, and its Effect on Performance", *Journal of Management*, 12, pp. 83-90.

Erez, M. and Arad, M., (1986), "Participative Goal Setting: Social, Motivational and Cognitive Factors", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 591-597.

Erez, M. and Earley, P.C., (1987), "Comparative Analysis of Goal Setting Across Cultures", *Journal of Applied Psychology* 72, pp. 658-665.

Erez, M., Earley, P.C., and Hulin, C.L., (1985), "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A TwoStep Model", *Academy of Management Journal* 28, pp. 50-66.

Erez, M. and Zidon, I., (1984), "Effect of Goal Acceptance on the Relationship of Goal Difficulty to Performance", *Journal of Applied Psychology* 69, pp. 69-78.

Erez, M., Borochoy, A., and Mannheim, B., (1988), "Work Values of Youth - Effects of Sex, or Sex Role Typing" submitted for publication.

Gruneber, M. M., (ed.), (1976), *Job Satisfaction*, Macmillan, London.

Guttman, L., (1950), "The Basis for Scalogram analysis": In Stauffer, S. A., (ed), Measurement & Prediction, New-York, Princeton University Press.

Guzzo, R. A., Jette, R.D., and Katzell, R.A., (1985), "The Effects of Psychologically - Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis", *Personal Psychology* 38, pp. 275-291.

Guzzo, R.A., Jackson S. E. & Katzell, R.A.,(1987), Meta - Analysis In Cummings L.L., & Staw B.M., (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 9, pp. 407-442.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R., (1980), *Work Redesign*, Reading, Mass, Addison Wesley.

Heller, F.A. and Wilpert, B., (1981), *Competence and Power in Managerial Decision-Making*, Chichester, Wiley.

Herzberg, F.B., Mausner, S., & Snyderman, B., (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley, New York.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L., (1990), *Methods of Meta - Analysis*. Newbury Park, CA: Sage.

Johnson, G. J., Johnson, W. R., (1991), Regional Differences in White Male Attitudes Towards the Participation of Minorities & Women in Unions, *International Review of Modern Sociology*, India, 21, 1, spring, pp. 49-72.

Katz, D. and Kahn, R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: Wiley.

Kelly, J.E., (1982), *Scientific Management, Job Redesign and Work Performance*, Academic Press, London.

Latham, G.P., Erez, M. and Locke, E.A., (1989), "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the ErezLatham Dispute Regarding Participation in Goal Setting", *Journal of Applied Psychology*, 35, pp. 667-686.

Latham, G.P, and Marshall, H.A., (1982), "The Effects of Self-Set, Participatively - Set and Assigned Goals on the Performance of Government Employees", *Personal Psychology* 35, pp. 399-404.

Latham, G.P., Mitchell, T.R., and Dossett, D.L., (1978), "Importance of Participative Goal Setting and Anticipated Rewards on Goal Difficulty and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 163-171.

Latham, G.P., and Saari, L.M., (1979), "The Effects of Holding Goal Difficulty Constant on Assigned and Participatively Set Goals", *Academy of Management Journal*, 22, pp. 163-168.

Latham, G.P., and Steele, T.P., (1983), "The Motivational Effects of Participation Versus Goal Setting on Performance", *Academy of Management Journal*, 26, pp. 406-417.

Latham, G.P., Seteele, T.P., and Saari, L.M., (1982), "The Effects of Participation and Goal Difficulty on Performance", *Personnel Psychology*, 35, pp. 677-686.

Latham, G.P., and Yukl, G.A., (1975), "Assigned Versus Participative Goal Setting with Educated and Uneducated Woods Workers", *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 299-302.

Latham, G.P., and Yukl, G.A., (1976), "Effects of Assigned and Participative Goal Setting on Performance and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 61, pp. 166-171.

Lewin, K., (1952), "Group Decision and Social Change", in: T. Newcomb and E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*, New-York, Holt, Rinehart & Winston, pp. 330-344.

Likert, R., (1961), *New Patterns of Management*, New-York, McGraw-Hill.

Locke, E. A., Feren, D. B., McCalbe, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T., (1980), *The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance*. In Dunca, K. D., Gruneberg, M. M., & Willis, D., (Eds.), *Changes in working life*, Chichester, England: Wiley, pp. 363-388.

Locke, E.A., Latham, G.P. and Erez, M., (1988), "The Determinants of Goal Commitment", *Academy of Management Review* 13, pp. 23-29.

Locke, E.A., and Schweiger, D.M., (1979), "Participation in Decision-Making: One More Look", in: B.M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, 1, pp. 265-339.

Matsui, T., Kakuyama, T., and Onglatco, M., (1987), "Effects of Goals and Feedback on Performance in Groups", *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 407-415.

Mayo, E., (1949), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge & Kegan Paul, London, ch. 1 .

Maslow, A.H., (1943), *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.

McGregor, D., (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGrawHill, New York.

Mento, A.J., Steele, R.P., and Karren, R.J., (1987), "A MetaAnalytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966-1984", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, pp. 52-83.

Miller, K.I., and Monge, P.R., (1986), "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, 29, pp. 727-753.

Mulder, M., (1971), "Power Equalization Through Participation", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 3138.

Neuman, G. A., Edwards, J. E., & Raju. N. S.,(1989), *Organizational Development Interventions: A meta - Analysis of Their Effects on Satisfaction & Other Attitudes*. *Personnel Psychology*, 42, pp. 461-489.

Newton, K., Leckie N., & Pateman, B.O., (1979), "The Quality of Working Life", *International Journal of Social Economic*, 6(4.)

Nie, N.H., Hull C. H., Jenkins, J.G., Steinbrenner, K., Bent D.H., (1975), *Statistical Package for the Social Sciences* (2nd ed.), McGraw-Hill, New-York.

Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H., (1957), *The Measurement of Meaning*, Urbana: University of Illinois Press.

Pateman, C., (1970), *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, D., (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction & Turnover among Psuchiatic Technicians", *Journal of Applied Psuchology*, 59, pp. 603-609.

Rogers, R., & Hunter, J. E., (1991), Impact of Management By Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 322-366.

Rosenberg R.D., (1977), A Dual Process Model of Worker Participation at the Blue-Collar Level, Submitted to the Senate of the Technion-Israel, Institute of Technology, Haifa.

Rosenstein, E., (1977), "Workers' Participation in Management: Problematic Issues in the Israeli System", *Industrial Relations Journal*, U.K., vol. 8 (2), pp. 55-69.

Sheppard, H.L. & Herrick N.Q., (1972), *Where Have All The Robots Gone?*, Free Press, New-York.

Strauss, G., & Rosenstein, E., (1970), "Workers' Participation: Acritical View", *Industrial Relations Journal*, 9, pp. 197-214.

Tannenbaum, A., Kavcic, B., Rosner, M., Vianello, M., & Wieser, G., (1974), *Hierarchy in Organizations*, Jossey Bass, San Francisco.

Taylor, F., (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Bros, New-York.

Tubbs, M.E., (1986), "Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence", *Journal of Applied Psychology* 71, pp. 474-483.

Vroom, V.H., and Jago, A.G., (1988), *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Vroom, V.H., and Yetton, P.W., (1973), *Leadership and Decision Making*, Pittsburg, University of Pittsburgh Press.

Wagner, J. A. III., & Gooding, R. Z., (1987a), Effects of Societal Trends on Participation Research. *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 241-262.

Wagner, J. A. III., & Gooding, R. Z., (1987b), Shared Influence & Organizational Behavior: A Meta - Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation - outcome Relationships, *Academy of Management Journal*, 30, pp. 524-541.

Wagner, J. A. III., & Crampton, S. M., (1993), Percept - Percept Inflation in Micro-organizational Research: An Investigation of Prevalence & Effect, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 53, PP. 310-314.

Wagner J. A. John III, (1994), Participation`s Effect on Performance & Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence, *The Academy of Mangement Review*, 19, pp. 312-330.

Walker, K.F., (1967), "Workers' Participation in Management", J.I.L.S. Bulletin, February, pp. 67-104.

Walton, R.E., (1982), New Perspective on the World of Work: Social Choice in the Development of Advanced Information Technology, Human Relations, 35 (12), pp. 1037-1089.

Warner, M., (1984), Organizations and Experiments: Designing New Ways of Managing Work, Wiley, Chichester.

Yammarino, F. J., & Naughton, T. J., (1992), Individual & Group - Based Views of Participation in Decision Making. Group & Organization Management, 17, pp. 398-413.

Yukl, G., (1989), Managerial Leadership: A Review of Theory & Research, Journal of Management, 15, pp. 251-289.

Zeffane, R., & Macdonald, D., (1993), "Uncertainty, Participation & Alienation, Lessons for Workplace Restructuring", International Journal of Sociology & Social Policy, U.K., 13, pp. 5-6, 22-52.

9. * האם את/ה מרוצה משכרך במפעל? V (20)
- (1 מרוצה מאוד (2 מרוצה (3 די מרוצה (4 לא מרוצה (5 מאוד לא מרוצה
10. האם לעומת השכר המשולם במפעלים אחרים לעובדים כמוד, שכרך? V (21)
- (1 גבוה יותר (2 אותו דבר (3 נמוך יותר (4 אינני יודע
11. עכשיו אקרא לך משפטים אחדים שמתארים את האווירה במפעל שלכם ועליך יהיה לומר לי לאיזה צד נוטה האווירה, לפי דעתך. ובכן, האווירה במפעלכם היא: V (22)
- (1 חברית (2 ככה-ככה (3 לא חברית V (23)
- (1 נעימה (2 ככה-ככה (3 לא נעימה V (24)
- (1 יעילה (2 ככה-ככה (3 לא יעילה V (25)
- (1 קרה (2 ככה-ככה (3 חמה V (26)
- (1 עוינת (2 ככה-ככה (3 תומכת V (27)
- (1 נוסכת אמון (2 ככה-ככה (3 מעוררת חשדנות V (28)
- (1 מעוררת פחד (2 ככה-ככה (3 נוסכת ביטחון
12. * באיזו מידה אכפת לך שאת/ה שומע ביקורת שלילית על 'כורי'? V (29)
- (1 במידה רבה (2 במידה (3 במידה (4 במידה (5 במידה מעטה מאוד מעטה מעטה בינונית רבה
13. * באיזו מידה את/ה גאה להשתייך למפעל הסתדרותי? V (30)
- (1 במידה רבה (2 במידה (3 במידה (4 במידה (5 במידה מעטה מאוד מעטה מעטה בינונית רבה
14. * איך היית מגדיר/ה את יחסי העבודה במפעל שלכם? V (31)
- (1 טובים (2 טובים (3 טובים ולא (4 גרועים (5 גרועים מאוד גרועים גרועים

15. * באיזו מידה יש אצלכם במפעל יחסי אמון והבנה בין הפועלים והעובדים למנהל המפעל?

(1) במידה רבה	(2) במידה רבה	(3) במידה בינונית	(4) במידה מעטה	(5) במידה מעטה מאוד	V (32)
---------------	---------------	-------------------	----------------	---------------------	--------

16. * איך היית מגדיר/ה את תנאי העבודה והרווחה במפעלכם?

(1) גרועים	(2) גרועים	(3) לא טובים ולא טובים	(4) טובים	(5) טובים מאוד	V (33)
------------	------------	------------------------	-----------	----------------	--------

17. כיצד היית מתאר את התנהגותם של בעלי תפקידים במפעל (המנהל, מנהלי המחלקות,

מנהלי העבודה וכו')? כיצד הם מקבלים החלטות הקשורות לניהול המפעל?

(1) מקבלים החלטות מבלי לדווח לעובדים ומבלי להתייעץ עימם.

(2) מקבלים החלטות מבלי להתייעץ עם העובדים, אבל לאחר מעשה מדווחים להם.

(3) מתייעצים עם העובדים לפני שמקבלים החלטות, אבל מחליטים לבד.

(4) מתייעצים עם העובדים ומקבלים החלטות במשותף עם העובדים.

(5) משאירים את ההחלטות לעובדים, שיחליטו מה שהם רוצים.

(6) קשה להעריך או לא יודעת.

18. * עכשיו אקרא לך משפטים אחדים ואבקשך לומר לי אם את/ה מסכים/ה או לא מסכים/ה

לנאמר בהם :

כן, אני בהחלט מסכים/ה	אני מסכים/ה	אני נוטה להסכים	אינני בטוח/ה	אני נוטה לא להסכים	אינני מסכים/ה	לא, בהחלט אינני מסכים/ה		
7	6	5	4	3	2	1	אני גאה לספר לאנשים היכן אני עובד/ת	V (35)
7	6	5	4	3	2	1	לעיתים אני חש/ה שהייתי רוצה לעזוב את המפעל לתמיד	V (36)
7	6	5	4	3	2	1	אין לי חשק להתאמץ כדי לעזור למפעל	V (37)

כך, אני בהחלט מסכים/ה	אני מסכים/ה	אני נוטה להסכים	אינני בטוח/ה	אני נוטה לא להסכים	אינני מסכים/ה	לא, בהחלט אינני מסכים/ה		
7	6	5	4	3	2	1	לא הייתי עובר/ת למפעל אחר גם אם המפעל היה במצב כלכלי לא טוב	V (38)
7	6	5	4	3	2	1	אני חש/ה שאני חלק מהמפעל בעבודתי נעים לי להרגיש שאני	V (39)
7	6	5	4	3	2	1	מתאמצ/ת לא רק למעני אלא גם למען המפעל גם אם היו מציעים לי קצת יותר כסף במפעל אחר לא הייתי עוזב/ת את המפעל	V (40)
7	6	5	4	3	2	1	לא הייתי ממליץ/ה לחבר/ה קרוב/ה להצטרף למפעל שלנו	V (41)
7	6	5	4	3	2	1	גורם לי סיפוק לדעת שעבודתי תורמת למפעל	V (42)
7	6	5	4	3	2	1	גורם לי סיפוק לדעת שעבודתי תורמת למפעל	V (43)

עכשיו אעבור, ברשותך, לנושא אחר. ביכורי מפעילים לאחרונה במפעלים שונים תוכנית חברתית (תוכנית רווחה, תוכנית חזיזה'). ברצוני לשאול אותך בקשר לתוכנית הזאת.

19. האם ידוע לך על התוכנית החברתית או על תוכנית הרווחה של 'כור'?

(1) כן, התוכנית ידועה לי לפרטיה (ממתי?) _____

(2) כן, התוכנית ידועה לי, אבל רק באופן כללי, אינני יודע/ת פרטים (ממתי?) _____

(3) לא, התוכנית איננה ידועה לי ולא שמעתי עליה

V (44)

20. האם מפעילים במפעלכם את התוכנית החברתית?
 (1 כן (ממתי? _____); (2 אינני יודעת/ת; (3 לא
 (בעמודים 46 ו-47 לסמן את מספר השנים שידועה לו התוכנית בכלל ובמפעל. אם לא
 זוכרת/ת – לסמן 9).
 (אם ציין/ה את התשובה 3 בשאלה 19 ואת התשובות 2 או 3 בשאלה 20 – עבור לשאלה 47).

21. ממי נודע לך על התוכנית החברתית של 'כור'?
 (לא להציג את האפשרויות; רק לשאול "ממי עוד?")

עבור לשאלה 22

ממנהל המפעל או גורם הנהלה אחר	(1 כן (2 לא (3 לא	יודעת / לא	סיפרו	P (48)
מן הוועדים	(1 כן (2 לא (3 לא	יודעת / לא	סיפרו	P (49)
מעובדים אחרים במפעל	(1 כן (2 לא (3 לא	יודעת / לא	סיפרו	P (50)
מצוות ההפעלה של הנהלת 'כור'	(1 כן (2 לא (3 לא	יודעת / לא	סיפרו	P (51)
מגורם אחר (איזה? _____)	(1 כן (2 לא (3 לא	יודעת / לא	סיפרו	P (51)
הסמינר הרעיוני של 'כור' / בית-הספר האזורי של 'כור'	(1 כן (2 לא (3 לא	יודעת / לא	סיפרו	P (52)

22. לשם מה הוקמה אצלכם התוכנית החברתית ומה היו מטרותיה?

P (54)

(לא להציג את האפשרויות, לשאול רק: "אילו עוד מטרות?")

P (55)

עבור לשאלה 23

מטרות חברתיות (לחזק את הקשר / הזיקה / המעורבות / הגיבוש בין העובדים / משפחותיהם והמפעל / ההנהלה	(1 כן (2 לא (3 לא	יודעת / לא	או אין	מטרה	P (56)
מטרות אישיות (להגביר את המוטיבציה / שביעות	(1 כן (2 לא (3 לא	יודעת / לא	או אין	מטרה	

הרצון / האושר / ההזדהות האישיים של העובדים)

יודעת

או אין

מטרה

מטרות כלכליות (להגדיל את פריון העבודה / היעילות (1) כן (2) לא (3) לא

יודעת

/ להקטין בזבוז / היעדרויות / תחלופה / שביתות)

או אין

מטרה

P (57) מטרות פוליטיות-אידיאולוגיות (להגביר הזדהות / (1 כן (2 לא (3 לא היכרות / מודעות ליכור' / להסתדרות / לחברת העובדים / לתנועת העבודה, להגביר שיתוף / דמוקרטיה תעשייתית כדרך מיוחדת של מפעל (הסתדרותי)

P (58) מטרות אחרות (אילו? _____) (1 כן (2 לא (3 לא יודעת / או אין מטרה

P (59) 23. האם מתקיימים אצלכם מפגשים ואסיפות של העובדים במפעל?

P (60) של כל העובדים עם (1 לעיתים רחוקות (2 לפעמים (3 לעיתים (4 לא זוכרת/ מנהל המפעל / לא קיים קרובות

P (61) של כל מחלקה עם מנהל (1 לעיתים רחוקות (2 לפעמים (3 לעיתים (4 לא זוכרת/ המפעל / לא קיים קרובות

P (62) של כל מחלקה עם מנהל (1 לעיתים רחוקות (2 לפעמים (3 לעיתים (4 לא זוכרת/ המפעל / לא קיים קרובות

P (62) מפגשים אחרים (אילו? (1 לעיתים רחוקות (2 לפעמים (3 לעיתים (4 לא זוכרת/ (_____ / לא קיים קרובות

24. כיצד הסבירו לעובדים והציגו את התוכנית החברתית אצלכם במפעל?

(לא להציג את האפשרויות השונות, לשאול רק: "וכיצד עוד?")

עבור לשאלה 25

P (63) כינסו אסיפה של כל העובדים (1 כן (2 לא (3 לא הסבירו / לא זוכרת/

P (64) כינסו אסיפות מחלקתיות (1 כן (2 לא (3 לא הסבירו / לא זוכרת/

P (65) כינסו את העובדים מחוץ למפעל (1 כן (2 לא (3 לא הסבירו / לא זוכרת/

P (66) פרסמו את התוכנית בעלון המפעל (1 כן (2 לא (3 לא הסבירו / לא זוכרת/

P (67) באמצעי אחר (איזה? _____) (1 כן (2 לא (3 לא הסבירו / לא זוכרת/

25. מי הסביר לעובדים על התוכנית החברתית?

(לא להציג את האפשרויות, לשאול רק: "מי עוד?")

עבור לשאלה 26

מנהל המפעל	(1) כן	(2) לא	(3) לא	לא הסבירו / לא זוכרת	P (68)
הוועדים	(1) כן	(2) לא	(3) לא	לא הסבירו / לא זוכרת	P (69)
חברים אחרים במפעל	(1) כן	(2) לא	(3) לא	לא הסבירו / לא זוכרת	P (70)
צוות ההפעלה מהנהלת 'כור'	(1) כן	(2) לא	(3) לא	לא הסבירו / לא זוכרת	P (71)
גורם אחר (איזה? _____)	(1) כן	(2) לא	(3) לא	לא הסבירו / לא זוכרת	P (72)

26. האם, לדעתך, אפשר היה לעשות את התוכנית החברתית (או תוכנית הרווחה) במפעלכם ללא עזרה ודחיפה מבחוץ של צוות ההפעלה מהנהלת 'כור'?

- (1) כן (כיצד? _____)
- (2) לא (מדוע? _____)
- (3) אינני יודע / קשה לי להעריך. P (73)
- (4) לא ידעתי שיש צוות הפעלה ב'כור'.
- (5) אין תוכנית או לא ידועה.

27. האם את/ה פעיל בתוכנית החברתית? PAIL

במה? _____

(לא להציג את האפשרויות, לשאול רק: "במה עוד?")

עבור לשאלה 28

חבר/ה בוועדת ההיגוי של התוכנית	(1) כן	(2) לא	(3) משתתף לא	(4) לא פעילה	P (74)
חבר/ה באחת או יותר מוועדות התכנון	(1) כן	(2) לא	(3) משתתף לא	(4) לא פעילה	P (75)
ראש אחת מוועדות התוכנית	(1) כן	(2) לא	(3) משתתף לא	(4) לא פעילה	P (76)
בעלת תפקיד אחר בתוכנית (איזה? _____)	(1) כן	(2) לא	(3) משתתף לא	(4) לא פעילה	P (77)
פעילות אחרת	(1) כן	(2) לא	(3) משתתף לא	(4) לא פעילה	P (78)

(אם ציין שפעילה בתוכנית, עבור לשאלה 30)

28. האם רוצה להיות פעיל בתוכנית החברתית?

כן? (כיצד, במה?)

לא להציג את האפשרויות, לשאול רק? "במה עוד?"

עבור לשאלה 30

- Q4 (79) חבר/ה בוועדות התוכנית (איזו? _____) (1) כן (2) לא (8) כבר פעיל/ה
- Q5 (80) השתתפות או עזרה כללית לאחת הוועדות הפעילות (אילו? _____) (1) כן (2) לא (8) כבר פעיל/ה
- Q6 (81) ה
- Q7 (82) פעילות ספציפית (איזו? _____) (1) כן (2) לא (8) כבר פעיל/ה
- רוצה להיות פעיל/ה אבל לא יודעת/ת כיצד (1) כן (2) לא (8) כבר פעיל/ה

29. לא (מדוע לא?)

לא להציג את האפשרויות, לשאול רק? "מה עוד?"

עבור לשאלה 30

- Q8 (83) לא מעוניין/ת באופן אישי / הנושא לא מעניין אותי (1) כן (2) לא (8) כבר פעיל/ה
- Q9 (84) לא מאמין/ה במטרות התוכנית (1) כן (2) לא (8) כבר פעיל/ה
- Q10 (85) לא מאמין/ה שהתוכנית תצליח בתנאי המפעל (1) כן (2) לא (8) כבר פעיל/ה
- Q11 (86) הנוכחיים אחר (איזה? _____) (1) כן (2) לא (8) כבר פעיל/ה

30. האם השתתפת באחת מן הסדנאות או המפגשים המכינים של התוכנית?

- (1) כן (היכן ומתי?) _____
- (2) לא

31. כיצד את/ה היית מציע להפעיל תוכנית חברתית או תוכנית רווחה במפעל שלכם? _____

32. האם את/ה מכיר/ה עובדים אחרים שפעילים בתוכנית החברתית בתפקידים שונים?

Q13 (88)

1) כן (האם תוכל/י לציין שמות אחדים)? _____

2) לא

33. מה נעשה במפעל שלכם בשנה האחרונה במסגרת התוכנית החברתית? אילו פעילויות?

לא להציג את האפשרויות, לשאול רק? "מה עוד?"

עבור לשאלה 34

פעילות רווחה, נופש וספורט Q14 (89)

1) כן 2) לא 3) לא נעשה / לא יודעת

שנעשה

פעילות הדרכה ופיתוח משאבי אנוש Q15 (90)

1) כן 2) לא 3) לא נעשה / לא יודעת

שנעשה

שיפור תנאי עבודה ותנאים סוציו-טכניים Q16 (91)

1) כן 2) לא 3) לא נעשה / לא יודעת

שנעשה

שיפורים אסטטיים בסביבת המפעל ותחנת Q17 (92)

1) כן 2) לא 3) לא נעשה / לא יודעת

שנעשה

העבודה

פעילות בקהילה Q18 (93)

1) כן 2) לא 3) לא נעשה / לא יודעת

שנעשה

אחר (איזה? _____) Q19 (94)

1) כן 2) לא 3) לא נעשה / לא יודעת

שנעשה

34. האם את/ה מכיר את הוועדות השונות הפועלות במסגרת התוכנית החברתית במפעלכם?

1) כן (אילו ועדות? מהן תפקידיהן)? _____ (95)

2) לא

לא להציג את האפשרויות, לשאול רק? "אילו עוד ועדות?"

על	לא	לא (3)	כן (2)	כן (עם ידיעה)	ועדת היגוי	Q20 (96)
על	לא	לא (3)	כן (2)	כן (שם)	ועדת תקשורת (פנים ו/או חוץ)	Q21 (97)
על	לא	לא (3)	כן (2)	כן (1)	ועדת תרבות	Q22 (98)
על	לא	לא (3)	כן (2)	כן (1)	ועדת חינוך	Q23 (99)
על	לא	לא (3)	כן (2)	כן (1)	ועדת איכות חיים	Q24 (100)
על	לא	לא (3)	כן (2)	כן (1)	ועדת עלון מפעל	Q25 (101)
על	לא	לא (3)	כן (2)	כן (1)	טיפול במשפחה ו/או בגמלאים	Q26 (102)
על	לא	לא (3)	כן (2)	כן (1)	ועדה לקשרים עם הקהילה	Q27 (103)
על	לא	לא (3)	כן (2)	כן (1)	ועדה אחרת (איזו? _____)	Q28 (104)
על	לא	לא (3)	כן (2)	כן (1)	ועדה אחרת (איזו? _____)	Q29 (105)

35. כיצד הוקמו אצלכם ועדות התוכנית החברתית?

- Q30 (106)
- 1) נבחרו או מונו על-ידי כל העובדים
 - 2) נבחרו או מונו על-ידי ההנהלה
 - 3) נבחרו או מונו על-ידי ההנהלה, הוועד וצוות הפעלה של 'כור'
 - 4) אחר (כיצד? _____)
 - 5) לא יודעת

36. האם ידוע לך מהו התקציב הכספי של התוכנית החברתית במפעלכם השנה?

- Q31 (107)
- 1) כן (כמה? _____);
 - 2) כן שגוי;
 - 3) לא

37. כמה מהעובדים, להערכתך, אינם יודעים כלל שיש אצלכם תוכנית חברתית?

- Q32 (108)
- 1) הרוב איננו יודע
 - 2) כמחצית אינה יודעת
 - 3) רק מיעוט איננו יודע
 - 4) אינני יכולה להעריך
 - 5) כולם יודעים

38. מי, להערכתך, תומך הכי חזק בתוכנית החברתית שלכם? Q33 (109)
- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1) מנהל המפעל | 6) גורמים הסתדרותיים (חברת |
| 2) חברי הנהלה אחרים במפעל | העובדים, הוועד הפועל) |
| 3) ועדים | 7) לא יודעת |
| 4) העובדים עצמם | 8) אין כאלה |
| 5) צוות הפעלה מהנהלת 'כור' | 9) אין תוכנית / לא ידועה |
39. מי, להערכתך, מתנגד הכי חזק לתוכנית החברתית? Q34 (110)
- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1) מנהל המפעל | 6) גורמים הסתדרותיים (חברת |
| 2) חברי הנהלה אחרים במפעל | העובדים, הוועד הפועל) |
| 3) ועדים | 7) לא יודעת |
| 4) העובדים עצמם | 8) אין כאלה |
| 5) צוות הפעלה מהנהלת 'כור' | 9) אין תוכנית / לא ידועה |
40. * מה יחסם של הגורמים הבאים לתוכנית החברתית? Q35 (111)
- | | | | | | | |
|----------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|
| העובדים: | חיובי | חיובי | לא חיובי ולא | שלילי | שלילי | לא |
| | מאוד | | שלילי | | מאוד | יודעת |
| ההנהלה: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 8 |
| הוועדים: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 8 |
41. כיצד משפיעה התוכנית החברתית על מעמדם של הגורמים הבאים? Q38 (114)
- | | | | | |
|----------|---------------|-----------------------|----------------|-------------|
| העובדים: | 1) מחזקת אותם | 2) אינה משנה את מעמדם | 3) מחלישה אותם | 8) לא יודעת |
| ההנהלה: | 1) מחזקת אותם | 2) אינה משנה את מעמדם | 3) מחלישה אותם | 8) לא יודעת |
| הוועדים: | 1) מחזקת אותם | 2) אינה משנה את מעמדם | 3) מחלישה אותם | 8) לא יודעת |
42. האם התוכנית החברתית באה: Q41 (117)
- | | | | |
|------------------|----------------------|------------|-------------|
| 1) במקום הוועדים | 2) להשלים את הוועדים | 3) אין קשר | 8) לא יודעת |
| 1) במקום הוועדים | 2) להשלים את ההנהלה | 3) אין קשר | 8) לא יודעת |
- Q42 (118)

43. * האם, לפי דעתך, התוכנית החברתית במפעלכם תורמת או לא תורמת לדברים הבאים :

לא יודעת/ת	לא תורמת	תורמת מעט	תורמת	תורמת הרבה		CONTRTB
8	4	3	2	1	לשקט ביחסי העבודה	Q43 (119)
8	4	3	2	1	להגדלת פיריון העבודה	Q44 (120)
8	4	3	2	1	לשיפור ביחסי האנוש בין העובדים למנהלים	Q45 (121)
8	4	3	2	1	לסיפוק בעבודה	Q46 (122)
8	4	3	2	1	להזדהות עם המפעל	Q47 (123)
8	4	3	2	1	לרווחת העובדים ומשפחותיהם	Q48 (124)
8	4	3	2	1	לשיתוף העובדים בהחלטות ולהשפעתם על ההנהלה	Q49 (125)
8	4	3	2	1	לאיכות החיים בעבודה	Q50 (126)
8	4	3	2	1	לניהול טוב יותר של המפעל	Q51 (127)
8	4	3	2	1	להבנה טובה יותר של בעיות העובדים מצד המנהלים	Q52 (128)
8	4	3	2	1	לקשר טוב יותר בין משפחות העובדים והמפעל	Q53 (129)
8	4	3	2	1	להשתלבות של המפעל בקהילה	Q54 (130)

44. * האם את/ה מסכים/ה או לא למשפט הבא?

"התוכנית החברתית / תוכנית הרווחה לא רצינית, אין בה חידוש לעומת מה שהיה קודם והיא רק כדי לצאת ידי חובה כלפי הפועלים והעובדים".

לא, בהחלט אינני מסכים/ה	אינני מסכים/ה	אני נוטה לא להסכים	אינני מסכים/ה	אני נוטה להסכים	אני מסכים/ה	כן, אני מסכים/ה בהחלט	
1	2	3	4	5	6	7	Q55 (131)

45. מה, לפי דעתך, לא בסדר בתוכנית החברתית שלכם?

(לא להציג את האפשרויות, לשאול רק "מה עוד?")

עבור לשאלה 46

הסברה, אינפורמציה על התוכנית	Q56 (132)
עבודת הוועדות, הדרך שבה מקבלים ומעבירים החלטות	Q57 (133)
סדר העדיפויות בתוכנית, הפעולות שעושים	Q58 (134)
הרכב פרסונאלי של גופי התוכנית	Q59 (135)
פגיעה בגופים קיימים, כמו הנהלה, ועדים	Q60 (136)
אי הסכמה עם המטרות (למשל, המטרה הפוליטית)	Q61 (137)
חוסר שיתוף ציבור העובדים בתוכנית	Q62 (138)
חוסר גיבוי של ההנהלה / הוועד / הנהלת 'כור'	Q63 (139)
אחר (איזה? _____) (1 כן 2 לא	Q64 (140)

46. האם התוכנית החברתית / תוכנית הרווחה השפיעה עליך באופן אישי? INFLUEN

על נכונותך להתאמץ ולתרום למפעל מיכולתך לחיוב	Q65 (141)
על יחסך עם הממונים עליך לחיוב	Q66 (142)
על יחסך עם חבריך לעבודה לחיוב	Q67 (143)
על נכונותך לפעילות חברתית ומעורבות במפעל לחיוב	Q68 (144)
על יחס משפחתך למפעל לחיוב	Q69 (145)
על יחסך להסתדרות לחיוב	Q70 (146)
על יחסך ל'כור' לחיוב	Q71 (147)
על נכונותך לפעילות בקהילה מחוץ למפעל ולשעות העבודה לחיוב	Q72 (148)
על מעמדך האישי וחשיבותך במפעל לחיוב	Q73 (149)
אחר (איזה? _____) לחיוב	Q74 (150)

47. * האם הוועד שלך מייצג, לפי דעתך, את רצון הציבור שבחר בו?

מעטה	(5 במידה מאוד	(4 במידה מעטה	(3 במידה בינונית	(2 במידה רבה	(1 במידה רבה מאוד	Q75 (151)
------	---------------	---------------	------------------	--------------	-------------------	-----------

48. * האם ההנהלה מעוניינת באמת בטובתם של הפועלים והעובדים במפעל?
 (1) במידה רבה (2) במידה בינונית (3) במידה מעטה (4) במידה מאוד (5) במידה מעטה
 Q76 (152)
49. האם המשפחה מכירה את המפעל שלך? האם ביקרה בו?
 (1) כן, וביקרה בו (2) כן, ולא ביקרה בו (3) לא
 Q77 (153)
50. האם המשפחה מכירה את התוכנית החברתית / תוכנית הרווחה במפעלכם?
 (1) כן (2) אינני יודעת (3) לא
 Q78 (154)
51. האם היית רוצה שהמשפחה תבקר במפעל ותדע מה קורה בו?
 (1) כן (2) לא (מדוע? _____)
 (155)
52. האם השתתפת בסמינר הרעיוני / בית-הספר האזורי של 'כור'?
 (1) כן (מתני והיכן?) _____
 (156)
 (2) לא
-
- עכשיו ברצוני לשאול אותך, ברשותך, מספר שאלות אישיות
53. האם את/ה חבר ועד?
 (1) כן, ראש ועד פועלים (3) חבר ועד פועלים
 (2) ראש ועד פקידים (4) חבר ועד פקידים
 (5) לא
 (157)
54. כמה שנים את/ה מכהן/ת בתפקידך בוועד?
 (אם איננו חבר ועד, לסמן 99 בעמודות 158 – 159)
 158 159
55. אילו תפקידים ציבוריים נוספים את/ה ממלא/ת במפעל?

 160 161
-
56. אילו תפקידים ציבוריים את/ה ממלא/ת מחוץ למפעל?

 162 164

אם לא ממלא תפקידים ציבוריים, לסמן 9 בעמודות 160 – 164. לסמן עד שלושה תפקידים לפי הקוד הבא:

1 – חברה ועדה במפעל (בטיחות, ביטחון וכו'); חברה ארגון עובדים או גופים הסתדרותיים מחוץ למפעל; 3 – חברה בגופים פוליטיים ברמה מקומית; 4 – חברה בגופים פוליטיים ברמה ארצית; 5 – חברה בגופים ציבוריים לא פוליטיים (ועד הורים, ועד שכונה וכו').
ענה ברצוני לשאול אותך שאלות אחדות על פעילותך מחוץ לעבודה
57. האם בשבוע האחרון:

- | | | |
|-------|---|---------------|
| (165) | יצאת לקולנוע, תיאטרון או קונצרט או מופע אחר | (1) כן (2) לא |
| (166) | יצאת לשיעורים, הרצאות או קורסים אחרי העבודה | (1) כן (2) לא |
| (167) | יצאת לפעילות ציבורית בארגונים, במועצת העובדים, במפלגה, בוועד שכונתי או ועד הורים וכו' | (1) כן (2) לא |
| (168) | נפגשת עם קרובי משפחה או חברים | (1) כן (2) לא |
| (169) | הלכת לבית-כנסת, ללימודי קודש או פעילות דתית אחרת | (1) כן (2) לא |
| (170) | עזרת לילדיך בהכנת השיעורים | (1) כן (2) לא |
| (171) | עסקת בעבודות הבית, ניקיון, קניות, גינה וכו' | (1) כן (2) לא |
| (172) | עסקת בפעילות אחרת (איזו? _____) | (1) כן (2) לא |

GENDER
(173)

58. מין הנחקר (לא לשאול)? 1 – גבר 2 – אשה

59. באיזו שנה נולדת? _____ (לסמן שתי ספרות אחרונות)

174	175
-----	-----

60. באיזו ארץ נולדת? _____, באיזו ארץ נולד אביך? _____

176	177
-----	-----

(01 – ישראל; 02 – עיראק, לבנון, סוריה; 03 – תימן; 04 – מרוקו, אלג'יר, טוניס, לוב; 05 – מצרים, סודן; 06 – גרוזיה; 07 – ברית-המועצות; 08 – מזרח אירופה; 09 – מערב אירופה; 10 – אמריקה הדרומית; 11 – אמריקה הצפונית, אוסטרליה, דרום אפריקה; 12 – הודו; 32 – תורכיה; 33 – אחר)

ORIGIN

61. באיזו שנה עלית ארצה? _____ (לסמן שתי ספרות אחרונות, ואם נולד בארץ לסמן 99)

178	179
-----	-----

62. מצב משפחתי: (1) רווק (2) נשוי (3) אחר (180)

63. מספר ילדים: _____ (אם אין ילדים, לסמן 99)

181	182
-----	-----

64. גיל הבן/הבת הצעיר במשפחה: _____ (אם אין ילדים, לסמן 99)

184

65. כמה שנות לימוד סיימת? _____ (אם לא למד/ה, לסמן 99)

EDUCAT	
185	186

האם יש דברים נוספים שהיית רוצה לומר או להעיר בכל אחד מן הנושאים שנשאלת? אשמח לשמוע ולרשום:

תודה על שיתוף הפעולה

שלום ותודה רבה

PLANTER
IDPLANT
(187)

שם המפעל: (1) טלרד מעלות

(2) קרית הפלדה

(3) שמן

(4) עץ הזית

(5) טלרד לוד

(6) מכתשים צפון; מכתשים רמת חובב

(7) פניציה ירוחם

נספחים

נספח א' - לוח מתאמים (MONCO) עבור ניתוח SSA

	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1																			
1																					עבודה קלה																		
2																				2	עבודה משתלמת כספית																		
3																			21	11	עבודה מעניינת																		
4																			57	23	30	עבודה מכובדת																	
5																			48	51	29	5	מרוצה מהעבודה																
6																			55	19	27	78	4	מרוצה מהשכר															
7																			21	32	10	16	14	-11	אווירה חברית														
8																				89	28	46	17	25	26	-7	אווירה נעימה												
9																				75	65	34	44	12	28	28	-3	אווירה יעילה											
10																				68	76	74	26	35	9	26	26	-3	אווירה חמה										
11																				76	73	75	69	22	34	24	29	28	11	אווירה תומכת									
12																				78	73	69	71	71	24	35	18	18	33	1	אווירה נוסכת אמון								
13																				76	67	60	62	59	55	24	37	25	27	25	7	אווירה נוסכת ביטחון							
14																				55	65	56	55	52	60	59	28	46	25	24	26	-8	יחסי עבודה						
15																				56	43	49	45	47	44	40	44	35	39	10	7	29	7	יחסי אמון וחבנה					
16																				35	45	19	23	38	30	27	34	28	41	32	27	20	34	40	תנאי עבודה				
17																				51	50	44	26	31	31	27	23	26	22	29	37	32	20	31	-3	עניין בטובת העובד			
18																				9	4	-3	-1	2	1	7	15	9	0	3	8	6	5	2	13	-7	מחויבות ארגונית		
19																				31	18	12	8	0	6	-7	7	-5	4	1	-7	10	3	-7	-9	4	-7	תרומה לעובד	
20																				92	30	18	11	3	-1	11	-7	1	-3	-2	-8	-6	16	2	-4	-9	24	-11	השפעה על הפרט

נספח ג' - מדד תרומת תכנית השיתוף

נבנה כציון פקטור על פריטי שאלה מספר 43 בשאלון.

בניתוח התקבל פקטור יחיד.

.EIGENVALUE : 7.29

% השונות המוסברת. : 61%

: VARIMAX רוטציה.

פריטי המדד	F1 - תרומת תכנית השיתוף לעובדים ולמפעל
שקט תעשייתי	0.61
פריון ייצור	0.65
שיפור יחסים	0.67
סיפוק בעבודה	0.65
הזדהות	0.66
רווחת עובדים	0.55
שיתוף בהחלטות	0.50
איכות חיים	0.61
ניהול טוב יותר	0.64
הבנת בעיות העובדים	0.61
קשר משפחות	0.58
השתלבות בקהילה	0.56
ציון ממוצע	0.021
סטיית תקן	1.003
מינימום	-1.796
מקסימום	2.016
N	406

נספח ד' - מדד השפעה אישית של תכנית השיתוף

נבנה כציון פקטור על פריטי שאלה מספר 46 בשאלון.

בניתוח התקבל פקטור יחיד.

.EIGENVALUE : 4.33

% השונות המוסברת. : 48%

VARIMAX : רוטציה.

פריטי המדד	F1 - השפעת תכנית השיתוף על הפרט
נכונות למאמץ	0.57
יחסים עם ממונים	0.42
יחסים עם חברים	0.51
נכונות למעורבות	0.53
יחס המשפחה	0.47
יחס להסתדרות	0.48
יחס ליכור'	0.55
נכונות לפעול בקהילה	0.40
מעמד אישי במפעל	0.39
ציון ממוצע	0.001
סטיית תקן	1.001
מינימום	-2.648
מקסימום	1.999
N	440

נספח ה' - מדד מחויבות

נבנה כציון פקטור על פריטי שאלה מספר 18 בשאלון.

בניתוח התקבלו שני פקטורים*

	F2	F1
.EIGENVALUE	: 1.07	3.04
% השונות המוסברת.	: 12%	34%
רוטציה.	: VARIMAX	

F2 - נכונות למאמץ	F1 - הזדהות עם המפעל	פריטי המדד
0.38	0.54	גאה לספר היכן עובד
0.15	0.55	לא רוצה לעזוב
0.73	0.08	רוצה להתאמץ לעזור
-0.07	0.68	לא היה עובר
0.39	0.55	חש חלק מהמפעל
0.67	0.33	נעים להרגיש שמתאמץ
0.15	0.65	גם תמורת תוספת לא יעזוב
0.19	0.47	ממליץ לחבר להצטרף
0.78	0.08	סיפוק מתרומה למפעל
0.053	-0.036	ציון ממוצע
0.961	1.009	סטיית תקן
-5.072	-4.392	מינימום
1.754	2.118	מקסימום
704	704	N

* כמו במדד המקורי של Cook & Wall (1981), גורם ה'נכונות להתאמץ' למען המפעל (אצלם: "מעורבות"), משתחרר. לעומת זאת, מה שאצלם מפורט כ"הזדהות" ו"נאמנות", התלכד לפקטור המכונה כאן "הזדהות".

נספח ו' – מדד אוירה חברתית

נבנה כסולם גוטמן על פריטי שאלה מספר 11 בשאלון.

מקדם השחזור 0.81

מקדם הסילום 0.57

שכיחות הדפוס הסולמי	אוירה חברתית במפעל					ציון הסולם
	חמה	נוסכת אמון	תומכת	יעילה	חברית	
22%	-	-	-	-	-	0
18%	-	-	-	-	+	1
15%	-	-	-	+	+	2
12%	-	-	+	+	+	3
16%	-	+	+	+	+	4
17%	+	+	+	+	+	5
100%						

2.315 ציון ממוצע

1.797 סטיית תקן

0 מינימום

5 מקסימום

769 N

נספח ז' – מדד אוירה חברתית

נבנה כסולם גוטמן על פריטי שאלה מספר 27 בשאלון.

מקדם השחזור 0.84

מקדם הסילום 0.33

שכיחות הדפוס הסולמי	פעילות אישית					ציון הסולם
	יושב-ראש ועדה	פעיל לא- פורמאלי	תפקיד אחר	ועדת היגוי	חבר ועדה	
79%	-	-	-	-	-	0
16%	-	-	-	-	+	1
4%	-	-	-	+	+	2
0%	-	-	+	+	+	3
0%	-	+	+	+	+	4
1%	+	+	+	+	+	5
100%						

0.298 ציון ממוצע

0.733 סטיית תקן

0 מינימום

5 מקסימום

416 N

נספח ח' – ריכוז המשתנים והמדדים

פירוט הבניה	שיטת שקלול	מספר פריטים מקורי	מספר השאלה	קוד	משתנים / מדדים
טבלה 5	אין	1	20	GROUP	שיתוף נתפש
טבלה 5	אין	1	1	PLANTGR	שיתוף מדווח
נספח ז'	סולם גוטמן	5	27	PAIL	פעילות אישית
טבלה 2	סולם גוטמן	7	27, 20, 1	PROFILE	תכנית השיתוף
נספח ו' טבלה 6	סולם גוטמן ציון פקטור	11	15 – 12, 11	OB1	אקלים ארגוני ויחסי עבודה
טבלה 6 נספח ה'	ציון פקטור סולם גוטמן	18	48, 16, 9 – 6 18	OB2	רווחה סוציופסיכולוגית
נספח ג'	ציון פקטור	12	43	CONTRIB	תרומת התוכנית
נספח ד'	ציון פקטור	9	46	INFLUEN	השפעת התוכנית
	אין	1	59	AGE	גיל
	אין	1	58	GENDER	מין
	אין	1	60	ORIGIN	מוצא
	אין	1	65	EDUCAT	השכלה

TEL-AVIV UNIVERSITY
FACULTY OF MANAGEMENT
THE LEON RECANATI GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION

**THE CONTRIBUTION OF WORKER PARTICIPATION IN
MANAGEMENT**

**THE SOCIAL WELFARE PROGRAM OF WORKER
PARTICIPATION IN
MANAGEMENT AT 'KOOR INDUSTRIES'**

Final Thesis for M.Sc. Degree in Management Science
Organizational Behavior

Submitted by: Rami Hochman

Thesis Supervisor: Prof. Amira Galin
Thesis Reader: Dr. Aviad Bar-Haim

The thesis outlines the writer's own findings and
conclusions and does not necessarily reflect the views of
the supervisor, reader, or the faculty members.

SEPTEMBER - 1995

TEL-AVIV UNIVERSITY
FACULTY OF MANAGEMENT
THE LEON RECANATI GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION

**THE CONTRIBUTION OF WORKER PARTICIPATION IN
MANAGEMENT**

**THE SOCIAL WELFARE PROGRAM OF WORKER
PARTICIPATION IN
MANAGEMENT AT 'KOOR INDUSTRIES'**

Final Thesis for M.Sc. Degree in Management Science
Organizational Behavior

Submitted by: Rami Hochman

Thesis Supervisor: Prof. Amira Galin
Thesis Reader: Dr. Aviad Bar-Haim

SEPTEMBER - 1995