**Abstract**

מטרת המחקר היא לבחון הבדלים באמון ארגוני של עובדים שיצאו ל-Furlough ושל עובדים שהמשיכו לעבוד בארגון בתקופת הקורונה, לבחון את הקשר בין Job Insecurity ואמון ארגוני בתיווך Psychological Contract Breach , ואת היותה של Perceived organizational Support ממתנת בקשר שבין Psychological Contract Breach ואמון ארגוני. המחקר מבוסס סקר שנתוניו נאספו בשתי נקודות זמן מ-122 שכירים בישראל ששהו ב-Furlough ו-134 שהמשיכו לעבוד, בתקופת הקורונה. השערות המחקר נבחנו בשיטות כמותניות, ונמצאו הבדלים מובהקים בכל משתני המחקר בין שתי קבוצות המחקר. בנוסף, נמצא שPsychological Contract Breach מתווכת את הקשר שבין Job Insecurity ואמון ארגוני. Perceived Organizational Support לא נמצאה כמשתנה ממתן. למחקר זה מספר תרומות המרכזיות: . מבחינה תיאורטית, המחקר מרחיב את ההבנה באשר להשלכותיו של משבר הקורונה על עולם העבודה. המחקר הנוכחי תרם להבנת היחסים בין עובדים למעסיקיהם בארגונים בהם הוצאו עובדים ל-Furlough בתקופת משבר הקורונה, וכן להבנת הגורמים המשפיעים על אמון ארגוני. כמו כן, המחקר מחדד את ההבנה באשר להתנהלות יעילה של ארגונים בעת משבר. מצב בו עובדים יוצאים ל-Furlough ולאחריו צריכים לחזור לעבודתם הוא מצב ייחודי לתקופה זו. לכן, מצב זה העניק את האפשרות לבחון אמון ארגוני בקרב עובדים שנמצאים במצב העסקה חדש שלא נחקר עד כה. מדיניות העסקה חדשה זו אפשרה לחקור מאפיינים שונים של יחסי העסקה, כמו Psychological Contract Breach, ביטחון תעסוקתי נתפס, Perceived Organizational Support ואמון ארגוני-. היציאה ל-Furlough מהווה משבר תעסוקתי ביחסים שבין עובד לארגון, וכאמור, המצב הנוכחי הוא מצב ייחודי, בו עובדים שהורחקו זמנית ממקום עבודתם מצופים לחזור ולהמשיך לקיים קשר תקין עם הארגון. על כן, מצב זה אפשר לבחון מאפיינים אלה במקרה זה, בהשוואה לעובדים אשר המשיכו לעבוד כרגיל. בנוסף, Psychological Contract Breach לא נחקרה כמשתנה מתווך בקשר שבין בטחון תעסוקתי נתפס ואמון ארגוני, לא בהקשר משברי ולא בשגרה, ועל כן מחקר זה מחדש בכך. מבחינה יישומית, תרומת המחקר היא ביכולתו לסייע לקובעי מדיניות להבין את השפעות ה-Furlough, ולשקול מדיניות תעסוקה זו במצבי משבר.

# **Introduction**

המשבר הבריאותי והמשבר הכלכלי עקב התפרצות נגיף COVID-19 אלצו ארגונים רבים בשוק העבודה בישראל להפסיק את פעילותם, כל זמן שאינה חיונית, ולהוציא את עובדיהם ל-Furlough. אמון ארגוני הוא משאב חשוב בעל משמעויות רבות (Guinot & Chiva, 2019) במיוחד במצבי משבר. בזמן משבר, אמון העובדים יכול להקנות לארגון מספר יתרונות קונקרטיים; משבר הוא חריג וכולל בתוכו אי-וודאות מעצם הגדרתו, ואמון יכול לעזור לארגון לשלוט ולנהל את המשבר (Lee & Jahng, 2020). משבר מאקרו כלכלי בעל אופי והיקף כזה הוא אירוע חריג, אשר חייב את התערבות הממשלה בשוק התעסוקה. לפיכך, ממשלת ישראל נקטה במדיניות של הוצאת עובדים ל- Furloughבניגוד לרצונם. בניגוד לפיטורין, עובדים אמורים להיקלט מחדש בארגונם עם החזרה לשגרה, לכן עולה שאלת אמון עובדים אלו בארגון לאחר שנאלצו לעזוב באופן זמני את הארגון בעוד חבריהם לעבודה המשיכו לעבוד. לפי Szulc ו- Smith(2021) יציאה לחל"ת השפיעה על האקלים הארגוני ובאופן ספציפי על מערכות יחסים בארגון. לכן, מטרת המחקר היא לבחון את הקשר בין בטחון תעסוקתי נתפס ואמון ארגוני, בתיווך Psychological Contract Breach , וכן לבחון את היותה של Perceived Organizational Support גורם ממתן בקשר בין Psychological Contract Breach ואמון ארגוני.

המחקר מבוסס על Social Exchange Theory (Blau, 1964) המסייעת להסביר רעיונות מרכזיים של יחסי העסקה (Archimi et al., 2018; Yu et al., 2018). לפי התיאוריה זו, מערכת היחסים בין העובדים לארגון מעוצבת על ידי תהליכי חליפין חברתי – אנשים מפתחים התנהגויות ספציפיות כאסטרטגיית חליפין, בכדי לתרום חזרה לארגון את מה שהם מקבלים ממנו (Archimi et al., 2018; Blau, 1964), ולכן הדדיות היא חלק מרכזי ביחסי החליפין החברתיים (Latorre et al., 2016). יישום Social Exchange Theory תרם לפיתוח רעיוני ולאימות אמפירי של מגוון מבנים ביחסים שבין עובדים לארגון.

למחקר זה מספר תרומות מרכזיות: ראשית, Furlough היא הימצאות עובדים בחופשה זמנית, בה ממשיכים להתקיים יחסי העסקה בין המעסיק לעובד, אך האחרון אינו מקבל שכר, פנסיה וזכויות אחרות המגיעות לו מתוקף העסקתו. ההמצאות ב-Furlough מכורח ולא מרצון כתוצאה ממגפת COVID-19 השפיעה על היבטים רבים של החיים ברמה האישית והארגונית, שכן העובדים שאפו לשמור על התעסוקה, תוך התאמה לשינויים בתנאי העבודה. אכן, מחקרים הראו כי עובדים שהוצאו ל-Furlough הם בעלי אמונות שליליות לגבי כישוריהם (Szulc & Smith, 2021), נטייה רבה יותר באופן משמעותי לדיכאון, ותפיסות של החמצת הזדמנויות (Posel et al., 2021). חקר סיטואציה זו היא ייחודית ומאפשרת להרחיב תובנות הן אקדמיות והן ברמת מדיניות תעסוקה.

שנית, עד כה אמון ארגוני נבדק בקרב עובדים שנמצאים בארגון (למשל, Newman et al., 2019; Wong, 2018), אך לא בקרב עובדים שיצאו ל-Furlough ועתידים לחזור לעבודתם בארגון. זהו מקרה ייחודי אתו עולם העבודה לא נאלץ להתמודד עד משבר זה, בו עובדים שיוצאים ל-Furlough שלא מרצונם נדרשים לחזור לארגון לאחר מכן. על כן, מחקר זה בא לענות על הפער המחקרי הקיים, ולבחון הבדלים ברמת האמון ארגוני והגורמים המשפיעים עליו, בין עובדים שיצאו ל-Furlough לבין עובדים שהמשיכו לעבוד בארגון בתקופת הקורונה. חקירת האמון ארגוני בהקשר למשבר הקורונה היא בעלת חשיבות והשפעה על יכולתם העתידית של ארגונים להתנהל בעת משברים נוספים.

שלישית, מחקר זה יבחן את הקשר בין תפיסת הביטחון התעסוקתי של העובדים לבין רמת האמון ארגוני שלהם, בתיווך Psychological Contract Breach, ומיתון של Perceived Organizational Support שכן קשרים אלו טרם נחקרו בקרב עובדים שיצאו ל-Furlough בניגוד לרצונם לאחר שהוגדרו כ'עובדים לא חיוניים' בהשוואה לעובדים שהמשיכו לעבוד. הפרה נתפסת של החוזה הפסיכולוגי נחקרה כמשתנה מתווך (למשל, Vander Elst et (al., 2016, אם כי לא נמצאו מחקרים על הפרת החוזה הפסיכולוגי כמשתנה מתווך בקשר שבין חוסר ביטחון תעסוקתי נתפס ואמון ארגוני. מעבר לכך, כיוון שPerceived Organizational Support נמצאה כקשורה לאמון ארגוני (Muneer et al., 2014; Ng, 2015), וכן כיוון שהיא נמצאה כגורם הממתן את השפעותיה השליליות של Psychological Contract Breach (Aggarwal & Bhargava, 2010), ה-Perceived Organizational Support של העובדים תבחן במחקר הנוכחי כגורם ממתן בקשר שבין Psychological Contract Breach ורמת האמון ארגוני. למטב ידיעתנו, הנחת מיתון זו לא נבחנה עד כה.

לבסוף, המחקר הנוכחי עשוי לתרום להבנת היחסים בין עובדים למעסיקיהם בארגונים בהם הוצאו עובדים ל-Furlough בתקופת משבר הקורונה, ולהבנת הגורמים המשפיעים על אמון ארגוני. כמו כן, ברמה היישומית, המחקר עשוי לחדד את ההבנה באשר לקביעת מדיניות ולהתנהלות יעילה של ארגונים בעת משבר. המצב הייחודי שנוצר בעולם העבודה בעקבות משבר הקורונה מעניק את האפשרות לבחון אמון ארגוני בקרב עובדים שנמצאים במצב העסקה חדש שלא נחקר עד כה. היציאה ל-Furlough מהווה משבר תעסוקתי ביחסים שבין עובד לארגון, ועל כן מאפשרת לבחון מצב זה, בהשוואה לעובדים שהמשיכו לעבוד כבשגרה. המחקר הנוכחי מחדש בבחינתPsychological Contract Breach , Job Insecurity ו-Perceived Organizational Support של אותם העובדים שיצאו ל-Furlough, בהשוואה לעובדים שהמשיכו לעבוד.

# **Theoretical Background**

## **Organizational Trust**

אמון ארגוני הוא אמון העובד בארגון המעסיק אותו (Lambert et al., 2017), ורוב הגדרותיו מתמקדות בשני ממדים שזוהו במחקרים קודמים: ציפיות חיוביות של אמינות והנכונות לסבול פגיעות (Fulmer & Gelfand, 2012). אמון ארגוני הוא נכס בלתי מוחשי, והוא מהווה תכונה ארגונית חשובה (Qin & Men, 2022). ברמת המקרו, אמון קשור בהישרדות ארגונים בעת שינוי ארגוני, יזמות, מיזוגים ורכישות; ואילו ברמת המיקרו, אמון קשור בתוצאות כמו שביעות רצון, ביצועים, התנהגות אזרחית, שיתוף מידע, ניהול משאבי אנוש ועוד (, 2012 Fulmer & Gelfand). לפי Alcover ואחרים (2017), עדויות אמפיריות נרחבות מראות שיחסי החליפין מנבאים באופן עקבי מגוון גישות והתנהגויות הקשורות ל- אמון ארגוני. לפי Social Exchange Theory, ככל שהעובדים הם בעלי אמון רב יותר בארגון, כך הם ישקיעו יותר מאמץ עבורו. לעומת זאת, כאשר אנשים תופסים חוסר איזון בחליפין וחווים אי שביעות רצון, האמון ארגוני שלהם פוחת (Archimi et al., 2018). חליפין חברתיים מתאפיינים בהתחייבויות בלתי מוגדרות וחוסר וודאות לגבי הפעולות העתידיות של שני הצדדים בחליפין, ואי וודאות זו מעניקה לאמון תפקיד מפתח בתהליך החליפין. עקרון ההדדיות של Social Exchange Theory גורס כי אנשים המטופלים בצורה חיובית על ידי הארגון יפתחו דעות חיוביות על הארגון והם בעלי סיכוי גבוה יותר לתת אמון בארגון (Lambert et al., 2017). במהלך משבר COVID-19, המסרים שהארגונים העבירו לעובדיהם השפיעו רבות על האמון הארגוני שלהם (Qin & Men, 2022).

Therefore, we propose:

H1: ימצא הבדל ברמת האמון ארגוני של עובדים שיצאו ל-Furlough ושל עובדים שהמשיכו לעבוד בארגון בעת משבר הקורונה, כך שעובדים שיצאו ל-Furlough יראו רמה נמוכה יותר של אמון ארגוני, בהשוואה לעובדים שהמשיכו לעבוד בארגון.

## **Job Insecurity and Organizational Trust**

ביטחון תעסוקתי מתייחס למידה בה הארגון מספק תעסוקה יציבה לעובדיו (Zacharatos et al., 2005), וכולל תכונות עבודה רצויות כמו הזדמנויות קידום, תנאי עבודה שוטפים והזדמנויות קריירה לטווח ארוך (Jeon, 2009). הוא קיים כאשר הארגון מספק יציבות תעסוקתית למועסקיו לאורך זמן, ללא הפחתה בוותק, בשכר ובפנסיה שלהם, ובשאר זכויותיהם (Ye et al., 2012). אחת הדרכים ללמוד על ביטחון תעסוקתי, היא באמצעות תפיסת ה- Job Insecurity (Jeon, 2009), שהוא אבדן נתפס על המשכיות העבודה, הכולל שני ממדים: איום על המשכיות העבודה עצמה ואיום על המשכיות של תכונות עבודה חשובות (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984), ובעל השלכות רבות ומשמעותיות, הן על עובדים והן על ארגונים (Costa & Neves, 2017).

ל-Job Insecurity עשויים להיות גורמים מגוונים כגון, שינויים במצבים חיצוניים, הקשרים ארגוניים ויחסים ארגוניים. לכן, סביר ששינוי ארגוני יגרום לעובדים להרגיש Job Insecurity (Jeon, 2009). ואכן, במהלך משבר ה-COVID-19, עובדים בענפים תעשייתיים שונים חוו חוסר יציבות בעבודה וסיכון ל-Job Insecurity (Nemteanu et al., 2021). **הוצאתם** של עובדים רבים ל-Furlough בעקבות משבר הקורונה הינה פרקטיקה בעלת השפעה על יחסי העבודה, מתוך כך שהיא מצב חדש ביחסי עובד-מעסיק. פרקטיקות ארגוניות המשפיעות על יחסי או תנאי העבודה נמצאו כמשנות תפיסות של ביטחון תעסוקתי (Newman et al., 2019), כך ששינויים כגון ארגון מחדש וצמצומים, מאיימים על הביטחון התעסוקתי של העובדים (Ugboro, 2016). בהתאם, נמצא כי המצאות ב- Furlough מאיימת על הבטחון התעסוקתי של העובדים ומגבירה את חששותיהם מפני פיטורין (Smith & Szulc, 2021). מתוך כל אלו, לא מן הנמנע ששינוי ארגוני, המתבטא בהוצאת עובדים רבים ל-Furlough, יוביל את העובדים לחוש Job Insecurity.

על פי Social Exchange Theory ביטחון תעסוקתי הוא בעל השפעה חיובית על האמון בהנהלה הבכירה (Jeon ,2009). מחקרים אחרים שבחנו את הקשר בין אמון במנהל ואמון בארגון לבין ביטחון תעסוקתי, ואת השפעתם על כוונות עזיבה ועל התנהגות אזרחית ארגונית מצאו קשר חיובי חזק בין JOB SECURITY ואמון ארגוני (Newman et al., 2019; Wong, 2018). מנגד, נמצא כי Job Insecurity מפחית את רמת האמון הארגוני (למשל, Richter & Naswall, 2019;Kim, 2019).

Therefore, we proposed that:

H2a: ימצא הבדל ברמת ה-Job Insecurity, בין עובדים שהמשיכו לעבוד בארגון לבין עובדים שהוצאו ל-Furlough בתקופת הקורונה, כך שעובדים שהמשיכו לעבוד בארגון בתקופת הקורונה יהיו בעלי רמה נמוכה יותר של Job Insecurity בהשוואה לעובדים שהוצאו ל-Furlough

H2b: Job Insecurity is negatively related to Organizational Trust

**Job Insecurity and Psychological Contract Breach**

החוזה הפסיכולוגי הוא החובה ההדדית הלא כתובה שקיימת בין עובד למעסיק (Ugboro, 2016), והוא מקבל משמעות של התחייבות, אותה העובד מצפה שהארגון ימלא בהקשר של מערכת היחסים ההדדית הקיימת ביניהם (Shin, 2019). מנגד, Psychological Contract Breach היא תפיסת העובדים באשר לעובדה כי הארגון לא מילא את הבטחותיו או התחייבויותיו (Abela & Debono, 2019). בין היתר, ביטחון תעסוקתי הוא ציפייה הגלומה בחוזה הפסיכולוגי (Ugboro, 2016). לכן, ניתן להבין טוב יותר את השפעותיו של Job Insecurity על Psychological Contract Breach (Ma et al., 2019).

האסטרטגיות שנקטו הארגונים בתגובה למגפת ה-COVID-19 עוררו זעזוע בהסדרי העבודה של העובדים, מה שהוביל לשיבוש החוזה הפסיכולוגי. גם אם אי עמידת הארגון בהתחייבויותיו נובעת משינויים בסביבה החיצונית, כלומר, שלא בשליטתו של הארגון, העובדים עשויים עדיין לתפוס הפרה של החוזה הפסיכולוגי (Gong & Sims, 2023). לפי Huffman ואחרים (2021), מדיניות ההוצאה ל-Furlough עשויה לערער את תפיסת החוזה הפסיכולוגי וליצור תחושת חוסר שיוון בקרב העובדים. מעבר לכך, אם העובדים תופסים Psychological Contract Breach בעת הימצאותם ב-Furlough, סביר יותר שהם יאזנו את הדיסוננס הקוגניטיבי שלהם על ידי שינוי גישתם כלפי הארגון (Huffman et al., 2021).

בהתחשב בכך שיש לעובדים צפיות ברורות מהארגון לגבי ביטחון תעסוקתי, איום נתפס עליו מרמז על Psychological Contract Breach (Wong, 2018). Ma ושותפיו (2019) מסבירים זאת באמצעות Social Exchange Theory; העובדים מצפים לקבל מהארגון יציבות וביטחון תעסוקתי, והארגון מצפה מהעובדים שיבצעו את עבודתם ברמה הנדרשת ויהיו נאמנים לו. במקרה של Job Insecurity, ניתן להתייחס ליחסי החליפין כלא מאוזנים, ולכן, עובדים בעלי Job Insecurity עשויים לחשוב על הארגון כלא מצליח למלא את התחייבויותיו. בכך, Job Insecurity גורם לעלייה ב-Psychological Contract Breach (Costa & Neves, 2017).

Therefore, we proposed:

H3a: ימצא הבדל ברמת ה-Psychological Contract Breach, בין עובדים שהמשיכו לעבוד בארגון לבין עובדים שהוצאו ל-Furlough בתקופת הקורונה, כך שעובדים שהמשיכו לעבוד בארגון בתקופת הקורונה יהיו בעלי Psychological Contract Breach נמוך יותר בהשוואה לעובדים שהוצאו ל-Furlough.

H3b: Job Insecurity is positively related to Psychological Contract Breach

**Psychological Contract Breach and Organizational Trust**

Psychological Contract Breach גורם להערכה מחודשת של החוזה, ולכן הריחוק הפסיכולוגי עשוי להתבטא בצמצום האמון בין הצדדים (Wong, 2018). אכן, במחקרם של Abela ו- Debono(2019), במפעל תעשייתי במלטה נמצא קשר שלילי ישיר בין הפרה נתפסת של החוזה הפסיכולוגי לבין אמון ארגוני. גם במחקרם של Liu ושותפיה (2013), בקרב עובדים בתחום המלונאות נמצא כי ככל שתפיסת העובדים את הפרת החוזה הפסיכולוגי היא גבוהה יותר, כך הם מפגינים פחות אמון כלפי הארגון. בנוסף, מחקרו של Jafri (2012) שבחן מנהלים זוטרים בבנקים פרטיים בצפון דלהי הראה כי הפרת חוזה פסיכולוגי מנבאת באופן משמעותי את רמת האמון הארגוני. Jafri (2012) ו- Yu ואחרים (2018) מסבירים את ממצאי מחקריהם באמצעות Norm of Reciprocity; אמון נוצר כאשר הארגון ממלא את חובותיו בתמורה למאמצי העובדים, ולכן, כשהעובדים חשים שהארגון לא ממלא את חובותיו בתמורה לתרומותיהם, נוצר בקרבם חוסר אמון כללי כלפיו.

Therefore, we proposed that:

H4: Psychological Contract Breach is negatively related to Organizational Trust.

## **Psychological Contract Breach as a mediator between Job** **Insecurity and Organizational Trust**

עד כה, Psychological Contract Breach נחקרה כמשתנה מתווך, אם כי לא נמצאו מחקרים על Psychological Contract Breach כמשתנה מתווך בקשר שבין Job Insecurity נתפס ואמון ארגוני. במחקרם של Vander Elst ואחרים (2016), Psychological Contract Breach נמצאה כמתווכת בין היתר את הקשר בין Job Insecurity לביצועים. כלומר, בהתייחס להערכה העיקרית של העובדים כי קיים איום של אובדן עבודה (כלומר Job Insecurity), העובדים עשויים להעריך האם הבטחות ו/או התחייבויות ספציפיות יקוימו על ידי המעסיק, ובכך, להעריך האם החוזה הפסיכולוגי מומש או הופר. מכאן, שJob Insecurity עלול לרמוז על הפרה של חובות המעסיק, וככזה, הוא עלול להוביל לתפיסה של הפרה חד-כיוונית של החוזה הפסיכולוגי. עם תפיסת Psychological Contract Breach עלולים העובדים לנסות להתמודד באופן תגובתי, בהתאם ל- Norm of Reciprocity ולנסות להחזיר את האיזון באמצעות חישוב ההשקעות שלהם כלפי ארגון. לפי Karatepe ואחרים (2022), חוסר ביטחון תעסוקתי הוא אינדיקציה לאובדן עבודה עתידי. אירועים חסרי תקדים כמו מגפת COVID-19 הם גם סימנים לאובדן פוטנציאלי של עבודה ושוחקים את רגשות האמון של העובדים בארגון עקב תפיסת הפרת החוזה הפסיכולוגי.

Therefore, we proposed:

H5: Psychological Contract Breach תמצא כמשתנה מתווך בקשר שבין Job Insecurity Perceived וOrganizational Trust**-.**

## **Perceived Organizational Support as a moderator between Psychological Contract Breach and Organizational Trust**

גורם נוסף שנמצא קשור לאמון ארגוני הוא Perceived Organizational Support (Muneer, 2014; Ng, 2015), שהיא "מצבור אמונות העובדים באשר למידה בה הארגון מעריך את תרומותיהם ודואג לרווחתם" (Eisenberger et al., p.501, 1986). Organizational Support Theory קובעת כי Perceived Organizational Support מקדמת מחויבות ארגונית על ידי התמודדות עם צרכים חברתיים-רגשיים של עובדים. לכן, עובדים מרגישים שעליהם להשיב ל-Perceived Organizational Support שהם חווים באמצעות אמון ארגוני (Muneer et al., 2014). בהתאם לכך, מחקרים מצאו כי עובדים בעלי Perceived Organizational Support גבוהה יותר הראו רמות גבוהות יותר של אמון ארגוני((Muneer et al., (2014; Ng, 2015.

Perceived Organizational Support נחקרה רבות באמצעות Social Exchange Theory (Cropanzano et al., 2017), שלפיה, רמות גבוהות של Perceived Organizational Support עשויות ליצור השפעה חיובית על ביצועי העובדים. בהקשר של שינויים ארגוניים, Social Exchange Theory מצביעה על כך שעובדים התופסים שהם נתמכים על ידי הארגון, סומכים על כך שיוזמות השינוי של הארגון לא יפגעו בהם או באינטרסים שלהם (Gigliotti et al., 2019).

במחקרם שלChen ו- Eyoun(2021), Perceived Organizational Support נמצאה כגורם ממתן בקשר שבין Job Insecurity לתשישות רגשית. במחקר נוסף (Aggarwal & Bhargava, 2010) נמצא כי Perceived Organizational Support ממתנת את הקשר החיובי בין קונפליקט בעבודה וPsychological Contract Breach , כך שקונפליקט בעבודה גרם פחות לתחושה של הפרת החוזה הפסיכולוגי כאשר ה-Perceived Organizational Support הייתה גבוהה.כלומר, עובדים התופסים את ארגוניהם כדואגים לרווחתם, זאת אומרת, עובדים בעלי Perceived Organizational Support גבוהה, יפרשו את ה-Psychological Contract Breach כדבר טבעי שיתוקן במהלך הזמן (Aggarwal & Bhargava, 2010). בהתבסס על הסבר זה, ניתן להניח כי Perceived Organizational Support תמתן את השפעתה השלילית של Psychological Contract Breach על האמון ארגוני של העובדים.

Therefore, we proposed:

H6a: ימצא הבדל ברמת ה-Perceived Organizational Support, בין עובדים שהמשיכו לעבוד בארגון לבין עובדים שהוצאו ל-Furlough בתקופת הקורונה, כך שעובדים שהמשיכו לעבוד בארגון בתקופת הקורונה יהיו בעלי רמה גבוהה יותר של Perceived Organizational Support בהשוואה לעובדים שהוצאו ל-Furlough.

H6b: Perceived Organizational Support תמתן את ההשפעה של Psychological Contract Breach על אמון ארגוני, כך שככל שה-Perceived Organizational Support של העובדים תהיה גבוהה יותר, כך ה-Psychological Contract Breach שלהם תוביל פחות לירידה ברמת האמון ארגוני

# **Method**

**ההקשר המחקרי**

בעוד ש COVID-19 התפתח בעיקר כמשבר בריאותי, היו לו השלכות ניכרות על הכלכלה ועל שוק העבודה (Stuart et al., 2021). עקב מגפת הקורונה הוטלו הגבלות משמעותיות, בין היתר, על פתיחת מקומות עבודה וכן על התייצבות של עובדים במקומות עבודתם, לצורך צמצום ההדבקה והתפשטות הנגיף. תקנות הגבלת מספר העובדים כללו בין היתר יציאה לחופשה ללא תשלום (החלטה מספר 4913 של הממשלה מיום 21.03.2020), והמציאות הקשה של אובדן עבודה בלתי צפויה הפכה לחווייתם של עובדים רבים. על פי סקר של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, כ-24% מהשכירים במשק נכון לסוף מרץ 2020 הוצאו לחל"ת. בסך הכול עמד מספר העובדים שהוצאו לחל"ת על 960,000, שהם כ-28% מכוח העבודה. לשם השוואה, בחודש פברואר 2020 טרם פרץ המשבר, עמד שיעור דורשי העבודה על 3.9% מכוח העבודה. נתוני הסקרים של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה תואמים את ההגדרות הבינלאומיות של ה-OECD וה-ILO. כלומר, על פי הגדרת ה-OECD עובדים בחל"ת שמקבלים דמי אבטלה נכללים במניין המובטלים, ואילו ה-ILO עובדים בחל"ת מצפים לחזור לעבודתם בתוך מספר חודשים מוגדרים כנעדרים זמנית ונכללים במניין המועסקים. המחקר כלל עובדים אשר המשיכו לעבוד לעומת עובדים אשר הוצאו לחל"ת מכורח הנסיבות ובחן הבדלי עמדות ביניהם.

## **Sample**

הסקר הופץ באמצעות חברת הסקרים iPanel, והמשתתפים נדגמו באופן הסתברותי. נתוני המחקר נאספו בשתי נקודות זמן מ-256 נחקרים העובדים כשכירים, כאשר,122 (47.6%) מהם שהו ב-Furlough במהלך תקופת הקורונה, ו-134 (52.3%) מהם המשיכו לעבוד בארגון בתקופת משבר הקורונה. ממוצע משך ה-Furlough בו שהו משתתפי המחקר שלא עבדו במהלך תקופת הקורונה (N=122) הוא 4.36 חודשים (SD=4.55). 139 מכלל משתתפי המחקר הם גברים (54.3%), ו-117 נשים (45.7%). גילם של המשתתפים נע בין 19 ל-68, כאשר הממוצע הוא 39.68 (SD= 12.25), והוותק הממוצע שלהם הוא 7.56 שנים ((SD=7.76. 68 בעלי השכלה תיכונית (26.6%), 60 בעלי השכלה על תיכונית (23.4%), 81 בעלי תואר ראשון (31.6%), ו-47 בעלי תואר שני ומעלה (18.4%). טרם ביצוע המחקר, הצעת המחקר אושרה על ידי וועדת האתיקה המוסדית. בפתיח הסקר הובטחה למשתתפים אנונימיות ודיסקרטיות, צוין בפניהם שאינם מחויבים להשתתף במחקר, שמענה על הסקר מהווה הסכמה מודעת להשתתפות במחקר ושהוא על בסיס התנדבותי

**Measures**

המחקר התבסס על סקר, המורכב מארבעה כלי מחקר מתוקפים ומהימנים שנלקחו מהספרות ותורגמו מאנגלית לעברית לצורך מחקר זה. מהימנות התרגום נבחנה. דירוגם של כל הפריטים בסקר נעשה על סולם ליקרט בן חמישה פריטים, הנעים בין 'בהחלט לא מסכים' (1) לבין 'מסכים לחלוטין' (5).

*Job Insecurity*(T1) ***–*** נחקר על פי המדד שפותח על ידי Isaksson ושותפיה (1998) וכולל 7 היגדים, לדוגמה: "אני חושש שאאלץ לעזוב את עבודתי לפני שארצה בכך". בשאלון מספר שאלות הפוכות: 4, 5, 6 ו-7. במחקרם של Hellgren ושותפיו (1999) מהימנות הכלי היא 0.79.

*Psychological Contract Breach* (T1) ***–*** נחקרה על פי המדד שפותח על ידי Robinson & Morrison (2000) וכולל 5 היגדים, לדוגמה: "לא קיבלתי שום דבר שהובטח לי ביחסי החליפין עבור התרומות שלי". בשאלון מספר שאלות הפוכות: 1, 2 ו-3. מהימנות הכלי היא 0.9.

*Perceived Organizational Support* (T1) *–* נחקרה על פי 7 היגדים מהמדד שפותח על ידי Eisenberger ושותפיו (1986), בהתבסס על בחירתם של Eisenberger ושותפיו (2002). היגד לדוגמה: "לארגון באמת אכפת מהרווחה שלי". השאלון הותאם לצורך המחקר הנוכחי ועל כן הוסר ההיגד: "הארגון יסלח על טעות בתום לב מצדי". בשאלון שתי שאלות הפוכות: 5 ו-6. מהימנות הכלי היא 0.88.

*Organizational Trust*(T2) *–*נחקר על פי המדד שפותח על ידי Robinson (1996) וכולל 7 פריטים, לדוגמה: "אני מאמין שהמעסיק שלי הוא בעל יושרה גבוהה". בשאלון מספר שאלות הפוכות: 3, 5 ו-7. מהימנות הכלי היא 0.88.

## משתני בקרה

על בסיס מחקרים קודמים (Costa & Neves, 2017; Robinson, 1996), משתני הבקרה במחקר הנוכחי הם וותק, גיל (בשנים) והשכלה (בקטגוריות). בנוסף, דרג ארגוני נקבע גם הוא כמשתנה בקרה.

## השיטות לניתוח הנתונים

השערות המחקר נבחנו בשיטות כמותניות באמצעות מבחני T לבדיקת הבדלים, פירסון לבדיקת קשרים, ורגרסיות בפרוצדורת PROCESS (version 3.5) לבדיקת תיווך ומיתון (Hayes, 2013), באמצעות .SPSS 25

# **Findings**

בלוח מספר 1 מוצגים הממוצעים וסטיות התקן של המשתנים הנחקרים והקורלציות ביניהם. לצורך בחינת ההבדלים בין עובדים שהוצאו ל-Furlough לבין עובדים שהמשיכו לעבוד בארגון במהלך תקופת הקורונה בכלל משתני המחקר, מוצגים ערכי T, ממוצעים וסטיות תקן של כלל משתני המחקר בלוח מס' 2. בכל המשתנים נמצאו הבדלים מובהקים בין עובדים שהמשיכו לעבוד לבין עובדים שיצאו ל-Furlough, ובכך אוששו השערות H1, כלומר, נמצאו הבדלים מובהקים ברמת האמון ארגוני [t(254)=3.49, p<0.001]; H2a, נמצאו הבדלים מובהקים ברמת ה-Job Insecurity [t(254)=-6.26, p<0.001]; H3a, נמצאו הבדלים מובהקים ברמת ה-Psychological Contract Breach [t(254)=-3.55, p<0.001]; , נמצאו הבדלים מובהקים ברמת ה-Perceived Organizational Support [t(254)= 3.55, p<0.001].

*בדיקת השערות תיווך ומיתון*

לבדיקת השערת התיווך H5, לפיה Psychological Contract Breach תמצא כמשתנה מתווך בקשר שבין Job Insecurity נתפס ורמת אמון ארגוני, נעשה שימוש במבחן רגרסיה בפרוצדורת PROCESS (Model 4) (Hayes, 2013) (ראה לוח מס' 3). ניתוחי רגרסיה הראו כי Psychological Contract Breach נמצאה כמשתנה מתווך מלא (95% CI `[-.008, -.08]) בקשר שבין Job Insecurity לבין אמון ארגוני. בנוסף, משתני הבקרה אינם בעלי השפעה על מודל התיווך.

לבדיקת השערת המיתון H6b, נעשה שימוש במבחן רגרסיה בפרוצדורת PROCESS (Model 1) (Hayes, 2013). (ראה לוח מס' 4). לוח מס' 4 מציג את מודל המיתון, כלומר את האפקט העקיף של Perceived Organizational Support על הקשר שבין Psychological Contract Breach לבין אמון ארגוני. ניתוחי רגרסיה בשיטת PROCESS הראו כי אפקט המיתון אינו מובהק (95% CI [.05, -.13]), ולא ניתן לטעון כי Perceived Organizational Support ממתנת את הקשר שבין Psychological Contract Breach לבין אמון ארגוני. בנוסף, כפי שניתן לראות בלוח מס' 4, משתני הבקרה אינם בעלי השפעה על מודל המיתון.

# דיון

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבחון את ההבדלים ברמת ה-אמון ארגוני והגורמים המשפיעים עליו, בין עובדים שיצאו ל-Furlough לבין עובדים שהמשיכו לעבוד, בתקופת הקורונה, ואת ההסבר להבדלים אלו. המחקר הנוכחי עשוי לתרום להבנת היחסים בין עובדים למעסיקיהם בארגונים בהם הוצאו עובדים ל-Furlough בתקופת משבר הקורונה, ולהבנת הגורמים המשפיעים על אמון ארגוני. ברמת המדיניות, השאלה המרכזית העולה מממצאי מחקר זה היא האם מדיניות ההוצאה לחל"ת היא נכונה במצבים אלה של משבר, בהם העובדים המוצאים לחל"ת עתידים לחזור לעבוד באותו הארגון. לכן, מצב זה מעניק את האפשרות לבחון אמון ארגוני בקרב עובדים שנמצאים במצב העסקה חדש שלא נחקר עד כה.

התרומה המרכזית של המחקר היא ההבנה שהוצאת עובדים ל-Furlough בעקבות משבר הקורונה, בניגוד לרצונם, השפיעה על תפיסת מאפיינים שונים של העבודה ומקום העבודה בקרב העובדים, כך שרמות האמון ארגוני וה-Perceived Organizational Support של עובדים שהוצאו ל-Furlough היו נמוכות יותר, ורמות ה-Job Insecurity וה-Psychological Contract Breach שלהם היו גבוהות יותר, בהשוואה לעובדים שהמשיכו לעבוד בארגון בתקופת הקורונה. ניתן לייחס הבדלים אלו, בין היתר, לאורך ה-Furlough הממוצע של משתתפי המחקר. משתתפי המחקר שהו מעל ארבעה חודשים בממוצע ב-Furlough, תקופת זמן ארוכה שייתכן שגרמה לריחוק פסיכולוגי בינם לבין הארגון, ומתוך כך גרמה לירידה באמון ארגוני וב-Perceived Organizational Support שלהם, ולעליה ב-Job Insecurity וב-Psychological Contract Breach שלהם. לפי סקר שנערך על ידי אתר חיפוש העבודה Joblist ברבעון השלישי של שנת 2021, אחת מהסיבות העיקריות לכך שעובדים עזבו את מקום עבודתם בשנת 2021 הייתה חוסר שביעות רצון מהאופן שבו המעסיק שלהם התייחס אליהם במהלך מגפת הקורונה (19%). תופעה זו מחזקת את ההבנה העולה ממחקר זה באשר להשפעותיה השליליות של ה-Furlough על העובדים. בהתאם עולה השאלה באשר לנכונותה של מדיניות ההוצאה ל-Furlough במהלך תקופת הקורונה, והצורך בפתרונות חליפיים במצבי משבר.

בהתבסס על Social Exchange Theory, ניתן להסביר את ההבדלים המובהקים בכל משתני המחקר בין עובדים שהוצאו ל-Furlough לבין עובדים שהמשיכו לעבוד בארגון בתקופת הקורונה. מצד אחד, הקשר של העובדים שהמשיכו לעבוד עם הארגון המשיך להתקיים במהלך תקופת הקורונה. לכן, כיוון שלא הרגישו שהביטחון התעסוקתי שלהם נפגע ושהחוזה הפסיכולוגי שלהם הופר, והרגישו שהארגון ממשיך לתמוך בהם גם בתקופה זו, האמון ארגוני שלהם נותרה כשהייתה. מצד שני, העובדים שהוצאו ל-Furlough בתקופת הקורונה חוו הפרה של עקרון ההדדיות, שהוא אחת מהנחות הבסיס של Social Exchange Theory, כיוון שהקשר שלהם עם הארגון התערער ונותק שלא מרצונם, אלא בעקבות הוצאתם ל-Furlough. חוסר ביטחון תעסוקתי עשוי להוביל לתפיסות של הפרת חוזה פסיכולוגי ((De Witte et al., 2015. כיוון שהחוזה הפסיכולוגי הוא החובה ההדדית הלא כתובה שקיימת בין עובד למעסיק (Ugboro, 2016), חוסר איזון נתפס בין מאמצי העובדים לתגמולי הארגון מביא לתפיסה של הפרת החוזה.

תרומה מרכזית נוספת של המחקר היא הממצא לפיו Psychological Contract Breach מתווכת את הקשר שבין Job Insecurity נתפס ורמת אמון ארגוני. במחקר הנוכחי נמצא כי תחת השפעת היציאה ל-Furlough בתקופת הקורונה, העובדים תפסו Job Insecurity ו-Psychological Contract Breach על ידי הארגון, ותפיסות אלו הובילו לירידה באמון ארגוני שלהם. עד כה, Psychological Contract Breach נמצאה כגורם מתווך במספר מחקרים (למשל, (Saline & Notelaers, 2017; Vander Elst et al., 2016, אם כי אינה נחקרה עד כה כמתווכת בקשר שבין Job Insecurity נתפס ואמון ארגוני בתקופת משבר. ניתן להסביר את היותה של Psychological Contract Breach מתווכת בקשר שבין Job Insecurity נתפס לבין אמון ארגוני באמצעות Social Exchange Theory. במקרה של Job Insecurity ניתן להתייחס ליחסי החליפין בין העובד לארגון כלא מאוזנים, ולכן, עובדים בעלי Job Insecurity עשויים לחשוב על הארגון כלא מצליח למלא את התחייבויותיו הנובעות מהדדיות יחסי החליפין, כלומר, מפר את החוזה הפסיכולוגי (Ma et al., 2019). לכן, בהתאם ל-Norm of reciprocity העומד בבסיס יחסי החליפין, עובדים עשויים לנסות להחזיר את האיזון ביחסים שבינם לבין הארגון על ידי הפחתת ההשקעות שלהם כלפי הארגון, למשל באופן של אמון נמוך יותר בארגון.

Surprisingly, Perceived Organizational Support לא נמצאה כמשתנה ממתן בקשר שבין Psychological Contract Breach לבין אמון ארגוני. על אף שממצא זה לא אושש, הרי שיש בכך תובנה רבה לגבי אופן התנהלות ארגונים בתקופת משבר תעסוקתי, ותפיסת העובדים את ההתנהלות הזו. זאת, כיוון שכאשר שהעובדים תופסים כי החוזה הפסיכולוגי הופר, נקיטת פעולות שונות על ידי הארגון, המצביעות על תמיכה ארגונית, אינן מסייעות ואינן משנות את תפיסות האמון ארגוני של העובדים. בתקופת משבר הקורונה והסגרים בעקבותיו, ארגונים בישראל נקטו בפעילויות שונות כדי להפגין תמיכה ארגונית (בין היתר, מפגשים מקוונים עם עובדים, התחשבות יתרה בהורים לילדים קטנים ואפשרויות לעבודה מהבית), אך ניתן לראות שלאור תפיסת Psychological Contract Breach , לא היה בפעולות אלה בכדי להקל על תפיסת המשבר ולשנות את תפיסת האמון ארגוני, מה שמלמד כי בתקופה של משבר תעסוקתי העובדים מייחסים חשיבות רבה למידת מימוש או הפרת החוזה הפסיכולוגי.

**מגבלות המחקר והמלצות למחקר עתידי**

למחקר הנוכחי מספר מגבלות. ראשית, כל כלי המחקר היו שאלונים לדיווח עצמי, ועל כן, קיים סיכון להטיית תוצאות המחקר. הסקר הועבר בשתי נקודות זמן, וכיוון שבשתי נקודות הזמן המשיבים היו זהים ולא היה צד נוסף במחקר, ייתכן שקיימת הטיה בתוצאות המחקר. עם זאת, מוקד מחקר זה היה עמדת העובדים במשתנים הנחקרים, ולכן לא היה ניתן להשוות ו/או להוסיף את עמדתם של בעלי עניין נוספים. שנית, המחקר בוצע בתקופת משבר הקורונה, כאשר תושבי המדינה היו בסגרים וב-Furlough. לכן, במחקר עתידי יש מקום לבדוק מה רמת האמון ארגוני של העובדים לאורך זמן, ולאחר סיום המשבר, במידה והמשיכו לעבוד באותו הארגון. בנוסף, לאור הממצא לפיו Perceived Organizational Support לא ממתנת את הקשר בין Psychological Contract Breach לבין אמון ארגוני, ייתכן כי קיימים משתנים ממתנים אחרים בקשר זה. על כן, במחקרים עתידיים מומלץ לבחון גורמים ממתנים אחרים בקשר זה. כמו כן, Psychological Contract Breach לא נחקרה כלל, ובתקופת משבר בפרט, כמשתנה מתווך בקשר שבין Job Insecurity לבין אמון ארגוני. על כן, במחקרים עתידיים מומלץ לבחון קשר זה במהלך משברים אחרים, על מנת לאששו בשנית, או בשגרה שאינה כוללת הקשר משברי. בנוסף, ככל שחזרו ונשנו גלי מגפת הקורונה והסגרים, צומצמה מדיניות ההוצאה ל-Furlough. בהתאם לכך, במחקרים עתידיים מומלץ לבחון קיום של שינויים בתפיסת האמון ארגוני לאור צמצום המדיניות. לבסוף, המחקר נערך בישראל לאור מדיניות כלכלית ותעסוקתית שנקבעה במהלך המגיפה ברמה המדינית. במחקרים עתידיים, יש מקום להשוות את ממצאי המחקר הנוכחי למדינות אחרות על מנת להגדיל את יכולת ההכללה של ממצאיו.

**המלצות יישומיות**

ממצאי מחקר זה עולים מספר המלצות יישומיות לניהול ארגונים במצבי משבר, כגון מגיפה עולמית. מבחינה יישומית, תרומתו המרכזית של המחקר היא ביכולתו לסייע לארגונים להבין את השפעות ה-Furlough על תפיסת מאפיינים שונים בקרב עובדיהם, ולשקול האם מדיניות הוצאה ל-Furlough היא נכונה במצבים של משבר, בהם העובדים המוצאים ל-Furlough עתידים לחזור לעבוד באותו הארגון, ובכך לסייע להם לשמר או להעלות את רמת האמון של המועסקים שלהם בכלל, ובעת משברים עתידיים בפרט. בנוסף, המחקר שופך אור על האמון ארגוני של עובדים שיצאו ל-Furlough ועשוי לסייע בהבנת תהליך בניית מערכת היחסים מחדש לאחר תקופת נתק.

מהמחקר עלה כי במצבי עבודה לא ברורים, החוזה הפסיכולוגי הופך לחשוב במיוחד בקביעת התוצאות הפסיכולוגיות הקשורות בJob Insecurity. משמעות הדבר היא כי ארגונים צריכים להיות זהירים בהבטחותיהם, במיוחד בתקופות של אי ודאות; גם אם ההבטחות ניתנות בתום לב, יש לקחת בחשבון כיצד שינויים עתידיים ישפיעו על יכולתם של הארגונים לקיים הבטחות אלה ולשמור על החוזה הפסיכולוגי בינם לבין העובדים, על מנת למנוע תוצאות שליליות בעתיד, כמו ירידה ברמת האמון ארגוני של העובדים. כמו כן, מנהלים צריכים להיות קשובים לתפיסות העובדים לגבי Job Insecurity ו-Psychological Contract Breach, ולנקוט בפעולות שונות כדי למנוע את תוצאותיהן המזיקות של תפיסות אלה. בין היתר, מנהלים צריכים לקיים הבטחות מפורשות שניתנו לעובדים ולנסות להימנע מסוגים שונים של שינויים מבניים, כמו הוצאה ל-Furlough.

זאת ועוד, מנהלים אמורים לזהות אסטרטגיות שיכולות לסייע להם בניהול הציפיות סביב החוזים הפסיכולוגיים של הארגון עם העובדים. ניתן לנהל טוב יותר את תפיסות ההפרה לפני שהן מתרחשות, על ידי העלאת האפשרות ליציאה ל-Furlough במהלך ההעסקה בפני העובדים. ניהול מוקדם זה של תפיסות Psychological Contract Breach יהפוך את אפשרות היציאה ל-Furlough לחלק מחוזה העבודה של העובד, דבר שעשוי להפחית תפיסות של Psychological Contract Breach , אם במקרים עתידיים יעלה צורך בהוצאת עובדים ל-Furlough.

בהקשר זה, מציעים Huffman ואחרים (2021) אסטרטגיה ספציפית, לפיה יש לכלול סעיף בחוזי העבודה, הקובע במפורש כי יציאה ל-Furlough במהלך יחסי ההעסקה היא אפשרות בת-קיימא. זאת ועוד, לפי Abela ו-Debono (2019), מחקרים מצביעים על כך שתקשורת יעילה מפחיתה תפיסות של Psychological Contract Breach בקרב העובדים, ומזוהה עם ביצועים טובים יותר של עובדים. בהתאם לכך, ניהול Psychological Contract Breach באמצעות תקשורת יעילה עשוי למזער את נזקי ההפרה הנתפסת של החוזה הפסיכולוגי.

בנוסף, חלק מממצאי המחקר הוסברו על ידי כך שהיציאה ל-Furlough במהלך תקופת הקורונה גרמה ללחץ וחוסר וודאות בקרב עובדים. על כן, ארגונים יכולים לשמור על רמות גבוהות של אמון ארגוני וביטחון תעסוקתי בקרב עובדיהם, וכן על תפיסות חיוביות של חוזה פסיכולוגי, על ידי שמירה על תקשורת רציפה, פתוחה וכנה עם העובדים, שתספק הבהרה של המצב באמצעות מתן הסברים לעובדים וכן מידע על אורך החופשה הצפויה ועל שינויים צפויים נוספים, ובכך תפחית תחושות של לחץ ואי-וודאות בקרבם.

**סיכום**

מחקר זה מרחיב את ההבנה באשר להשלכותיה של מדיניות העסקה שנקבעה בתקופת הקורונה על עולם העבודה. מבחינה תיאורטית, המחקר הנוכחי תרם להבנת היחסים בין עובדים למעסיקיהם בארגונים בהם הוצאו עובדים לחל"ת, וכן להבנת הגורמים המשפיעים על אמון ארגוני במצבי משבר תעסוקתי. מצב העסקה חדש זה אפשר לחקור הבדלים בין עובדים שהוצאו לחל"ת לבין אלו שהמשיכו לעבוד. תוצאות המחקר מלמדים על הבדלים מובהקים בכל המשתנים הנחקרים (הפרה נתפסת של החוזה הפסיכולוגי, ביטחון תעסוקתי, תמיכה ארגונית ואמון ארגוני), וחושפים את השלכות החל"ת. כמו כן, נמצא כי הפרת החוזה הפסיכולוגי מתווכת בין אי בטחון תעסוקתי ואמון ארגוני.

מבחינת קביעת מדיניות, היציאה לחל"ת מהווה משבר תעסוקתי ביחסים שבין עובד לארגון. תרומתו המרכזית של המחקר היא ביכולתו לסייע לארגונים להבין את השפעות החל"ת על תפיסת מאפיינים שונים בקרב עובדיהם, ולשקול האם מדיניות הוצאה לחל"ת היא נכונה במצבים של משבר, בהם העובדים המוצאים לחל"ת עתידים לחזור לעבוד באותו הארגון, ובכך לסייע להם לשמר או להעלות את רמת האמון של המועסקים שלהם בכלל, ובעת משברים עתידיים בפרט. בנוסף, המחקר שופך אור על מידת האמון של עובדים שיצאו לחל"ת ועשוי לסייע בהבנת תהליך בניית מערכת היחסים מחדש לאחר תקופת נתק. לכן, המחקר מחדד את ההבנה באשר לצורך במדיניות העסקה יעילה בעת משבר.

**References**

אבירם-ניצן, ד' וקנת-פורטל, ר' (2021). *האם מגמת ההתפטרות הגדולה מאפיינת גם את המשק הישראלי?* המכון הישראלי לדמוקרטיה. [מספר-מתפטרים-ומגמות-באבטלה-דפנה-אבירם-ניצן-ורועי-קנת-פורטל.pdf (idi.org.il)](https://www.idi.org.il/media/17081/%D7%9E%D7%A1%D7%A4%D7%A8-%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%98%D7%A8%D7%99%D7%9D-%D7%95%D7%9E%D7%92%D7%9E%D7%95%D7%AA-%D7%91%D7%90%D7%91%D7%98%D7%9C%D7%94-%D7%93%D7%A4%D7%A0%D7%94-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%A8%D7%9D-%D7%A0%D7%99%D7%A6%D7%9F-%D7%95%D7%A8%D7%95%D7%A2%D7%99-%D7%A7%D7%A0%D7%AA-%D7%A4%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf)

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2020). *השלכות חברתיות וכלכליות של התפרצות מגפת הקורונה – סיכום ביניים (חלק 2).* ירושלים: מחבר.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2020). *תוצאות סקר מצב העסקים בעת התפשטות נגיף הקורונה (גל 9).* ירושלים: מחבר.