

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

# בין הקטבים

## מלחמת "חרבות ברזל" ה' אדם וחברה

מרכז דדו  
לחשיבה צבאית  
בין-תחומית



מאמרי בין הקטבים  
זמניים לקריאה גם  
באתר מרכז דדו



# קולות הימאים

## כיצד אקלים השתתפותי משפיע לחיוב על חוויית השירות של צוותי ים וחוף בזמן מלחמה

סא"ל ב' <sup>1</sup>

---

המחקר בחן כיצד אקלים השתתפותי, כלומר תחושת המשרת כי יש לו יכולת להשפיע ולהביע דעה, משפיע על שלושה פרמטרים: שביעות רצון, מחויבות רגשית ותחושת משמעות. הבדיקה נערכה בקרב צוותי ים וצוותי חוף בחיל הים על רקע מלחמת "חרבות ברזל". נמצא כי אקלים השתתפותי קשור לעמדות חיוביות כלפי השירות והמשימה ולחוסן, במיוחד בסביבות עתירות מהימנות כמו צוותי ים, שבהן לחץ העבודה גבוה והמרחב האישי מוגבל. שביעות הרצון שימשה גורם מתווך מרכזי בקשר בין אקלים למחויבות ולמשמעות. הממצאים מדגישים את חשיבות השותפות כמרכיב מגן, התורם למחויבות רגשית ולתחושת ערך הן בשגרה מאתגרת והן במצבי חירום.

---

### מבוא

חיל הים פועל במרחב הימי הייחודי, המאופיין בשילוב של תנאי סביבה פיזיים ומנטליים קיצוניים עם דרישות גבוהות במיוחד לאחריות ולתפקוד. צוותי הים משרתים במרחב סגור ומבודד, תחת עומסי משימה משתנים ולעיתים רציפים, ולרוב תוך שהייה ממושכת בתנאים הפוגעים בפרטיות, בתחושת האוטונומיה וביכולת לחדש כוחות. כלי השיט עצמם הם מערכות מבצעיות מורכבות הדורשות דריכות מתמדת, תיאום הדוק בין בעלי התפקידים ומשמעת קפדנית. מאפיינים אלה מציבים את צוותי הים בקצה הרצף של מה שמכונה בספרות "**ארגונים עתירי מהימנות**" (High-Reliability Organizations), שבהם נדרש צמצום שיטתי של טעויות ותפקוד אחיד ועקבי גם תחת עומס ותנאי אי-ודאות (Weick et al, 2005). לצד צוותי הים פועלים גם צוותי החוף המשרתים ביחידות לוגיסטיות ותומכות

---

<sup>1</sup> סא"ל ב' היא ראש ענף מדעי ההתנהגות (מד"ה) באמ"ן. מנחה ומפיקה את הסכת "בול בפוני" על אנשים וארגונים.

לחימה. אלה פועלים בסביבה יציבה ומובנית יותר, הנשענת על שגרות ברורות ועל גבולות פיזיים מוכרים. על אף שההבדלים בין הקבוצות ניכרים ברמות המתח, באופי המשימות ואף ברקע חברתי - כולן שייכות לזרוע הים, כפופות לכאורה לאותה תרבות ארגונית פיקודית ופועלות לאור אותה מערכת ערכים. שונות ודמיון אלה בין צוותי ים לצוותי חוף מאפשרים לבחון, כחקר מקרה, אם רמת המהימנות התפקודית והסביבה המבצעית משפיעות על האופן שבו האקלים הארגוני הנתפס מתקשר לעמדות חיוביות ולחוסן פסיכולוגי, ואם כן, באיזה אופן.

המחקר נערך במלחמת "חרבות ברזל", שבמהלכה פעל חיל הים בשגרת פעילות מבצעית עצימה, בהיערכות מתמשכת להתמודדות עם איום ימי, בתקיפות עומק ובכוננות גבוהה במשך חודשים רצופים. מצב חריג זה הציב אתגרים יוצאי דופן לא רק ברמה התפקודית של המשרתים בו, אלא גם בממד האנושי: חוסר ודאות מתמשך, שחיקה רגשית ופיזית, פרקי זמן ממושכים של היעדרות מהבית והצטברות לחץ נפשי על רקע שגרת חירום.



**מבט מעמדת הפיקוד בכלי שיט בעת הפלגה מבצעית. השירות הימי מאופיין בדריכות מתמדת, אחריות אישית גבוהה ותלות הדדית בין חברי הצוות (צילום: דובר צה"ל)**

השאלות הנוגעות לחוויית השירות ולהסתגלות לפעילות בעת מלחמה, למידת שביעות הרצון מהשירות תוך כדי מלחמה, לתחושת המשמעות ולמחויבות הרגשית של אנשי הצוות, קיבלו חשיבות מיוחדת במציאות זו. הבנתן חיונית לחיזוק עמידות היחידות הפועלות במרחב הימי ולהבטחת המשכיות הכשירות והמחויבות, גם בתנאים שבהם עומס ולחץ הם מציאות קבועה וכמעט יום-יומית.

במוקד המחקר ניצבת סוגיית "אקלים השתתפותי" - תחושת המשרת כי דעתו נשמעת, שיש מקום לרעיונותיו, ושיש לו יכולת מסוימת להשפיע על תהליכים ועל קבלת החלטות בארגון. מחקרים קודמים הדגישו כי אקלים כזה תורם בעקביות לשביעות רצון גבוהה יותר, להתפתחות מחויבות רגשית ולהעמקת תחושת המשמעות בתפקיד (Bosak et al., 2017). עם זאת, מרבית הידע המחקרי נצבר במצבי שגרה אזרחיים או צבאיים, ללא בחינה מעמיקה של התנאים המיוחדים בזמן שירות רציף בתנאי סיכון מתמשך ובתחושת דחיפות קבועה.

### **מאפייני השירות בצוותי ים - הקשר המבצעי, הפסיכולוגי והחברתי**

השירות בצוותי הים של חיל הים מתקיים במרחב הימי, המשלב אחריות מבצעית גבוהה עם תנאי מחיה מגבילים ועם מערכת יחסים חברתית-מקצועית צפופה ומתמשכת. הבנת מכלול המאפיינים הללו חיונית להערכת חוויית השירות, העמדות שמפתחים המשרתים כלפי תפקידם והאופן שבו מתגבשת תחושת השייכות לארגון.

#### **ההיבט המבצעי: רמה גבוהה של דריכות, תיאום ותלות הדדית**

בכלי השיט - בספינות טילים, בדבורות או בצוללות - מתקיימת שגרת פעילות הדורשת מוכנות תמידית למעבר מידי ממצב שגרה למצב חירום. המשימות כוללות סיורי ביטחון שוטף, איסוף מודיעין ימי, תרגולות לשמירה על כשירות והרחקת איומים במרחבי אויב (גולדפרב, בן-ציון ופרימור יוסף, 2022). תפקוד הצוות נשען על תיאום הדוק ומדויק, מתוך הבנה שכל טעות עלולה להוביל לסיכון חיים ממשי (Weick et al. 2005). לצד זאת, שגרות תורנות ארוכות, כמו משמרות בקרה של שש שעות, ריבוי משימות תחזוקה ותפעול והיבט חדגוני של חיי הספינה מגבירים את הצורך בהדגשת התכלית והמשמעות של העבודה היום-יומית.

#### **ההיבט הפיזי והמנטלי: תנאים קבועים של עומס ושל ניתוק מהשגרה**

השהייה הממושכת בכלי השיט מתרחשת במרחב סגור וצפוף המוגבל בתנועה ובמרחב אישי. לעיתים קרובות לוחמים ישנים בחדרים משותפים עם שמונה עד שנים עשר חברים לצוות, חולקים מתקנים בסיסיים, וחווים רצף של ניתוק מהמשפחה ומהשגרה החברתית הרגילה. התקשורת עם החוף מוגבלת, ולעיתים היא מתבצעת רק באירועים חריגים, מצב המחרף את תחושת הבדידות (Ben-Shalom, Lehrer, & Ben-Ari, 2005). במקביל, האתגרים הייחודיים שמעמידה הסביבה הימית - כמו תנאי הים המשתנים, מחלת הים השכיחה, רעשי מכונות מתמשכים וחוסר שקט בשינה - מוסיפים עומס פיזי תמידי. מצבים אלו מחייבים חוסן אישי גבוה ויכולת לווסת רגשות ומשאבים פנימיים כדי למנוע שחיקה ולשמור על תחושת ערך עצמי ומסוגלות (Lazarus & Folkman, 1984). מחקרים קודמים מצביעים על כך ששירות

ימי מתאפיין במכלול אתגרים ייחודיים של עומס פיזי ונפשי, ניתוק מהמשפחה ותלות הדדית גבוהה. אוגד, מינדל וקמחי (2011), לדוגמה, תיארו עדויות של צוות בצוללת ישראלית, שהמחישו את עוצמת הקשיים ואת הדרישה ללכידות ולוויסות רגשי בסביבה קיצונית.



**צוות לוחמים בפעילות ימית. העבודה הצוותית הצפופה והאחריות ההדדית הן תנאי בסיס לתפקוד יעיל (צילום: דובר צה"ל)**

**ההיבט החברתי: לכידות גבוהה לצד פוטנציאל לחיכוכים**  
 החיים בצוותים קטנים וצפופים יוצרים מערכות יחסים עצימות במיוחד. הקשרים הקרובים הם מקור מרכזי לתמיכה פסיכולוגית, לתחושת ערך ולהזדהות, והם מספקים ביטחון רגשי בעומסי היום-יום (גולדפרב ואחרים, 2022; פקר ובן-שלום, 2003). הלכידות בצוותים קטנים משמשת מקור מרכזי לתמיכה רגשית ולתחושת ערך עצמי. בן-שלום, לרר ובן-ארי (2007) הראו במחקר על פלוגות לוחמות, כי לכידות גבוהה תורמת לחוסן ולמוטיבציה גם בתנאים של עימות מתמשך. ממצאיהם מדגישים כי מערכות יחסים קרובות בצוותים מבצעים הן בסיס לשייכות ולביצועים יעילים.

עם זאת, בסביבה שבה אין אפשרות להתרחק, המתחים והקונפליקטים - באשר לתורנויות, לנוהלי התנהגות או למרחב אישי למשל - נוטים להתעצם ולהשפיע על תחושת השייכות ועל המוטיבציה. במצבים כאלה ההזדמנות להביע דעה ולהשפיע גם בנושאים קטנים הופכת למנגנון מגן קריטי למניעת תחושת זרות או ניכור (Riley et al., 2010; Rosso et al. 2010).

### החוויה הכוללת: "הספינה היא הכול"

עבור רבים מהמשרתים כלי השיט נתפס בו בזמן כבית, כמקום עבודה וכזירת חיים חברתית. תחושת השייכות שנוצרת במרחב כזה היא לעיתים קרובות עוצמתית ומלווה בגאווה מקצועית ובתחושת שליחות, אך גם מעמיסה על הפרט צורך מתמיד להסתגל, להכיל ולווסת את עצמו (Ben-Shalom, Lehrer, & Ben-Ari, 2005). חוויות אלה ממחישות את מה שמכונה בתאוריית "המצב החזק": סביבה בעלת כללים ברורים, הייררכייה חדה וציפייה לביצוע אחיד (Mischel & Shoda, 1995). אלה תנאים שמגבירים את השפעת האקלים הנתפס על עמדות הפרט. במצבים כאלה גם פעולות קטנות של הקשבה ושיתוף הופכות לעוגנים חשובים המחזקים את תחושת השליטה הפנימית ואת המוטיבציה (Meyer et al., 2010; Deci et al. 2017).

### המשמעות למחקר הנוכחי

ייחודיות המרחב הימי כפי שתוארה, השילוב בין עומס פיזי לנפשי, דרישה לאחידות תפקודית וצפיפות חברתית, הופכים את בחינת הקשרים בין אקלים השתתפותי לבין עמדות חיוביות כלפי השירות לקריטית להבנת החוסן והמחויבות בצוותים אלה. ההשוואה במחקר בין צוותי ים לצוותי חוף מאפשרת לבדוק, ולו חלקית, כיצד סביבה תפקודית שונה עתירת מהימנות לעומת סביבה יציבה ומובנית יותר מעצבת את האופן שבו אקלים משתף תורם לחוסן ולתחושת המשמעות של המשרתים (Weick & Sutcliffe, 2007; גולדפרב ואחרים, 2022).

על אף שמרבית הידע המחקרי על אקלים השתתפותי, כפי שיוצג ברקע התאורטי שלהלן, גובש במצבים ארגוניים אזרחיים, יש להדגיש כי מערכת צבאית שונה במהותה. שירות החובה בצה"ל מאופיין בהייררכייה נוקשה, בדרישה למשמעת ובמקרים רבים אף בציפייה לחשיפה לסיכון חיים, לעיתים בניגוד לרצון האישי של המשרת. במצבים אלה, מידת ההשפעה והקול של הפרט נתפסים לעיתים כמשניים ביחס לצורך המבצעי. עם זאת, גם במערכת זו יש מרכיבים מקבילים לעולם העבודה: יחסי מנהיג-פקוד, עמדות כלפי התפקיד ותחושת משמעות, ולכן יש חשיבות רבה לבחון כיצד אקלים השתתפותי משפיע על החוויה הצבאית דווקא בסביבה זו.

### רקע תאורטי

הקשר שבין חוויית העובדים לסביבת עבודתם ובין עמדותיהם למחויבותם ולרווחתם הוא נושא מרכזי במחקר ההתנהגות הארגונית. מחקרים רבים מצביעים על כך שעמדות חיוביות כלפי מקום העבודה, לרבות שביעות רצון, מחויבות רגשית ותחושת משמעות, תורמות לשימור כוח האדם, להפחתת שחיקה ולהגברת ביצועים (Meyer et al., 2002; Mercurio, 2015). אחת התובנות החשובות שגובשו במשך

השנים היא שחויית **אקלים השתתפותי**, כלומר עד כמה עובדים חשים שיש להם אפשרות להשפיע על תהליכים בארגון - משמשת מנוף מרכזי ליצירת תחושת ערך, שייכות ומחויבות פנימית.

**אקלים ארגוני** מוגדר כמכלול התפיסות המשותפות לעובדים ביחס למדיניות, לפרקטיקות ולנורמות התנהגותיות הנהוגות בארגון (Schneider et al., 2013). בתוך כך **אקלים השתתפותי** נתפס כתת-ממד של האקלים הארגוני הכללי, והוא מתאר את המידה שבה העובדים חשים שמעודדים אותם להשתתף בהחלטות הנוגעות לעבודתם ולתרום מהידע ומהניסיון שצברו (Patterson et al., 2005). כאשר עובדים חווים מהארגון לגיטימציה להשמיע את קולם ולהשפיע, נוצרת אצלם תחושת בעלות פסיכולוגית ומחויבות עמוקה יותר כלפי מטרותיו (Rogiest et al., 2015). ההזדמנות להשפיע ולהבין את ההיגיון שמאחורי החלטות נתפסת כהבעת אמון וכהערכה מצד המנהיגות, ומעודדת רצון להשקיע מאמץ מעבר לנדרש (Bosak et al. 2017).

**שביעות רצון מהעבודה**, ובהשאלה לנושא המאמר - מהשירות הצבאי, מוגדרת כהערכה חיובית כללית של המשרת כלפי תפקידו וכלפי המסגרת שבה הוא פועל. היא כוללת ממד רגשי של חוויית סיפוק והנאה מהשירות עצמו (או מהעבודה), לצד ממד קוגניטיבי של הערכה לגבי איכות התנאים, ההזדמנויות והיחסים בארגון (Judge et al., 2017). שביעות רצון גבוהה משמשת פעמים רבות כמשאב פסיכולוגי המקטין שחיקה ומעודד מחויבות רגשית לטווח ארוך, במיוחד בסביבות תובעניות כמו השירות הצבאי (Duffy et al., 2015).

**תחושת מחויבות רגשית** מוגדרת כקשר פסיכולוגי חיובי, שבו העובד מזדהה עם ערכי הארגון, מרגיש שייכות עמוקה אליו ומעוניין להיות חלק ממנו לזמן ממושך (Meyer & Allen, 1991). מחויבות זו נקשרת בעקביות לתוצאות רצויות כגון שימור עובדים, התנהגויות של אזרחות ארגונית ושביעות רצון גבוהה (Vandenberghe et al., 2004). במקביל, **תחושת משמעות בעבודה** מתייחסת להערכת העובד כי תפקידו תורם לתכלית רחבה יותר, משרת ערכים חשובים ומחזק את זהותו המקצועית (Rosso et al., 2010). מחקרים מראים כי משמעות בעבודה מתפקדת כמשאב רגשי חשוב במיוחד בסביבות עתירות לחץ ודרישות, ומקטינה את הסיכון לשחיקה (Allan et al., 2019).

הקשר שבין אקלים השתתפותי לעמדות חיוביות מוסבר בכמה תאוריות מרכזיות. **תאוריית החליפין החברתי** (Blau, 1964) מדגישה כי יחסי עובד-ארגון מבוססים על עקרון ההדדיות: כאשר העובד תופס שהארגון מעניק לו גישה למידע, מעורבות והשפעה, הוא נוטה להחזיר בתרומה, בנאמנות ובמחויבות רגשית. **מודל מאפייני התפקיד** (Hackman & Oldham, 1976) מצביע על כך שאוטונומיה, תחושת אחריות ומשוב איכותי מגבירים שביעות רצון, תחושת שליטה ומוטיבציה פנימית. **תאוריית ההגדרה העצמית** (Ryan & Deci, 2000) מוסיפה כי חוויות של אוטונומיה, מסוגלות ושייכות תורמות להפנמה חיובית של תפקיד העובד ולתחושות משמעות ורווחה

גבוהות יותר. מחקרים עדכניים מדגישים כי סביבות עבודה התומכות במעורבות ובהשפעה, מחזקות במקביל גם מחויבות רגשית וגם שביעות רצון (Deci et al., 2002; Meyer et al., 2017).

עם זאת, עוצמת הקשרים הללו אינה זהה בכל הארגונים. **תאוריית המצב החזק** (Mischel & Shoda, 1995) מצביעה על כך שבסביבות המאופיינות בבהירות נורמטיבית גבוהה (כללים וציפיות ברורים), באילוצים ברורים ובתלות הדדית עמוקה – כמו שקורה בארגונים עתירי מהימנות – האקלים הנתפס על ידי העובדים משפיע יותר על עמדותיהם. **ארגונים** כאלה, כגון צוותי ים מבצעיים, מחייבים אחדות תפקודית קפדנית וסגנון פיקוד מובנה, אך בד בבד הם נדרשים גם ליצור אווירה שמאפשרת לגיטימציה להביע דעה ולתרום מהידע האישי (Weick et al., 2005; גולדפרב, בן-ציון ופרימור יוסף, 2022). במצבים כאלה מסרים של שותפות ואקלים השתתפותי נתפסים כבעלי ערך ייחודי ולעיתים אף כמרכיב קריטי בתחושת השייכות והמשמעות.

המציאות של צוותי הים בחיל הים – שבה סביבה תפעולית עתירת לחץ, מגבלות פיזיות מתמשכות וצפיפות חברתית הם תנאי קיום – עשויה לחזק מצד אחד תחושת לכידות ושותפות בגורל, אך מצד אחר להגביר נטייה לשחיקה ולתחושת חוסר שליטה. מכאן עולה כי דווקא בתנאים שבהם המשמעת וההיררכייה נוקשות, מתן הזדמנות להשפיע ולהשמיע קול עשוי לתרום לתחושת מסוגלות ולחזק מחויבות רגשית (Riley et al., 2010; Scott et al., 2023).

לבסוף, **שביעות רצון מהעבודה**, על פי מודלים עדכניים, משמשת מתווך מרכזי: היא מחברת בין תפיסת האקלים הארגוני לבין מחויבות רגשית ומשמעות. מחקרים מראים ששביעות רצון קשורה ישירות להיקף ההזדהות עם הארגון ולמידת המשמעות המיוחסת לתפקיד (Judge et al., 2017; Duffy et al., 2015). תהליך זה מקבל משנה תוקף בסביבות צבאיות, שבהן חוויות מתמשכות של הערכה ושיתוף מעצבות את היחסים ארוכי הטווח בין החיילים לארגון (Bosak et al., 2017).

על בסיס הסקירה שהוצגה לעיל, המחקר הנוכחי בוחן כיצד האקלים ההשתתפותי, שביעות הרצון ורמת המהימנות התפקודית משתלבים בהשפעתם על מחויבות רגשית ועל תחושת משמעות בעבודה בקרב משרתי חיל הים בצוותי ים וחוף. מיקוד זה מאפשר להבין טוב יותר את מנגונוי החיבור והשייכות בסביבות עבודה ייחודיות של סיכון מתמשך, תלות הדדית ושגרות עצימות.

בהתאם לכך, מטרת המחקר הייתה לבדוק את עוצמת הקשרים שבין תפיסת האקלים ההשתתפותי לבין שלושה מרכיבים מרכזיים של עמדות חיוביות בעבודה: שביעות רצון, מחויבות רגשית ותחושת משמעות בקרב משרתי חיל הים בהשוואה לצוותי חוף ולצוותי לוחמים בים. כמו כן נבדקה השאלה, אם שביעות הרצון מתפקדת כמתווך בין האקלים הנתפס לבין תחושת המחויבות והמשמעות, ואם רמת המהימנות שבה פועל הצוות ממתנת או מעצימה את עוצמת הקשרים הללו.

תרומת המחקר כפולה: ראשית, הוא מרחיב את הידע התאורטי על מנגנוני שייכות, מוטיבציה ומשמעות בסביבות לחימה עתירות לחץ ועתירות מהימנות, שבהן נדרשת עמידה בסטנדרטים תפקודיים גבוהים תוך שמירה על חוסן נפשי ועל תחושת ערך. שנית, הוא מספק תובנות יישומיות עבור מפקדים ומערך מד"ה (מדעי ההתנהגות) בחיל הים בפרט ובצה"ל בכלל, במטרה לטייב סביבות עבודה המעודדות מעורבות, תומכות בחויית המשמעות ומחזקות מחויבות רגשית, הן בשגרה מאתגרת והן במצבי חירום מתמשכים.

### שיטת המחקר

אוכלוסיית המחקר והמדגם: המחקר נערך בקרב **461 משרתים בחיל הים**, שנבחרו לייצג שתי אוכלוסיות תפקודיות שונות - צוותי ים וצוותי חוף. בטבלה 1 שלהלן מתוארים מאפייני המדגם:

Max	Min	SD	M	%	n	משתנה
נתונים דמוגרפיים						
24	18	1.22	19.81		455	גיל
				79%	331	גבר
				21%	88	אישה
18	7	0.57	12.08		455	שנות השכלה
				2%	9	לא
				98%	447	כן
שירות צבאי						
44	2	7.75	17.76		456	משך שירות (בחודשים)
30	1	7.35	12.3		456	משך בתפקיד הנוכחי (בחודשים)

### טבלה 1: נתונים דמוגרפיים וסטטיסטיקה תיאורית של המדגם

הנתונים נאספו במהלך מלחמת "חרבות ברזל", בין החודשים דצמבר 2024 לפברואר 2025, תקופה שבה פעל חיל הים בכוננות מתמשכת, בפעילות מבצעית רציפה ובמתח נפשי ופיזי קבוע. כל אלה השפיעו ישירות על חויית השירות והוסיפו על העומס הרגשי המצטבר. עצם ביצוע המחקר בתנאים אלה חיצק את הרלוונטיות של השאלות שנבדקו, ותרם להבנה מעמיקה יותר של הדינמיקות הפסיכולוגיות בקרב המשרתים בזמן עימות מתמשך.

מועד איסוף הנתונים: הנתונים כולם נאספו במהלך תקופת לחימה מתמשכת (מלחמת "חרבות ברזל"), והעמדות לא נמדדו מראש ולא הושוו לעמדות בתקופת

שגרה. מגבלה זו מקשה על הסקת מסקנות חד-משמעיות באשר לשינויים שחלו בעקבות הלחימה, אך ההשוואה בין צוותי ים לצוותי חוף מאפשרת לבחון כיצד סביבות שירות שונות מעצבות את תחושת השותפות ואת העמדות כלפי השירות דווקא בתנאים יוצאי דופן.

המדדים שנעשה בהם שימוש:

- לצורך מדידת **אקלים השתתפותי** נעשה שימוש בממד ההשתתפות מתוך שאלון מדד האקלים הארגוני (Organizational Climate Measure - OCM; Patterson et al., 2005). השאלון כולל שישה היגדים הבוחנים את תפיסת ההזדמנויות להשפעה ולשיתוף בהחלטות.
- **מחויבות רגשית** נמדדה באמצעות הגרסה העברית של סולם המחויבות הארגונית של אלן ומאייר (Allen & Meyer, 1990). הסולם כולל שמונה היגדים המתארים את הזיקה הרגשית ואת החיבור לארגון.
- **תחושת המשמעות בעבודה** הוערכה באמצעות שאלון מדד משמעות בעבודה (Work and Meaning Inventory - WAMI; Steger et al., 2012). המדד כולל עשרה היגדים הבוחנים את החווייה של מטרה ותכלית בתפקיד.
- **שביעות רצון מהעבודה** נבדקה באמצעות שאלון שביעות רצון רגשית מהעבודה (BIAS; Thompson & Phua, 2012). השאלון בוחן את המרכיב הרגשי בהנאה ובסיפוק מהשירות.

לצורך ההשוואה סווגו המשתתפים מראש לשתי קבוצות בהתאם לשיוכם הצוותי: צוותי ים וצוותי חוף - הבחנה זו מבוססת הן על הספרות המחקרית (Weick & Sutcliffe, 2007; Scott et al., 2023) והן על מאפייני השירות בפועל בחיל הים. הניתוחים הסטטיסטיים כללו חישוב מתאמי פירסון להערכת הקשרים הישירים בין המשתנים המרכזיים, ומודלים רב-שלביים של גרסיה לבחינת השפעות ראשיות, השפעות מתווכות והשפעות ממתנות.

לצורך ניתוח תיווך מותנה בין המשתנים הופעל מודל 7 של האיסי (PROCESS), תוך שימוש בסימולציות בוטסטרפ (Bootstrap) עם עשרת אלפים דגימות ובדיקות מובהקות ברמת  $\alpha=0.05$ .

## ממצאים

בשלב הראשון נבדק הקשר הישיר בין תחושת ההשתתפות לשלוש תחושות מרכזיות:

- **שביעות רצון מהשירות** - הרגשה כללית טובה כלפי מקום השירות, איכות היחסים ותחושת מיצוי אישי.
- **מחויבות רגשית** - החיבור הרגשי של החיילים למקום ולצוות, נכונותם להישאר ולהשקיע מעבר לנדרש ותחושת הגאווה בשייכות.
- **תחושת משמעות** - האמונה שהשירות חשוב ותורם למטרה גדולה יותר, לחברה ולמדינה.

משתנה	M	SD	1.	2.	3.
1. תחושת משמעות	3.63	0.87			
2. מחויבות	3.46	0.73	0.53***		
3. שביעות רצון	3.18	1.13	0.72***	0.59***	
4. אקלים השתתפות	2.99	0.74	0.31 ***	0.38***	0.35***

הערה: \* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ ,  $p < 0.05$

**טבלה 2: סטטיסטיקה תיאורית ומתאמי פירסון בין משתני המחקר המרכזיים: תחושת משמעות, מחויבות רגשית, שביעות רצון ואקלים השתתפותי**

נמצא שהקשרים בין תחושת ההשתתפות לבין שלושת המרכיבים האלה היו חזקים וברורים (מתאמי פירסון נעים בין 0.3 ל-0.4 לכל אחד מהמדדים). ככל שחיללים הרגישו שיש להם יותר אפשרות להביע דעה, לשאול שאלות ולהציע רעיונות, כך הם דיווחו על שביעות רצון גבוהה יותר, על חיבור רגשי עמוק יותר למקום השירות ועל תחושת משמעות עמוקה יותר. כמו כן נמצא קשר חזק מאוד בין המדדים המסבירים.

בשלב השני של העיבודים הסטטיסטיים נבדקה **ההשפעה המתוכנת של משתני רקע, של סוג הארגון ושל אקלים השתתפותי** באמצעות מודלי רגרסיה רב-שלביים לניבוי הפרמטרים המרכזיים של המחקר. הממצאים מתוארים בטבלאות שלהלן.

מקדמי המודל	$\beta$	95%CI	p
חותך	3.25	3.02 - 3.49	$> 0.001$
אקלים השתתפות	0.39	0.27 - 0.52	$> 0.001$
סוג הארגון (ארגון עתיר מהימנות)	0.08	-0.13 - 0.28	0.461
מין (זכר)	0.03	-0.16 - 0.23	0.757
ותק בתפקיד	0.01	-0.02 - 0.001	0.016
אזור מגורים (צפון)	-0.11	-0.27 - 0.05	0.171
אזור מגורים (דרום)	0.05	-0.22 - 0.32	0.728

n משתתפים 340

n צוותים 65

Marginal R<sup>2</sup> / Conditional R<sup>2</sup> 0.235 / 0.107

**טבלה 3.1: מודל רגרסיה רב-שלבי לניבוי מחויבות רגשית - שלב 1**

מטבלה 3.1 עולה כי אקלים השתתפותי מנבא במובהק מחויבות רגשית ( $\beta = .39, p < .001$ ), לעומת משתנים דמוגרפיים שלא נבאו זאת במובהק, ולכן הוא הראשון שנכנס למשוואת הרגרסיה.

מקדמי המודל	$\beta$	95%CI	p
חותך	3.46	3.18 - 3.73	>0.001
אקלים השתתפות	0.37	0.22 - 0.52	>0.001
סוג הארגון (ארגון עתיר מהימנות)	0.25	0.03 - 0.48	0.025
מין (זכר)	-0.01	-0.24 - 0.23	0.938
ותק בתפקיד	0.01	-0.01 - 0.02	0.466
אזור מגורים (צפון)	-0.04	-0.24 - 0.15	0.658
אזור מגורים (דרום)	-0.03	-0.36 - 0.29	0.835
n משתתפים		345	
n צוותים		65	
Marginal R <sup>2</sup> / Conditional R <sup>2</sup>		0.081 / 0.159	

טבלה 3.2: מודל רגרסיה רב-שלבי לניבוי תחושת משמעות - שלב 2

כאשר מוסיפים סביבה ארגונית למודל לניבוי תחושת משמעות עולה כי הן אקלים השתתפותי ( $\beta = .37, p < .001$ ) והן השירות בסביבה עתירת מהימנות, צוותי ים ( $\beta = .25, p < .05$ ) הם מנבאים מובהקים לתחושת משמעות.

מקדמי המודל	$\beta$	95%CI	p
חותך	3.09	3.42 - 2.75	>0.001
אקלים השתתפות	0.36	0.69 - 0.03	0.035
סוג הארגון (ארגון עתיר מהימנות)	0.01	-0.24 - 0.27	0.915
מין (זכר)	-0.02	-0.31 - 0.28	0.902
ותק בתפקיד	0.01	-0.01 - 0.02	0.249
אזור מגורים (צפון)	-0.09	-0.33 - 0.15	0.471
אזור מגורים (דרום)	0.13	-0.28 - 0.02	0.529
אקלים השתתפות * סוג הארגון	0.42	0.01 - 0.83	0.045
n משתתפים		342	
n צוותים		65	
Marginal R <sup>2</sup> / Conditional R <sup>2</sup>		0.121 / 0.150	

טבלה 3.3: מודל רב-שלבי לניבוי שביעות רצון

גם במודל הרגרסיה לניבוי שביעות רצון נמצא כי אקלים השתתפותי מנבא שביעות רצון ( $p < .05$ ,  $\beta = .36$ ), ונמצא גם אפקט אינטראקציה מובהק עם סוג הארגון ( $p < .05$ ,  $\beta = .42$ ), המעיד על קשר חזק יותר בצוותי ים.

מקדמי המודל	$\beta$	95%CI	p
חותך	2.11	1.85 - 2.38	<0.001
אקלים השתתפות	0.16	0.05 - 0.27	0.005
סוג הארגון (ארגון עתיר מהימנות)	0.07	-0.09 - 0.23	0.412
שביעות רצון	0.36	0.31 - 0.42	<0.001
מין (זכר)	0.06	-0.11 - 0.22	0.493
ותק בתפקיד	0.01	-0.00 - 0.02	0.065
אזור מגורים (צפון)	-0.07	-0.20 - 0.07	0.322
אזור מגורים (דרום)	0.01	-0.22 - 0.23	0.942
n משתתפים		338	
n צוותים		65	
Marginal R <sup>2</sup> / Conditional R <sup>2</sup>		0.373 / 0.442	

**טבלה 3.4: מודל רב-שלבי לניבוי מחויבות רגשית**

במודל רגרסיה לניבוי מחויבות רגשית עם שביעות רצון כמתווך נמצא כי אקלים השתתפותי נותר מנבא מובהק ( $p < .01$ ,  $\beta = .16$ ), אך שביעות הרצון היא מנבא חק ומשמעותי יותר ( $p < .001$ ,  $\beta = .36$ ).

מקדמי המודל	$\beta$	95%CI	p
חותך	1.77	1.49 - 2.04	<0.001
אקלים השתתפות	0.03	-0.09 - 0.15	0.662
סוג הארגון (ארגון עתיר מהימנות)	0.23	0.07 - 0.39	0.004
שביעות רצון	0.55	0.48 - 0.61	<0.001
מין (זכר)	0.02	-0.15 - 0.19	0.838
ותק בתפקיד	0	-0.01 - 0.01	0.758
אזור מגורים (צפון)	0.01	-0.13 - 0.16	0.85
אזור מגורים (דרום)	-0.1	-0.34 - 0.14	0.402
n משתתפים		342	
n צוותים		65	
Marginal R <sup>2</sup> / Conditional R <sup>2</sup>		0.505 / 0.538	

**טבלה 3.5: מודל רב-רמתי לניבוי תחושת משמעות**

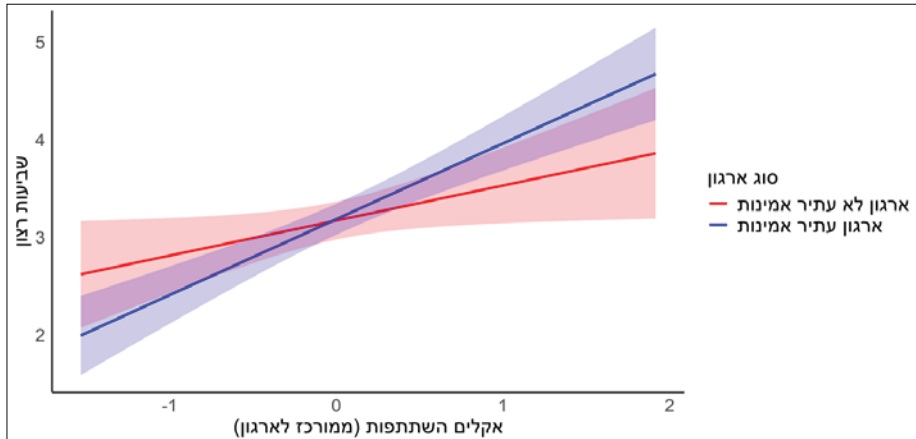
במודל רגרסיה לניבוי תחושת משמעות עם שביעות רצון כמתווך נמצא כי שביעות רצון היא מנבא עיקרי לתחושת משמעות ( $\beta = .55, p < .001$ ), ואילו אקלים השתתפותי אינו מנבא ישיר מובהק כאשר שביעות הרצון נכללת במודל. לסיכומו של דבר, מהמודלים עולה כי חיילים המרגישים שיש להם אפשרות להשפיע, הם בעלי שביעות רצון גבוהה יותר ותחושה חיובית כללית ומיידית. אלו מגבירות את המחויבות הרגשית ואת תחושת המשמעות בתפקיד. גם אחרי שמביאים בחשבון את שביעות הרצון, נשאר קשר ישיר בין תחושת השותפות לבין המחויבות והמשמעות, אם כי בעוצמה מעט מתונה יותר. במילים אחרות - שביעות הרצון היא החוליה שמחברת בין התחושות המיידיות של שיתוף לבין ההתפתחות של קשר רגשי עמוק למקום השירות.



חברי צוות מכלי שיט. תחושת השייכות, הגאווה המקצועית והשותפות במשימה מהוות מקור משמעות וחוסן אישי (צילום: דובר צה"ל)

נוסף על כך, נבדק אם עוצמת הקשרים האלה משתנה בהתאם לסוג הצוות שבו משרתים החיילים - צוותי ים לעומת צוותי חוף. נמצא שהשפעת תחושת ההשתתפות הייתה חזקה יותר בקרב צוותי הים. אצל חיילים אלו, המשרתים על כלי שיט בסביבה סגורה וצפופה, עם אחריות מתמשכת ובתנאים תובעניים, עצם ההזדמנות להשמיע קול ולהיות חלק מתהליך קבלת ההחלטות הפכה לעוגן רגשי חשוב. האפשרות להיות שותף נתפסה עבורם משמעותית במיוחד, והיא תרמה יותר מכול לשביעות הרצון, לחוויית המחויבות ולתחושת הערך.

תרשים 4 שלהלן משקף ממצאים אלה במודל הרב־רמתי: בצוותי ים ההשפעה של תחושת השותפות על שביעות רצון חזקה במיוחד, ואילו בצוותי חוף ההשפעה מתונה יותר.



תרשים 4: מקדמי המודל הרב־רמתי לניבוי שביעות רצון

### סיכום ודיון

על רקע מלחמת "חרבות ברזל" ניתן ללמוד כיצד צוותים לוחמים (ואחרים) מתפקדים, ואילו גורמים מאפשרים לשפר את פעולותיהם בזמן חירום. ניתן לתאר את ממצאי המחקר בשלושה מסרים מרכזיים:

1. התחושה שיש מקום להשפיע אינה זכות אלא צורך בסיסי: היא מחזקת שביעות רצון, מייצרת תחושת שייכות ומגבירה את החוסן הרגשי.
2. שביעות הרצון היא גורם מתווך חשוב - היא יוצרת את הקרקע שממנה צומחים קשר רגשי חזק ומשמעות אישית עמוקה.
3. בצוותי ים, שבהם התנאים צפופים ומאתגרים, תחושת השותפות משפיעה עוד יותר - היא הופכת לעוגן מגן מפני שחיקה ותחושת ניכור.

ממצאי המחקר מדגישים עד כמה לתחושת ההשתתפות, כלומר ליכולת של חיילים להשמיע קול ולהשפיע, יש משמעות עמוקה על החוויה היום־יומית שלהם בשירות. לפיכך, הממצאים שהתקבלו במחקר מדגישים את חשיבותו של אקלים השתתפותי כחלק בלתי נפרד מחוויית השירות של חיילים בחיל הים, במיוחד בתקופה חריגה ומאתגרת של לחימה מתמשכת. נמצא כי ככל שהמשרתים חוו אפשרות להשפיע, להביע דעה ולהשתתף בתהליכים, ולו במידה מוגבלת, כך גברה שביעות רצונם מהשירות, התחזקה בהם תחושת המחויבות הרגשית לצוות ולמסגרת, והעמיקה תחושת המשמעות שהם מייחסים לתפקידם.

הקשרים שנמצאו בין אקלים משתף לבין עמדות חיוביות כלפי השירות, היו

חזקים יותר בקרב צוותי הים הפועלים בסביבה סגורה, לחוצה ומאתגרת מאשר בקרב צוותי החוף. ממצא זה משתלב עם עקרונות **תאוריית המשמעות בעבודה** (Rosso et al., 2010), המתארת את תחושת המשמעות ככזו המתפתחת כאשר אדם חווה תרומה לתכלית רחבה, ביטוי אישי ומערכות יחסים תומכות. האפשרות להשמיע קול ולהיות חלק גם בשגרות בסיסיות יוצרת תחושת ערך ויכולת השפעה, ואלה משמשות מנוע פנימי לעמידה באתגרים. בסביבה הימית, שבה המרחב האישי מצומצם והלחץ התפקודי גבוה, השפעתם של מקורות משמעות כאלו מתעצמת ונעשית קריטית לשימור המוטיבציה והחוסן.

בעניין זה ניתן להבין את הממצאים גם דרך מודל הדרישות-משאבים, שעל פיו תחושת השחיקה או המחויבות של עובדים נובעת מהאיזון בין דרישות תובעניות (כמו עומס, בידוד או חוסר ודאות) לבין משאבים תומכים (כמו תמיכה חברתית, שליטה והשפעה). כאשר הדרישות גבוהות, כמו בצוותי ים בעת חירום, חשיבותם של משאבים ארגוניים – ובראשם אקלים משתף – עולה במידה ניכרת. שגרות של הקשבה, הסברה ומתן מקום לדעה מגינות מפני שחיקה רגשית ומסייעות בהפחתת תחושת ניכור וחוסר שליטה.

הממצאים מדגישים גם את תפקידה המרכזי של **שביעות הרצון מהשירות** כגורם מתווך – חוויה יום-יומית חיובית שמניחה את התשתית להתפתחותן של מחויבות רגשית עמוקה ושל תחושת משמעות עם הזמן. נמצא כי כאשר משרתים חווים שירות מספק, מובן ובעל ערך, מתבססת קרקע פורייה שממנה אפשר לצמוח רגשית ומקצועית. כך תחושת השותפות אינה רק ערך בפני עצמו, אלא תהליך שמזין את חוויית השירות כולה.

נראה כי הממצאים מציעים תיקון מסוים להנחות קלסיות לגבי מסגרות צבאיות עתירות מהימנות, המאופיינות בהייררכייה נוקשה, פיקוד חד-כיווני והכרח בביצוע עקבי. בשונה ממחקרים קודמים שהצביעו על נטייה לראות חיילים כ"מבצעים בלבד" (Weick et al. 2005), מהמחקר הנוכחי עולה כי גם בסביבות כאלה, ואולי דווקא בהן, תחושות השפעה והקשבה מחזקות מחויבות, שייכות ותחושת ערך עצמי. ההבחנה בין צוותי ים לצוותי חוף מוסיפה עומק להבנת התמונה. בצוותי ים, שבהם התנאים הפיזיים והרגשיים מורכבים, השפעת האקלים המשתף הייתה חזקה יותר והפכה לעוגן רגשי מכריע. בצוותי חוף, לעומת זאת, שבהם התנאים מאפשרים מרחב אישי ופסקי זמן רבים יותר, גם נמצא קשר מובהק בין תחושת השותפות לבין חוויות של מחויבות ומשמעות, אם כי בעוצמה מתונה יותר. הממצא מחזק את ההבנה שהצורך להשתתף ולהשפיע אינו ייחודי למצבי קיצון, אלא חלק מציפייה רחבה בקרב הדור המשרת כיום, המבקש שיח מכבד, מעורבות וקשר אנושי, גם בתוך מסגרת פיקודית. חשוב לסייג ולציין כי ייתכן שחלק מההבדלים שנמצאו בין צוותי ים לצוותי חוף אינם נובעים רק מהאקלים הארגוני הנתפס אלא גם מהבדלים סוציולוגיים ומתהליכי המיון הקיימים מלכתחילה. צוותי ים עוברים מסגרת גיוס

קפדנית יותר ולעיתים נחשבים בעלי רמת מוטיבציה ומחויבות גבוהה יותר, בדומה לאלו שביחידות מיוחדות. מגבלה זו מקשה על ייחוס מוחלט של ההבדלים רק לאקלים ההשתתפותי ומדגישה את הצורך בבחינה זהירה של הממצאים.

יש לזכור כי המחקר כולו נערך בתקופת חירום ממושכת, ללא נקודת השוואה לתקופת שגרה. מגבלה זו מצמצמת את האפשרות להסיק מסקנות חד־משמעיות באשר לשינויים שחלו בעקבות הלחימה. ייתכן שחלק מהקשרים שנמצאו הושפעו מעצם העומס והמתח החריגים של התקופה. לפיכך מומלץ לבצע מחקר המשך בתנאי שגרה, על מנת לבדוק אם הדפוסים מתקיימים גם במצבים שאינם קיצוניים. בסיכומו של דבר, הממצאים מציעים תובנה מערכתית: **אקלים משתף איננו מותרות, אלא תנאי בסיסי לתפקוד מיטבי, לחוסן רגשי ולתחושת משמעות.** במציאות צבאית המאופיינת בלחץ, במורכבות ובתובענות, האפשרות להשמיע קול, להביע עמדה ולהיות שותף היא זו שמאפשרת לחיילים לחוש שייכים, להחזיק מעמד עם הזמן ולחוות את השירות כמסע שיש בו ערך אמיתי.

## המלצות

ההמלצות המוצגות להלן מתבססות על הממצאים והניתוחים שהוצגו במחקר, והן ממחישות את החשיבות של יצירת אקלים משתף, עקבי ומכבד גם במסגרת צבאית עתירת דרישות והייררכייה. יישום הדרגתי ועקבי של פעולות שגרה, של שיח פתוח ושל הנגשת מידע מגביר את תחושת הערך והמשמעות בקרב המשרתים, תורם לחוסן האישי והצוותי ומבסס מחויבות פנימית הנדרשת לשמירה על רציפות בתפקוד גם בתקופות מאתגרות. שילוב בין שגרות פיקודיות לכלים נגישים ולתמיכה מקצועית שיטתית הוא בסיס יציב לבניית תרבות שירות המשלבת רמה מקצועית גבוהה עם מענה לצרכים אנושיים ורגשיים של החיילים והמפקדים כאחד.

### עיצוב שגרות שיח והקשבה קבועות

יצירת מסגרות זמן קבועות, שבהן חיילים יודעים שיש באפשרותם להעלות נושאים לדיון, לשתף בחוויות ולהציע רעיונות לשיפור, נתפסת כאמצעי יעיל לחיזוק תחושת השותפות. קיום שיחות צוות קצרות לאחר משמרות או פעילויות חשובות, תוך שימוש בשאלות מוכוונות, כגון: מה עבד טוב, מה פחות ומה ניתן לשפר, מסייע בהטמעת מסר שההקשבה היא חלק מתרבות השירות ולא תגובה נקודתית ללחץ. מתן מענה ענייני לכל הצעה – גם כאשר אין אפשרות ליישמה – משמר תחושת אמון בקרב המשרתים.

### הסברה סדורה של החלטות והקשר לתמונה הגדולה

שיתוף בשיקולים הרחבים שהובילו להחלטות מבצעיות או ניהוליות, גם כאשר אין יכולת לערב חיילים בתהליך הבחירה, מחזק את תחושת המשמעות. הסבר מפורט הכולל את ההיגיון, ההשלכות והקשר לתכלית היחידה, מגביר את ההבנה ומבסס תפיסה של שייכות והזדהות עם המשימה המשותפת.

### **עידוד יוזמות בתחומים שבהם קיימת גמישות**

הבהרה ברורה של תחומים שבהם קיימת אפשרות להשפיע – כגון שגרות רווחה, ארגון סביבת המחיה או הצעת שיפורים לתהליכי עבודה – מייצרת הזדמנויות לחיזוק תחושת הערך העצמי והבעלות הפסיכולוגית. תגובה מכבדת לכל ניסיון ליזום ותשומת לב להוקרת המאמץ מעודדות המשך מעורבות ומחויבות בקרב החיילים.

### **טיפוח יחס אישי יום-יומי לצד שגרות רשמיות**

שמירה על מגע יום-יומי עם החיילים, מעבר למסגרות הרשמיות, נחשבת גורם מגן מפני שחיקה וניכור. עצירות קצרות למתן משוּב חיובי, התעניינות כנה במצבו האישי של המשרת או שיחה יזומה גם עם חיילים שאינם מאותתים על מצוקה, תורמות לתחושת הערכה ואנושיות בסביבת השירות.

### **שילוב מדידה שיטתית של תחושת השותפות**

הכללת שאלות על אקלים משתף בסקרי אקלים תקופתיים מאפשרת לזהות מגמות ולנתח הבדלים בין צוותים ובין סוגי משימות. בחינה שיטתית של מידת ההשפעה הנתפסת ושל היכולת להשמיע קול יוצרת בסיס לדיון מקצועי ומאפשרת למקד התערבויות במצבים שבהם קיים סיכון לשחיקה או לפגיעה בתחושת השייכות.

### **פיתוח כלים נגישים ליצירת אקלים משתף**

הנגשת ידע וכלים מעשיים למפקדים באמצעות חוברות עבודה קצרות, דפי עזר וסרטוני הדגמה מחזקת את היכולת ליישם דפוסי הקשבה ושותפות. חומרי הדרכה ייעודיים המתמקדים בשאלת "איך לעשות" מגבירים ביטחון ומסייעים בהטמעה הדרגתית של פרקטיקות שיח פתוח גם בסביבות מאתגרות.

### **ליווי מקצועי והטמעה מדורגת של הרגלי שיח**

תהליכי ליווי שיטתיים למפקדים בתחילת תפקידם מאפשרים לזהות מוקדם חוזקות ואתגרים אישיים, לגבש תוכנית פעולה מותאמת ולבנות שגרות הקשבה והסברה בעקביות. מסגרת ליווי הנמשכת מעבר למפגש חד-פעמי מסייעת בהטמעת הרגלים גם תחת עומס משימות ותנאי שירות משתנים.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> המאמר נכתב במסגרת מחקר בהנחיית פרופ' גיל לוריא, בחוג לשירותי אנוש, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, אוניברסיטת חיפה.

## רשימת המקורות

- אוגד רעות, מינדל קרן וקמחי שאול (2011). "על פני תהומות ים: עדויות של צוות צוללת ישראלית על האתגרים והמאפיינים של שירות בסביבה קיצונית". *מגמות מז* (4-3), 546-567.
- בן-שלום עוזי, לרר זאב ובן-ארי איל (2007). "לכידות יחידה בפעילות מבצעית - מבט על פלוגות לחמוט באינתיפאדת אל-אקצא". *מגמות* 45, 3-23.
- גולדפרב גיא, בן-ציון ארו ופרימור יוסף בת חן (2019). "מלחמת מעמדות: הובלת שינוי תרבותי לצמצום תופעת 'צעירות-ותיקות' בספינות הטילים". בתוך: צליל כהן, יובל בנימין ולירז ספיר (עורכים), *תבונת השדה: סוגיות מרכזיות בפסיכולוגיה צבאית*, מערכות, 347-365.
- ליטמן-עובדיה הדסה ובן-ארי עמיחי (2024). "שחיקה מבצעית בעת לחימה מתמשכת". *מערכות* 502, 62-75.
- פקר מאיה ובן-שלום עוזי (2003). *לכידות, מוטיבציה ושביעות רצון בצוותי לחימה*. מחקר פנימי, צה"ל.

- Allan, Blake A., Batz-Barbarich, Cameron C., Sterling, Haley M., & Tay, Louis (2019). "Outcomes of meaningful work: A meta-analysis". *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528.
- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ben-Shalom, Uzi, Lehrer, Zeev, & Ben-Ari, Eyal (2005). "Cohesion during military operations: A field study on combat units in the Al-Aqsa Intifada". *Armed Forces & Society*, 32(1), 63-79.
- Blau, Peter M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bosak, Janine, Dawson, Jeremy F., Flood, Patrick, & Peccei, Riccardo (2017). "Employee involvement climate and climate strength: A study of climate perceptions and outcomes at multiple levels". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 553-576.
- Deci, Edward L., Olafsen, Anja H., & Ryan, Richard M. (2017). "Self-determination theory in work organizations: The state of a science". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Duffy, Ryan D., Autin, Kelsey L., Allan, Blake A., Douglass, Ryan P., England, Jennifer W., & Dik, Bryan J. (2015). "Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it". *Journal of Counseling Psychology*, 62(4), 617-624.
- Hackman, J. Richard, & Oldham, Greg R. (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

- Judge, Timothy A., Weiss, Howard M., Kammeyer-Mueller, John D., & Hulin, Charles L. (2017). "Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change". *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374.
- Lazarus, Richard S., & Folkman, Susan. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Mercurio, Zachary A. (2015). "Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review". *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, John P., Becker, Thomas E., & Vandenberghe, Christian (2004). "Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model". *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Larry, & Topolnytsky, Laryssa (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Mischel, Walter, & Shoda, Yuichi (1995). "A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure". *Psychological Review*, 102(2), 246–268.
- Patterson, Malcolm G., West, Michael A., Shackleton, Viv J., Dawson, Jeremy F., Lawthom, Rebecca, Maitlis, Sally, Robinson, David L., & Wallace, Alison M. (2005). "Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408.
- Riley, Patricia, & Van Sell, Mary (2010). *Communication in organizations*. Routledge.
- Rogiest, Sophie, Segers, Jesse, & Van Witteloostuijn, Arjen (2015). "Climate, communication and participation impacting commitment to change". *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1094–1106.
- Rosso, Brent D., Dekas, Kathryn H., & Wrzesniewski, Amy (2010). "On the meaning of work: A theoretical integration and review". *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Ryan, Richard M., & Deci, Edward L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Schneider, Benjamin, Ehrhart, Mark G., & Macey, William H. (2013). "Organizational climate and culture". *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

- Scott, Curtis W., Allen, Joseph A., Bonilla, David L., & Baran, Benjamin E. (2023). "High-reliability organizations: A review and future directions". *Academy of Management Annals*, 17(1), 1–41.
- Steger, Michael F., Dik, Bryan J., & Duffy, Ryan D. (2012). "Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI)". *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Thompson, Eric R., & Phua, Fred T. T. (2012). "A brief index of affective job satisfaction". *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.
- Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M., & Obstfeld, David (2005). "Organizing and the process of sensemaking". *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Weick, Karl E., & Sutcliffe, Kathleen M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.