

## איזה מין מנהל? הבדלים בהעדפת מין המנהל ובחוויותיהם של הורים שעובדים תחת מנהל או מנהלת

ליאת קוליק

### תקציר

מחקר זה ביקש לבחון הבדלים בהעדפותיהם של הורים לילדים רכים הדורשים טיפול והשגחה לעבוד תחת מנהל או מנהלת, וכן הבדלים בחוויותיהם תחת ניהולם של מנהל או מנהלת במגוון תחומים: בעבודה, במשפחה ובממשק בין העבודה למשפחה. מדגם המחקר כלל 317 עובדים, הורים לילדים עד גיל 10 (159 נשים ו-158 גברים), והנתונים נאספו באמצעות שאלונים מוכנים. הממצאים הראו שגברים העדיפו מנהל גבר, אך בקרב נשים לא היה הבדל בהעדפת מנהל או מנהלת. עם זאת, מהניתוח שכלל גם את מין המנהל הישיר בפועל, עלה שגברים ונשים העדיפו את מינו של המנהל שהם כפופים לו. כלומר, במקרה של עבודה תחת מנהל יעדיפו גברים ונשים כאחד מנהל, ובמקרה של עבודה תחת מנהלת יעדיפו גברים ונשים כאחד מנהלת, אם כי במקרה הזה תהיה הנטייה להעדיף מנהלת רבה יותר בקרב נשים לעומת גברים. מידת המעורבות בעבודה תלויה הן במין העובד והן במין המנהל, ונמצא שבהיבטים של מסירות לעבודה והישארות לעבודה - נשים מעורבות יותר בעבודה תחת מנהלת, וגברים מעורבים יותר בעבודה תחת מנהל. לא נמצאו הבדלים בין הורים עובדים שכפופים למנהל ובין עובדים שכפופים למנהלת בהפניית בקשה להקלות ובהערכת המדיניות הארגונית כידידותית למשפחה (בדגש על טיפול בילדים). בלי קשר למין המנהל, נשים חוות בעבודה עוצמה גבוהה יותר של אפליה בשל אימהותן מזו שחווים גברים בשל אבהותם. לאור הממצאים מוצגות המלצות לפרקטיקה.

**מילות מפתח:** מדיניות ארגונית ידידותית למשפחה, מעורבות בעבודה, בקשות להקלות בעקבות טיפול בילדים, חויית אפליה, מגדר

פרופ' ליאת קוליק - פרופ' אמריטה בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת בר-אילן,  
פרופ' מן המניין בבית הספר למדעי ההתנהגות במכללה האקדמית נתניה; [kulik.liat@gmail.com](mailto:kulik.liat@gmail.com)

## מבוא

עם העלייה בכניסת נשים לשוק העבודה במדינות המערב ובתוך כך גם בישראל עלה שיעור המנהלות, אולם שיעורן נמוך במידה ניכרת משיעור המנהלים ועומד על כ-33% - רובן מנהלות מן הדרג הזוטר או מדרג הביניים, ומיעוטן מנהלות בדרגים גבוהים (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2024). בעבר הצביעו מחקרים על ממצאים עקביים למדי באשר להעדפת מין המנהל והראו שעובדים מעדיפים מנהל על פני מנהלת, ככל הנראה בשל סטריאוטיפים מגדריים שהושרשו לאורך השנים ולפיהם תכונות אופי גבריות מועילות ואף הכרחיות לניהול. עם זאת, נראה שכיום נסדקה התפיסה שרווחה בעבר, אשר לפיה "חשוב על מנהל - חשוב על גבר" (Schein et al., 1996), ובשל השינויים ההדרגתיים בתפקידי המגדר, ממצאי מחקרים מלמדים שהעדפת מין המנהל אינה עקבית. יתר על כן, בעשור האחרון הצביע גוף מחקר מגובש על יתרון של נשים בתפקידי מנהיגות מסוימים (לדוגמה: Paustian-Underdahl et al., 2014), ועולה ממנו שמנהלות מביאות לתפקיד איכותי הנדרשות לניהול בעידן המודרני, כמו יחסי אנוש טובים, סגנון ניהול דמוקרטי, הקשבה, התחשבות והכלה (Eagly et al., 1995), תכונות שנחשבות תכונות נשיות מובהקות. יחס אוהד מצד העובדים (גברים ונשים כאחד) למנהלות (ולעיתים אף העדפתן על פני מנהלים גברים) עשוי לעודד כניסת נשים לתחום, על אף תובענותו - מגמה שתיצור תמהיל מגוון יותר ותביא לסביבת עבודה מאוזנת יותר בכל הקשור למין המנהל, ולכן חשוב להבין את תפיסותיהם והעדפותיהם של עובדים בנושא זה. לפיכך במחקר הנוכחי נבחנו שתי סוגיות מרכזיות: העדפות עובדים הורים (גברים ונשים) למנהל או למנהלת; והברלים בין אבות עובדים (להלן: עובדים) לאימהות עובדות (להלן: עובדות) בחוויותיהם במגוון תחומים בעקבות עבודה תחת מנהל או מנהלת.

מתוך כך, תרומת המחקר הנוכחי מתבטאת בקידום חקר הסוגיה באמצעות בחינת הברלים מגדריים בהעדפות עובדים שהם הורים לילדים בגיל הרך למין המנהל על פי מין המנהל הישיר שלהם בפועל. תרומה נוספת של המחקר מתבטאת בבחינת חוויותיהם של עובדים אלו בישראל, שחשופים למנהל או למנהלת בתחומים שונים בעבודה, במשפחה ובממשק בין העבודה למשפחה. הבנת המגמות חשובה ובעלת השלכות מעשיות משמעותיות.

## רקע תיאורטי

### העדפת מנהלים על פי מינם: גישות תיאורטיות וממצאי מחקרים

במהלך השנים הציגו חוקרים גישות שונות להסבר המין המועדף של המנהל. על פי תיאוריית ההלימה לתפקיד (Eagly & Karau, 2002; congruity role theory), גברים מתאימים לתפקידי ניהול ונשים לא. סטריאוטיפים מגדריים בתרבות המערבית המבוססים על פרדיגמת התכליתיות-שיתופיות (agency-communion paradigm; Powell & Butterfield, 1979) מתייגים נשים כמי שמתאפיינות בנטייה ליחסי אנוש טובים, מייחסים להן תכונות של אדיבות ואמפתיות, ויוצאים מנקודת הנחה שבעת הצורך יסייעו לזולת ויגלו רגישות לצרכיו. מנגד, גברים מתויגים כמי שמתאפיינים בנטייה להישגיות, תחרותיות, קידום מטרות, החלטיות וכוחניות.

סטריאוטיפים על מידת התאמתן של נשים לתפקידי ניהול קיימים גם כיום (Castaño et al., 2019; Gallo et al., 2021), ולפיכך המאפיינים שמיוחסים להתנהגות "גברית" מתאימים לכאורה להתנהגות המיוחסת לתפקיד הניהול, אך המאפיינים שמיוחסים לנשים הופכים אותן לבלתי מתאימות לתפקיד הניהול (Eagly & Karau, 2002). מנגד, על פי תיאוריית המשיכה לדומה (Berscheid & Hatfield, 1969; similarity-attraction theory), אנשים נמשכים לאנשים שחולקים עמדות ומאפיינים הדומים לשלהם. גישה קלאסית זו זוכה גם כיום לאישוש בתחומי חיים שונים, לרבות בשדה העבודה, למשל באשר ליחסים בין מנהל לבן חסותו (Menges, 2016), בין מנהל לעמיתיו (Jiang et al., 2017) ובין מנהל לעובדיו (Byza et al., 2019).

ממצאי המחקרים שבוצעו לאורך של שתי הגישות בסוגיית העדפת מין המנהל אינם עקביים. היו מחקרים שהצביעו על תפיסות יציבות באשר למאפיינים הנדרשים לתפקידי ניהול והראו שתפיסות אלו מבוססות על מאפיינים "גבריים" ושסטריאוטיפים על נשים מונעים מלראות בהן מועמדות ראויות לתפקידי ניהול, ולפיכך גם נשים וגם גברים מעדיפים מנהל על פני מנהלת (Elsesser & Lever, 2011). מנגד, היו מחקרים מוקדמים (Petty & Lee, 1975) וגם ערכניים יותר (Powell & Butterfield, 2015) שהראו שגברים ונשים כאחד מעדיפים מנהל בן מינם, ואילו מחקרים אחרים הראו שעל פי רוב לנשים אין העדפה למנהל על פני מנהלת, ואילו גברים יעדיפו מנהל (Cannings & Montmarquette, 1991). זאת ועוד, חוקרים הצביעו על תמונת מצב מורכבת יותר באשר להעדפת מין המנהל ותלו אותה במגוון גורמים. לדוגמה, גוף מחקר אחר הראה שהעדפת מין המנהל תלויה פחות במינו ויותר בביצועיו וביכולותיו לפתור קונפליקטים

בארגון (Cuadrado et al., 2015). זוויית נוספת, המגבירה את המורכבות, עולה ממחקר של פרננדז (Fernandez, 2020), שמצא כי גברים ונשים מעדיפים מנהל בעיסוק שמוגדר עיסוק גברי, אולם כאשר העיסוק מוגדר נשי או שאין לו הגדרה מגדרית - לא הייתה העדפה למין זה או אחר של מנהל.

אפשר אולי לייחס את חוסר העקביות בממצאי המחקרים לכך שהם בוצעו בשיטות מחקר שונות, בתרבויות שונות ובארגונים שונים האוחזים בעמדות הנבדלות זו מזו ביחס לתפקידי המגדר. הסבר אפשרי נוסף לחוסר העקביות קשור לשינויים שחלו לאורך השנים כאשר לעמדות כלפי שוויוניות בתפקידי המגדר ולשונות בין משתתפי המחקרים השונים בעמדות הנוגעות לסוגיה זו.

המחקר הנוכחי מקדם את חקר הסוגיה באמצעות בחינת ההעדפה של הורים עובדים למין המנהל על פי מין המנהל הישיר בפועל, כלומר על בסיס אפקט עצם החשיפה (mere exposure effect; Zajonc et al., 1971). אפקט עצם החשיפה הוא אפקט קלאסי בשדה הפסיכולוגיה החברתית, והוא מבטא תופעה פסיכולוגית שעל פיה אנשים נוטים לפתח העדפה לדברים שהם מכירים וחשופים אליהם, בשל אפקט ההתרגלות והרצון לצמצם חוסר ודאות מפני הלא מוכר (לדוגמה: Berlyne, 1966). בהתבסס על אפקט זה, מחקרים בחנו העדפה בעת חשיפה למגוון גירויים: מילים, ציורים, תמונות של פרצופים, דמויות גיאומטריות וצלילים, והראו שככל שאנשים רואים אדם מסוים לעיתים קרובות יותר, כך הם מוצאים אותו נעים וחביב יותר (לדוגמה: Finkel et al., 2015). עם זאת, חוקרים אחרים סייגו גישה זו לתנאים שבהם היחס הבסיסי לאדם שאליו נחשפים הוא חיובי או ניטרלי, וטענו שהאפקט אינו פועל בתנאים של יחס שלילי (Stroebe et al., 1988).

באותו הקשר ובהתבסס על גישתו של אולפורט (Allport, 1954), שהציג את השערת המגע (contact hypothesis), ניתן להציע הסבר תיאורטי נוסף להעדפת מנהל התואם את מין המנהל הישיר בפועל. אולפורט טען שמגע מוגבר בין חברי שתי קבוצות (למשל גברים ונשים) שפועלות למען מטרה משותפת (למשל בזירת העבודה - להגדיל את הייצור או לעמוד ביעדים אחרים של הארגון), עשוי להפחית את הסטריאוטיפים השליליים ולהגביר את העמדות החיוביות של חברי קבוצות אלו כלפי אלו (Sherif et al., 1988). בהמשך לכך נמצא שעמדות כלפי מנהלות הפכו לחיוביות יותר בקרב עובדים שהיו כפופים למנהלת (Duehr & Bono, 2006). זאת ועוד, הסבר משלים לנטייה להעדיף את מין המנהל הישיר בפועל מבוסס על גישת הדיסוננס הקוגניטיבי (Festinger & Carlsmith, 1959) הקלאסית, שעל פיה כדי להצדיק פעולות במצבים קיימים, אנשים ידגישו את ההיבטים החיוביים במצבים אלו, יאדירו את המציאות ויעדיפו אותה על

פני מצבים אחרים. בהתבסס על הסבר זה ובהקשר למחקר הנוכחי, כדי להפחית מתח בעקבות עבודה תחת מנהל ממין מסוים, עובדים ישכנעו את עצמם שמינו של המנהל שתחתיו הם עובדים הוא הרצוי.

השילוב בין הגישות שהוצגו מוביל להשערה שעובדים יעדיפו מנהל מאותו מין של המנהל הישיר שלהם בפועל, שתחתיו הם עובדים. עם זאת, סייגנו השערה זו למקרים שבהם המנהל הישיר בפועל הוא גבר - מצב שבו ציפינו לכך שנשים וגברים יעדיפו מנהל, אולם במקרים של עבודה תחת מנהלת, על אף התמיכה שעולה מן הגישות התיאורטיות שהוצגו, ציפינו להבדלים בין גברים לנשים בהעדפת מין המנהל. ציפייה זו התגבשה בשל הנטייה הבסיסית של גברים להעדיף מנהל על פני מנהלת עקב איום שהם עשויים לחוש על זהותם הגברית (Rudman et al., 2012), וכן בשל קונפליקט תפקידי המגדר הנחוזה כיום אצל גברים (O'Neil, 1990). על בסיס הגישות והממצאים שהוצגו שיערנו כך:

**השערה 1:** במקרים שהמנהל הישיר הוא גבר, גברים ונשים כאחד יעדיפו את מין המנהל הישיר בפועל, אולם במקרים שהמנהלת הישירה היא אישה, תימצא אינטראקציה בין מין העובד למין המנהל הישיר בפועל, וכך בקרב נשים תהיה הנטייה להעדיף מנהלת רבה יותר מאשר בקרב גברים.

### **חוויותיהם של הורים עובדים בעבודה תחת מנהל או מנהלת**

כדי להשלים את ההבנה באשר למין המועדף של המנהל הישיר בפועל, כחנו הבדלים בין עובדים ועובדות שעובדים תחת מנהל לעומת עובדים ועובדות שעובדים תחת מנהלת בהתייחס לתחושות ולהתנסויות בעבודה במגוון תחומים, ולחוויותיהם בממשק בין עבודה למשפחה (להלן: חוויות העובדים). חוויות אלו התקבצו אל שלוש מתוך שש המערכות במודל האקולוגי (Bronfenbrenner, 1979), המתאר מגוון סביבות שהפרט פועל בהן: המערכת האונטוגנית, מערכת המיקרו ומערכת המָזוּ. המודל האקולוגי, אשר שימש בראשיתו לבחינת גורמים הקשורים להתפתחות האדם מתוך מערכות אקולוגיות שאליהן הוא משתייך, אומץ לאורך שנים כמודל מארגן להסבר מקיף של חוויות באמצעות משתנים המייצגים סביבות שונות שבהן הפרט מתפקד (לסקירות מטא-אנליזה ראו: Milner et al., 2022; Smith et al., 2020). גם חוקרים בתחום העבודה אימצו מודל זה כמודל מארגן כדי לבחון חוויות בתפקוד העובדים בעת הניסיון לייצג בצורה כוללת משתנים המשקפים סביבות אקולוגיות שונות שאליהן הם משתייכים (לדוגמה: Lindsay et al., 2015; Moore et al., 2020). בהתבסס על מגמה זו וכדי לייצג

את חוויותיהם של עובדים בסביבות אקולוגיות שונות, גם במחקר זה אומץ המודל האקולוגי אשר שימש מודל מארגן למגוון חוויותיהם של הורים עובדים, וההבדלים בחוויות האלה נבחנו תחת ניהולם של מנהל או מנהלת. להלן נפרט על החוויות שנבחנו על פי המערכות האקולוגיות למיניהן.

### א. המערכת האונטוגנית

המערכת האונטוגנית כוללת מאפיינים אישיים ובהם מאפיינים פסיכולוגיים, אמוציונליים ודמוגרפיים (Bronfenbrenner, 1979), והיא נבדקה במחקר זה באמצעות מעורבות העובדים בעבודה.

**מעורבות בעבודה:** זהו מבנה פסיכולוגי הנגזר מתחום הפסיכולוגיה החיובית (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), ומתבטא בשדה העבודה בהתנהגות ובתחושות המתארות את החוויות החיוביות של העובדים בשדה זה (Green et al., 2017). במהלך השנים הוצעו למושג מעורבות בעבודה הגדרות מגוונות שהמשותף להן הוא התפיסה שמעורבות עובדים היא מדד לתפקוד יעיל בעבודה, והיא מתקשרת למחויבות, לתשוקה, להתלהבות, למאמץ ממוקד ולאנרגיה חיובית בזירת העבודה. שאופלי ועמיתיו (Schaufeli et al., 2006) הבחינו במושג מעורבות בעבודה בשלושה מדדים: אנרגיות חיוביות - ביטוי למוכנות להתמיד ולהשקיע מאמץ בעבודה ובהפגנת חוסן נפשי תוך כדי עבודה; מסירות גבוהה לעבודה - שיקוף לקבלת השראה וראיית העבודה כמקור לגאווה; והישאבות לעבודה - תיאור מצב שבו העובדים שקועים בעבודתם ומתקשים להתנתק ממנה, גם כאשר סיימו את יום עבודתם. בהתבסס על מדדים אלו נבחנו במחקר הנוכחי הבדלים בתחושת המעורבות בעבודה בקרב הורים עובדים, גברים ונשים, הכפופים למנהל או מנהלת. ממצאי המחקרים בסוגיה זו אינם עקביים. כך למשל במחקר מטא-אנליזה שבחן מעורבות בעבודה לא נמצאו הבדלים מובהקים על פי מין המנהל (Eagly & Karau, 2002). מנגד, מחקרים שהציגו עדויות עקיפות הראו שעובדים עשויים להעריך בצורה חיובית יותר עבודה תחת מנהל מאשר תחת מנהלת (Eagly et al., 1992), ואילו מחקרים אחרים הראו שבארגונים מודרניים, למנהלות יש סיכוי טוב יותר להניע עובדים ביעילות לעומת מנהלים (לדוגמה: Offermann & Foley, 2020). מתוך כך ובשל היעדר העקביות בממצאי המחקרים לא הוצגה השערה בסוגיה זו, ונבחנה השאלה אם ישנם הבדלים במידת המעורבות בעבודה (על שלושת מדדיה) בין עובדים לעובדות הכפופים למנהל או למנהלת.

## ב. מערכת המיקרו

מערכת זו משקפת קשרים של הפרט עם גורמים בסביבתו היום-יומית, ובמחקר הנוכחי היא התבטאה בחוויות הנגזרות מהקשר בין העובד למנהל שהוא כפוף לו: הפניית בקשה להקלות בעבודה בעקבות טיפול בילדים (להלן: בקשה להקלות); הערכת המדיניות הארגונית של המנהל ומידת היותה ידידותית למשפחה, מתוך דגש על הצורך לטפל בילדים (להלן: מדיניות ארגונית ידידותית למשפחה); וחויית אפליה שחווים העובדים בשל היותם הורים לעומת עובדים שאין להם ילדים (להלן: חויית אפליה).

1. **בקשה להקלות:** הורים לילדים רכים הזקוקים להשגחה ולטיפול אינטנסיביים חווים לעיתים התנגשות בין צורך זה לדרישות העבודה, ונאלצים לבקש הקלות כדי שיוכלו לעמוד בנטל התובעני של דרישות ההורות (Klein et al., 2000). בקשות אלו נוגעות לקשת רחבה של הקלות, מאיחור לעבודה או היעדרות ממנה ועד עבודה מהבית, לקיחת חופשות לא מתוכננות, בקשה להקלה בלחץ העבודה ועוד (Meyers & Jordan, 2006). אף על פי שכיום ניתן לראות שינוי במעורבות האבות בטיפול בילדיהם לעומת האבות בדור הקודם (Henz, 2017), עדיין עיקר עול הטיפול בילדים מוטל על כתפי האימהות (קפלן וכרכבי סבאח, 2017). לפיכך עולה השאלה אם הורים עובדים יפנו בקשות רבות יותר להקלות למנהל או למנהלת. בהתבסס על סטריאוטיפים כאשר לסגנון ניהול "נשי" (סגנון מתחשב, אמפתי ומכיל), ועל בסיס ההנחה שגם מנהלות חוות קשיים בשל אילוצים הנובעים מגידול ילדיהן, שיערנו שבקרב הורים עובדים תהיה נטייה רבה יותר לבקש הקלות ממנהלות מאשר ממנהלים.

**השערה 2:** עובדים ועובדות יפנו למנהלות בקשות רבות יותר להקלות בעבודה לשם טיפול בילדים מאשר למנהלים.

אשר להבדלים מגדריים בשכיחות הבקשות להקלות לטיפול בילדים, וכיוון שכאמור עול הטיפול בילדים מוטל על כתפי הנשים יותר מאשר על כתפי גברים (קפלן וכרכבי סבאח, 2017), שיערנו כך:

**השערה 3:** עובדות יפנו בקשות רבות יותר להקלות לשם טיפול בילדים לעומת עובדים.

2. **מדיניות ארגונית ידידותית למשפחה:** המושג מדיניות ארגונית ידידותית למשפחה (family-friendly organizational policy) מוגדר כמגוון של הסדרים פורמליים או בלתי פורמליים המאפשרים לעובד לשלב בין הדרישות של מקום עבודתו ומחויבותו אליו לבין מילוי חובותיו למשפחתו ומחויבותו אליה (Hillage & Simkin, 1992). לארגונים, ובראשם למנהלים, שמור תפקיד מרכזי בסיוע לעובדיהם לנהל במקביל את עבודתם ואת חיי משפחתם (Feeney & Stritch, 2019). אחד ההיבטים של מדיניות ארגונית ידידותית למשפחה קשור לצורך של הורים עובדים לטפל בילדיהם, בעיקר בגיל הרך. בהקשר זה ניתן לראות במושג מדיניות ארגונית ידידותית למשפחה היענות של מנהלים לדרישות של הורים להקל עליהם את העומס בעבודה או להתגמש בנוהלי העבודה כדי להיענות לדרישות הטיפול בילדים. מחקרים הצביעו על נטייה רבה יותר של מנהלים להיענות לבקשת הקלות של אבות, ונטייה של מנהלות להיענות לבקשת אימהות. על פי תיאוריית הסיווג העצמי (self categorization theory; Turner et al., 1987), יחידים נוטים לסווג את עצמם לקטגוריות חברתיות על פי משתנים דמוגרפיים בולטים, ואחד מהם הוא מינו של האדם. מתוך כך, יחידים מזהים בסביבתם חברי קבוצת פנים וחברי קבוצת חוץ, ונוטים להעריך יותר את חברי קבוצת הפנים ולהיענות להם בצורה חיובית יותר (Steele, 1988) עקב הזדהות עימם והרצון שהם יצליחו במשימותיהם. בהמשך לקו מחשבה זה, ובהקשר ליחס המנהלים לעובדיהם, נמצא שמנהלים נוטים להעניק סיוע משפחתי לעובדים מאותו מין (Foley et al., 2006), ונענים במידה רבה יותר לבקשותיהם של עובדים מאותו מין מאשר לעובדים ממין אחר (Li & Bagger, 2011).

**השערה 4:** תימצא אינטראקציה בין מין העובדים למין המנהלים, וכך עובדים יעריכו את מדיניותם של מנהלים כידידותית למשפחה יותר ממנהלות, ואילו עובדות יעריכו את מדיניותן של מנהלות כידידותית למשפחה יותר ממנהלים.

3. **חויית אפליה:** חוקרים טענו שהורים עובדים עשויים לשלם בעבודה מחיר שעשוי להתבטא בעיכוב בקידום או בתנאי עבודה שהם פחות נוחים ומיטיבים לעומת עובדים בלי ילדים. כיוון שהמנהלים הם אלו שקובעים את תנאי העבודה ואת התגמולים לעובדים, חויית האפליה משקפת קשר בין העובד למנהל, ולכן חווייה זו נכללה במחקר הנוכחי במערכת המיקרו המשקפת קשרים בין העובד לסביבתו. המושג חויית אפליה קשור למושג קנס האימהות (motherhood penalty; Correll et al., 2007)

ולפיו אימהות נענשות בשל אימהותן. המושג משקף חסמים שאימהות חוות בעבודה לעומת נשים שאינן אימהות. מחקרים הצביעו על פערי שכר משמעותיים בין אימהות לבין נשים בלי ילדים, והראו שמנהלים תופסים את האימהות כמוכשרות ומחויבות לעבודה פחות מנשים בלי ילדים (Budig & England, 2001; Corell et al., 2007). עם הופעת המושג האב החדש (Banchefsky & Park, 2016; Pleck, 1983), הפעיל בגידול ילדיו, החלו חוקרים להתמקד באפליה בעבודה כלפי גברים שהם אבות (fatherhood penalty) לעומת גברים בלי ילדים (Berdahl & Moon, 2013; Coltrane et al., 2013; Ewald et al., 2020). בהמשך הורחב המושג והופיע גם המושג קנס ההורות (parental penalty), המשקף אפליה של הורים עובדים לעומת עובדים בלי ילדים (Glauber, 2019). עם זאת, יש לציין שהשימוש במושג קנס אבהות שכיח פחות מן השימוש במושג קנס אימהות. זאת ועוד, מחקרים הראו שאבות אינם "נענשים" בהכרח בעקבות גידול ילדיהם (Misra & Strader, 2013), ולעיתים אף זוכים בעבודתם להטבות לעומת גברים ללא ילדים (fatherhood bonus; Miller, 2014). על פי תפיסה זו, בשל מחויבותם לפרנסת משפחותיהם, אבות נתפסים כרציניים ויציבים יותר בעבודה מאשר עובדים בלי ילדים. ואולם מחקרים אחרים הראו שגם אבות עשויים לחוות חסמים בעבודה עקב הפניית בקשות למנהליהם להקלות או לתנאי עבודה שיאפשרו להם לטפל בילדיהם. כך למשל אבות שמבקשים לקבל חופשת לידה נתפסים כנשיים (Coltrane et al., 2013), ואבות שעושים הפסקה בקריירה כדי לטפל בילדיהם או מבקשים הטבות אחרות נפגעים בשכר ובקידום לעומת גברים אחרים (Berdahl & Moon, 2013). בצד ההבנה שהורים עובדים, אבות ואימהות כאחד, עשויים לחוות אפליה בעבודה לעומת עמיתיהם העובדים ללא ילדים, וכיוון שכאמור נטל הטיפול בילדים נופל על כתפי האישה יותר מאשר על כתפי הגבר (קפלן וכרכבי סבאח, 2017), ניתן להניח שחווית העומס בזירה הביתית תהיה חריפה יותר אצל עובדות, ולפיכך גם השלכותיה על תפקודן של האימהות יהיו חריפות יותר.

**השערה 5: חוויית האפליה בקרב אימהות עובדות תהיה עוצמתית יותר מזו שחווים אבות עובדים.**

אשר להבדלים באפליה שחווים אבות בעבודה לעומת אימהות בהתאם למין המנהל, אין מידע מבוסס המאפשר לגזור השערה בסוגיה זו, ולכן היא נבחנה בצורה אקספלוורטיבית ובלי השערה מקדימה.

### ג. מערכת המזון

מערכת המזון משקפת קשרים בין מערכות המיקרו שאליהן הפרט משתייך, והיא נבחנה במחקר זה באמצעות חוויות בממשק בין המשפחה לעבודה המתבטאות בשני היבטים של קונפליקט תפקידים בין שתי הזירות.

**קונפליקט תפקידים בין עבודה למשפחה:** זירת העבודה וזירת המשפחה נחקרו בעבר כשתי זירות נפרדות, ובשנים האחרונות הן נחקרות כמערכת אחת - מערכת העבודה-משפחה (Drach-Zahavy & Somech, 2017). בשל הדרישות התובעניות של שתי הזירות, בממשק ביניהן עשוי להיווצר מתח המתבטא בשני היבטים של קונפליקט תפקידים בין המשפחה לעבודה: קונפליקט הנוצר כאשר דרישות המשפחה מפריעות לתחום העבודה (להלן: קונפליקט תפקידים משפחה-עבודה), וקונפליקט הנוצר כאשר דרישות העבודה מפריעות לתחום המשפחה (להלן: קונפליקט תפקידים עבודה-משפחה; Powell & Greenhaus, 2006). לאורך שנים בחנו חוקרים הבדלים מגדריים בחוויית קונפליקט התפקידים על שני היבטים, ורובם הצביעו על כך שלעומת נשים, גברים נוטים לחוות עוצמה גבוהה יותר של קונפליקט תפקידים עבודה-משפחה בשל העומס הרב יותר שהם חווים בעבודה (לדוגמה: Rajadhyaksha et al., 2010; Martinengo et al., 2015). אולם כאשר לקונפליקט התפקידים משפחה-עבודה הממצאים כיום אינם עקביים. אומנם ממחקרים בעבר עולה שנשים חוו את הקונפליקט הזה בעוצמה גבוהה יותר מגברים (לדוגמה: Fu & Shaffer, 2001), אך כיום בשל השינויים שחלו בתפקידי המגדר מצטברות עדויות על דמיון בין גברים לנשים בכל הנוגע לחוויית קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה (Kulik, 2019; Rajadhyaksha et al., 2015). אשר להבדלים המגדריים בחוויית קונפליקט התפקידים לפי מין המנהל, למיטב ידיעתי עד כה לא נערכו מחקרים שבחנו את הנושא. ההיגיון בסוגיה זו פועל משני כיוונים. מצד אחד, כיוון שגם מנהלות חוות קונפליקט תפקידים בשל תובענות הדרישות של המשפחה והעבודה, סביר להניח שהן יקלו יותר על הורים, ומתוך כך עובדים ועובדות תחת מנהלות יחוו עוצמה נמוכה יותר של קונפליקט תפקידים מעמיתיהם הכפופים למנהל. אך מצד שני, מנהלות מודעות לשיפוט הנוקשה יותר של תפקודן והישגיהן לעומת זה של מנהלים גברים, ובשל רצון לעמוד בציפיות אלו הן ייטו שלא לוותר לעובדיהן וידרשו מהם תפוקות גם אם הן מתנגשות עם תפקיד ההורות. בשל הטענות הסותרות נבחנה חוויית קונפליקט התפקידים בקרב עובדים ועובדות על פי מין המנהל בצורה אקספלוורטיבית, ובלא השערה מוקדמת.

השערה 6: אימהות עובדות יחוו עוצמה גבוהה יותר של קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה לעומת אבות עובדים, והאחרונים יחוו עוצמה גבוהה יותר של קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה לעומת אימהות עובדות. כמו כן, שאלנו אם יש הבדלים בשני ההיבטים של קונפליקט התפקידים לפי מין המנהל.

## שיטת המחקר

### מדגם המחקר ומהלכו

מדגם המחקר כלל 317 הורים לילדים עד גיל 10, מהם 159 נשים ו-158 גברים (להתפלגות משתני הרקע ראו טבלה 1). נתוני המחקר נאספו בחודש יוני 2023 על ידי מכון המחקר "פאנלס" (Panels), מתוך חברי הפאנל האינטרנטי של המכון. בפאנל משתתפים כ-100,000 חברים הנוהגים לענות על שאלונים עקב רצון להשפיע על סוגיות חברתיות, והם מקבלים תגמול כספי סמלי בעבור כך. הקריטריונים להכללה במדגם היו עובדים ועובדות הכפופים למנהל או מנהלת, שהם הורים לילדים קטנים עד גיל 10 הדורשים טיפול אינטנסיבי. הקריטריונים להוצאה מן המדגם היו גברים ונשים העובדים כעצמאיים (ואינם כפופים למנהל או מנהלת), ואי-ידיעת השפה העברית שמנעה מהם להשיב לשאלון. מדגם המחקר כלל משתתפים מכל רחבי הארץ במגוון ענפים מקצועיים על פי ההתפלגות הזאת: הייטק - 53 (17.2%); חינוך - 35 (11.2%); אקדמאים במדעי החברה - 212 (3.8%); פקידות - 86 (27.5%); "צווארון כחול": מכונאים ועובדים בתחום הבנייה - 28 (9%); משפטים - 11 (3.5%); עובדי פרה-רפואה ומעבדה - 18 (5.7%); פרסום ושיווק - 42 (13.5%); ונותני שירות: קמעונאות, מכוני יופי, מסעדנות - 27 (8.6%). המחקר עבר אישור של ועדת האתיקה בבית הספר למדעי ההתנהגות במכללה האקדמית נתניה, ומילוי השאלון ארך כ-15 דקות.

## טבלה 1: התפלגות משתני הרקע - גברים לעומת נשים (N=317)

$\chi^2/t$	מגדר		ערכים	משתנים
	נשים	גברים		
$X^2=0$	158	159	n	מגדר (%)
	49.84	50.16		
$t=3.52^{***}$	35.48	37.86	M	גיל
	5.16	6.38	SD	
$t=1.70$	2.23	2.24	M	מספר ילדים
	0.95	0.97	SD	
$t=1.25$	3.08	3.45	M	גיל הילד הצעיר
	2.67	2.63	SD	
$t=10.34^{***}$	34.32	40.90	M	שעות בשכר
	13.20	14.82	SD	
$t=4.07^{***}$	5.65	4.03	M	עבודות בית
	2.84	3.20	SD	
$\chi^2=2.09$	15.80	15.70	תיכונית	השכלה (%)
	13.20	19.50	על-תיכונית	
	40.50	39.60	תואר ראשון	
	29.70	25.20	תואר שני ושלישי	
$\chi^2=.33$	59.50	57.20	חילוני	דתיות (%)
	24.10	23.90	מסורתי	
	16.50	18.90	דתי	
$\chi^2=5.31$	15.20	11.30	הרבה מתחת לממוצע	הכנסה (%)
	19.60	17.60	מתחת לממוצע	
	30.40	28.30	ממוצע	
	29.10	30.20	מעל הממוצע	
	29.70	12.60	הרבה מעל הממוצע	
$\chi^2=.21$	60.10	58.50	הבעל	מי משתכר יותר
	25.90	25.80	שווה בשווה	במשפחה (%)
	13.90	15.70	האישה	

\*\*\* $p<.001$

## כלי המחקר

במחקר השתמשנו בשאלונים קיימים מן הספרות המקצועית, וכן בכלים חדשים אשר פותחו לצורך המחקר (ראו נספחים 1-3).

1. **מין המנהל הישיר בפועל:** נבדק באמצעות שאלה דיכוטומית שבה התבקשו משתתפי המחקר לציין את מין המנהל הישיר שלהם בפועל (מנהל או מנהלת).

2. **העדפת מנהל או מנהל:** נבדקה באמצעות שאלה דיכוטומית שבה התבקשו משתתפי המחקר לציין את מין המנהל המועדף עליהם (מנהל או מנהלת).

3. **מעורבות בעבודה (UWES – Utrecht Work Engagement Scale):** שאלון שפותח על ידי שאופלי ואחרים (Schaufeli et al., 2006) וכולל 17 פריטים המסווגים לשלושה מדדים המתארים תחושות של מעורבות בעבודה - אנרגיות חיוביות (6 פריטים), לדוגמה: "בעבודתי אני מרגיש ממוצץ באנרגיות טובות" ( $\alpha=0.84$ ); מסירות לעבודה (7 פריטים), לדוגמה: "אני מרגיש טוב כאשר אני עובד בצורה אינטנסיבית" ( $\alpha=0.84$ ); והישאבות לעבודה (4 פריטים), לדוגמה: "כאשר אני עובד אני שוכח מה שמתרחש סביבי" ( $\alpha=0.85$ ). סולם התשובות היה בן חמש דרגות, מ-1 (בכלל לא) ועד 5 (במידה רבה מאוד), והציון לכל אחד מן המדדים הופק באמצעות חישוב ממוצע של הפריטים שהוא כולל - ככל שהציון היה גבוה יותר, כך ביטויי המעורבות בעבודה (על פי אופי המדד) היו גבוהים יותר.

4. **שאלון בקשה להקלות בעקבות הטיפול בילדים (ראו נספח 1):** כדי ליצור את השאלון הועברה במחקר מקדים רשימה של 20 שאלות הנוגעות להקלות בעבודה לצורך הטיפול בילדים ל-32 עובדים ועובדות שהם הורים לילדים קטנים. המשתתפים במחקר המקדים התבקשו להתייחס לרשימת הבקשות ולציין אם הם נוטים להפנות אותה למנהלים שלהם. הבקשות שהופיעו בתדירות הגבוהה ביותר הרכיבו את סולם הבקשות להקלות בעבודה בהקשר לטיפול בילדים, והשאלון הסופי כלל 13 פריטים בלבד. משתתפי המחקר התבקשו לציין באיזו תדירות בשנה האחרונה הם ביקשו כל אחת מן ההקלות המפורטות בהיגדים בסולם בן חמש דרגות, מ-1 (אף פעם לא) ועד 5 (לעיתים קרובות), לדוגמה: "לצאת מוקדם על מנת לאסוף ילד מהגן או מבית הספר כשאין לי סידור". הציון הופק באמצעות חישוב ממוצע של כל פריטי השאלון - ככל שהציון היה גבוה יותר, כך תדירות הבקשות

הייתה גבוהה יותר. המהימנות הפנימית שנמצאה לשאלון במחקר הנוכחי הייתה גבוהה ( $\alpha=0.92$ ).

5. הערכת המדיניות הארגונית כידידותית למשפחה (ראו נספח 2): על בסיס שאלון

הבקשה להקלות הורכב שאלון הבוחן את הערכת המשתתפים באשר למידת ההיענות לבקשות אלו על ידי המנהל שלהם. גם שאלון זה כלל 13 פריטים המתייחסים לכל אחת מן הבקשות שתוארו בשאלון הבקשה להקלות, ונבחנה בו מידת ההיענות לבקשה, לדוגמה: "כאשר אני מבקש לצאת מוקדם מהעבודה כדי לאסוף ילד מהגן או מבית הספר, מנהלי מאשר את בקשתי בקלות". השאלון שהועבר למשתתפי המחקר נוסח בלשון זכר, ואילו למשתתפות הוא נוסח בלשון נקבה (נספח 2 להלן מתייחס לנוסח בזכר), והם התבקשו לדרג באיזו מידה המנהל שלהם נענה לבקשותיהם בסולם בן חמש דרגות, מ-1 (אף פעם לא) ועד 5 (לעיתים קרובות מאוד). הציון הופק באמצעות חישוב ממוצע של הפריטים - ככל שהציון היה גבוה יותר, כך משתתפי המחקר העריכו את מדיניות המנהל כידידותית יותר למשפחה. המהימנות הפנימית שנמצאה לשאלון במחקר הנוכחי הייתה טובה ( $\alpha=0.84$ ).

6. חוויית האפליה בקרב הורים עובדים (ראו נספח 3): על בסיס המושגים קנס האימהות

(Budig & England, 2001; Correll et al., 2007) וקנס האבהות (Mathews, 2023) הורכב שאלון הכולל ארבעה פריטים המתארים את האפליה שחווים הורים עובדים (אבות ואימהות) לעומת עובדים בלי ילדים. השאלון שהועבר למשתתפי המחקר נכתב בשני נוסחים: זכר ונקבה (נספח 3 להלן מתייחס לנוסח בזכר), והם התבקשו לדרג בסולם בן חמש דרגות באיזו מידה התאים כל היגד לתחושותיהם, מ-1 (כלל לא) ועד 5 (תמיד), לדוגמה: "אני מרגיש שהמנהל שלי לא מטיל עליי תפקידים חשובים מכיוון שאני אב לילדים קטנים". הציון הופק באמצעות חישוב ממוצע של כל ארבעת הפריטים - ככל שהציון היה גבוה יותר, כך הוא שיקף חוויית אפליה עוצמתית יותר. המהימנות הפנימית שנמצאה לשאלון במחקר הנוכחי הייתה טובה (גברים -  $\alpha=0.87$ ; נשים -  $\alpha=0.86$ ).

7. קונפליקט התפקידים בין המשפחה לעבודה: נבחן באמצעות שתי שאלות -

קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה: "באיזו מידה אתה חשה שדרישות העבודה פולשות לחיך הפרטיים?"; וקונפליקט התפקידים משפחה-עבודה: "באיזו מידה אתה חשה שדרישות המשפחה פולשות לתחום העבודה?".

8. שאלון משתני רקע: כלל משתני רקע בסיסיים - מגדר, גיל, מספר הילדים שגרים בבית, גיל הילד הצעיר, מספר השעות המוקדש לעבודה בשכר, מספר השעות המוקדש לעבודות בית, השכלה, מידת דתיות, הכנסה, מקצוע ומי מבני הזוג משתכר יותר.

### שיטת עיבוד הנתונים

כדי לבחון את השערות המחקר בוצעו מבחן  $\chi^2$  וכן ניתוח רגרסיה לוגיסטית וניתוחי שונות.

### ממצאים

#### א. העדפת מין המנהל על פי מין העובד

כדי לבחון הבדלים בהעדפת מין המנהל על פי מין העובד נערך מבחן  $\chi^2$ . נמצאו הבדלים בין גברים לנשים בהעדפת מין המנהל ( $\chi^2(1)=13.79, p<.001$ ), וכך נמצא שגברים מעדיפים מנהל על פני מנהלת (מנהל: 110 [69.8%], מנהלת: 48 [30.2%]), ואילו בקרב נשים לא נמצאה העדפה ברורה למין המנהל (מנהל: 78 [49.4%], מנהלת: 81 [50.6%]).

#### העדפת מין המנהל על פי מין העובד ומין המנהל הישיר בפועל

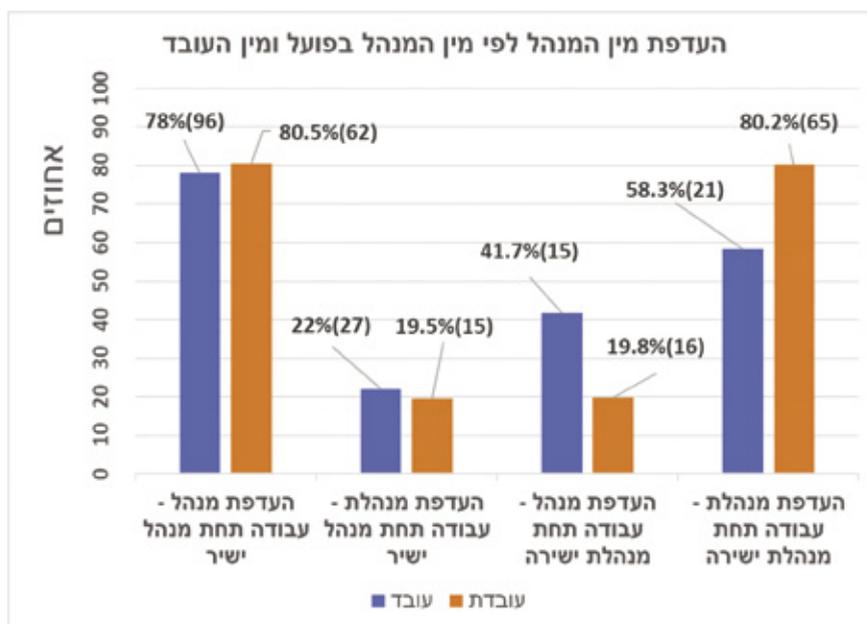
בעת איסוף הנתונים 200 עובדים (63.1% ממשנתפי המחקר) היו כפופים למנהל ו-117 (36.9%) למנהלת (התפלגות זו מתייחסת לכלל המדגם), אולם נמצאו הבדלים בין המינים בהתפלגות המשתתפים שעבדו תחת מנהל או מנהלת. וכך, בקרב הגברים 122 (77.4%) עבדו תחת מנהל ו-36 (22.6%) עבדו תחת מנהלת, ואילו בקרב הנשים 77 (48.7%) עבדו תחת מנהל ו-82 (51.3%) עבדו תחת מנהלת ( $\chi^2(1)=27.88, p<.001$ ).  
באשר להעדפת מנהל או מנהלת על פי מין העובד ומין המנהל הישיר בפועל (ראו טבלה 2 ואיור 1): במקרה של עבודה בכפוף למנהל - גם גברים וגם נשים העדיפו עבודה תחת מנהל; ובמקרה של עבודה תחת מנהלת - גם הגברים וגם נשים העדיפו מנהלת, אולם הנטייה להעדיף מנהלת במצב זה הייתה גבוהה יותר בקרב נשים מאשר בקרב גברים ( $\chi^2(1)=13.75, p<.001$ ).

ניתן לסכם ולומר שמהניתוח אשר לא כלל את מין המנהל הישיר בפועל עולה שגברים מעדיפים מנהל, ואילו בקרב נשים אין הבדל מובהק בהעדפת מנהל על פני מנהלת. אולם בניתוח שכלל את מין המנהל הישיר בפועל, בבחינת ההבדלים בין עובדים לעובדות

בהעדפתם באשר למנהל או מנהלת התקבלה תמונה שונה: במקרים של עבודה תחת מנהל ההעדפה בקרב גברים ונשים כאחד הייתה למנהל, ובמקרים של עבודה תחת מנהלת ההעדפה הייתה למנהלת, אולם נטייה זו בלטה יותר בקרב נשים מאשר בקרב גברים.

טבלה 2: העדפת מין המנהל לפי מין המנהל הישיר בפועל ומין העובד (N=317)

מין המנהל מועדף		מין העובד	מין המנהל הישיר בפועל
אישה	גבר		
27	96	גבר	גבר
(22.0%)	(78.0%)		
15	62	אישה	גבר
(19.5%)	(80.5%)		
21	15	גבר	אישה
(58.3%)	(41.7%)		
65	16	אישה	אישה
(80.2%)	(19.8%)		



איור 1: העדפת מין המנהל לפי מין המנהל הישיר בפועל ומין העובד

## ב. העדפת מין המנהל תוך פיקוח על משתני הרקע

### מודל הרגרסיה הלוגיסטית

כדי לפקח על תרומת משתני הרקע של משתתפי המחקר להסבר העדפת מין המנהל, נבנה מודל הרגרסיה הלוגיסטית. מודל זה בוחן את התרומה הכוללת של משתני המחקר הבלתי תלויים להסבר משתנה תלוי שאופיו דיכוטומי - במחקר הנוכחי העדפה למנהל או למנהלת, והמשתנים הבלתי תלויים היו מין המשתתפים (גבר=0, אישה=1) ומין המנהל הישיר בפועל (נקודת ההתייחסות הייתה מנהלת, וכך מנהלת=0 ומנהל=1). משתני הרקע העיקריים אשר שימשו כמשתני פיקוח היו: הכנסה, מספר השעות בשבוע המוקדשות לעבודה בשכר (להלן: מספר שעות העבודה), גיל הילד הצעיר, מספר הילדים שמתגוררים בבית והשכלה. מודל הרגרסיה הלוגיסטית להסבר ההעדפה של מין מנהל בוחן בד בבד את תרומת מין העובד, מין המנהל ומשתני הרקע, ומספק תמונה מדויקת וברורה יותר מאשר ניתוח  $\chi^2$  שהוצג קודם לכן על תרומתם של המשתנים הבלתי תלויים להסבר העדפה זו.

**תרומת מין העובדים:** כפי שניתן לראות מטבלה 3, מין העובד אינו תורם להסבר ההעדפה של מין המנהל, וגברים ונשים העדיפו באותה מידה מנהל או מנהלת.

**תרומת מין המנהל הישיר בפועל:** נמצאו הבדלים בהעדפת מין המנהל על פי מין המנהל הישיר בפועל, ובמקרים של עבודה תחת מנהל נשים וגברים כאחד העדיפו מנהל ( $b=2.24$ ,  $p<.001$ ,  $\text{Exp}(b)=9.37$ ). בניתוח המשך השוואתי בין הממוצעים השוליים החזויים (טבלה 3: אותיות לטיניות לדירוג הממוצעים, מ<sup>a</sup> עבור הממוצע הנמוך ביותר ועד c עבור הממוצע הגבוה ביותר) לא נמצאו הבדלים בהעדפת מין המנהל בקרב גברים לעומת נשים (ההסתברות של גבר להעדיף מנהל: 0.59, שגיאת תקן: 0.05; ההסתברות של אישה להעדיף מנהל: 0.50, שגיאת תקן: 0.05). לעומת זאת, בחינת ההעדפה של מנהל או מנהלת (ללא הבחנה בין מין העובדים) בניתוח שכלל את מין המנהל הישיר בפועל, מעלה שבמקרים של עבודה תחת מנהל ההסתברות להעדפת מנהל היא 0.79 (שגיאת תקן: 0.3), ואילו במקרים של עבודה תחת מנהלת ההסתברות להעדפת מנהל יורדת פלאים ל-0.28 (שגיאת תקן: 0.05) וההעדפה היא למנהלת.

**אינטראקציה בין מין העובד למין המנהל הישיר בפועל:** נבחנה האינטראקציה בין מין העובד למין המנהל הישיר בפועל על פי מודל הרגרסיה הלוגיסטית, ונמצא שהאינטראקציה מובהקת ( $\text{Wald}=4.26$ ,  $p=.039$ ). כדי למצוא את מקורות האינטראקציה נבחנה ההסתברות

להעדפת מנהל על פי ממוצעים חזויים של ארבע תת־קבוצות (מנהל־עובד, מנהל־עובדת, מנהלת־עובד ומנהלת־עובדת). ניתוחים אלו העלו שבין עובדים לעובדות תחת מנהל לא נמצא הבדל בהעדפה למנהל (עובד - ממוצע: 0.78, שגיאת תקן: 0.04; עובדת - ממוצע: 0.81, שגיאת תקן: 0.05). עם זאת, במקרים של עבודה תחת מנהלת התמונה השתנתה במידת מה, אף על פי שגם במקרה זה בקרב נשים וגברים כאחד הייתה העדפה למין המנהל הישיר בפועל, כלומר למנהלת. הממצאים מצביעים על פער גדול בהעדפת מנהל בקרב עובדים לעומת עובדות: עובדים העדיפו גבר בהסתברות של 0.42 (שגיאת תקן: 0.08), ועובדות העדיפו גבר בהסתברות של 0.20 (שגיאת תקן: 0.05) בלבד.

יש להדגיש שאף לא אחד ממשתני הרקע שנוספו לניתוח הרגרסיה הלוגיסטית (הכנסה, מספר שעות העבודה, גיל הילד הצעיר, מספר הילדים הגרים בבית והשכלה) תרם תרומה ניכרת להסבר העדפת מין המנהל.

**לסיכום,** על פי מודל הרגרסיה הלוגיסטית שנערך תוך פיקוח על משתני הרקע, לא נמצאו הבדלים בהעדפה של מין המנהל, ונמצא שעובדים ועובדות העדיפו מנהל או מנהלת באותה מידה. אולם בדומה לממצאי ניתוח  $c^2$ , מין המנהל הישיר בפועל קשור להעדפת מין המנהל, וגברים ונשים העדיפו את מין המנהל שאליו הם חשופים. קביעה זו נכונה בפרט במקרים של עבודה תחת מנהל, אולם במקרים של עבודה תחת מנהלת, אף שגם גברים וגם נשים העדיפו מנהלת - הנטייה בקרב הגברים הייתה פחותה מאשר בקרב הנשים.

## טבלה 3: רגרסיה לוגיסטית של העדפת מנהל לעומת מנהלת (N=317)

95%CI EXP(B)	EXP(B)	SE	b	
[0.08, 2.49]	1.42	0.29	0.35	מין העובד (גבר לעומת אישה)
[5.35, 16.40]	9.37	0.29	2.24***	מין המנהל (גבר לעומת אישה)
[0.85, 1.41]	1.10	0.13	0.10	הכנסה
[0.98, 1.02]	0.998	0.01	-0.002	מספר שעות העבודה
[0.84, 1.04]	0.93	0.06	-0.07	גיל הילד הצעיר
[0.85, 1.45]	1.11	0.14	0.11	מספר הילדים שגרים בבית
[0.35, 1.16]	0.64	0.31	-0.45	השכלה
				ממוצעים שוליים
				מין העובד
		.05	.59	גבר
		.05	.50	אישה
				מין המנהל
		.03	.79b	גבר
		.05	.28a	אישה
				מין העובד x מין המנהל
			Wald=4.26, p=.039	
				ממוצעים שוליים
		.04	.78 <sup>c</sup>	עובד-מנהל
		.08	.42 <sup>b</sup>	עובד-מנהלת
		.05	.81 <sup>c</sup>	עובדת-מנהל
		.05	.20 <sup>a</sup>	עובדת-מנהלת

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

הערה: האותיות הלטיניות משמשות לדירוג הממוצעים השוליים מהנמוך לגבוה

## ג. הבדלים בחוויות העובדים הכפופים למנהל או למנהלת

כדי לבחון הבדלים בחוויותיהם של עובדים הכפופים למנהל או למנהלת על פי המערכות האקולוגיות השונות, בוצע עבור כל אחת מהחוויות ניתוח שונות דו-כיווני (2x2) מין העובד x מין המנהל (השיר). בטבלה 4 מוצגים ממצאי הניתוח וכן הממוצעים השוליים של כל חוויה עבור ארבע תת-הקבוצות: עובדים תחת מנהל, עובדות תחת מנהל, עובדים תחת

מנהלת ועובדות תחת מנהלת. יש להדגיש שכל הניתוחים של המשתנים שמתארים את חוויות העובדים במערכות האקולוגיות השונות בהתאם למין המנהל הישיר בפועל ומין העובד נערכו תוך פיקוח על משתני רקע מרכזיים: הכנסה, מספר שעות העבודה, גיל הילד הצעיר, מספר הילדים המתגוררים בבית והשכלה.

### 1. המערכת האונטוגנית

באשר לאפקטים העיקריים של מין העובד ומין המנהל בשלושת מדדי המעורבות בעבודה (אנרגיות חיוביות, מסירות לעבודה והישאבות לעבודה), לא נמצאו הבדלים מובהקים על פי מין המנהל או על פי מין העובד, אך בשני מדדים - מסירות לעבודה והישאבות לעבודה - נמצאה אינטראקציה מובהקת בין מין העובד למין המנהל הישיר בפועל ( $F=6.78, p<.01$ ;  $F=5.27, p<.05$ ). ניתוח ההשוואות הזוגיות בין ארבע תת-הקבוצות (עובד-מנהל, עובד-מנהלת, עובדת-מנהל ועובדת-מנהלת) עם תיקון בונפרוני לריבוי השוואות, מראה שהציון הממוצע של מדרג ההישאבות לעבודה בקרב עובדים תחת מנהלת ובקרב עובדים תחת מנהל: הציון הממוצע במדרג ההישאבות לעבודה שנמצא בתת-קבוצות האלה היה ברמה הגבוהה ביותר (עובדות - ממוצע: 3.41, שגיאת תקן: 0.08; עובדים - ממוצע: 3.34, שגיאת תקן: 0.07).

דירוג דומה נמצא גם במדרג המסירות לעבודה, שבו הציון הממוצע בקרב עובדים הכפופים למנהלת היה הנמוך ביותר (ממוצע: 3.11, שגיאת תקן: 0.08), ואילו בקרב עובדים הכפופים למנהל ועובדות הכפופות למנהלת הציונים הממוצעים של מדרג המסירות לעבודה היו הגבוהים ביותר (עובדות - ממוצע: 3.43, שגיאת תקן: 0.10; עובדים - ממוצע: 3.41, שגיאת תקן: 0.08).

ניתוח השונות מאפשר לבחון גם את הקשרים בין משתני הפיקוח למשתנים התלויים, מלבד האפקטים העיקריים והאינטראקציות שנבדקו. בהקשר זה נמצאו כמה אפקטים מובהקים של משתני הרקע על מדדי המעורבות בעבודה. בתוך כך נדגיש שבשלושת המדדים של המשתנה מעורבות בעבודה נמצא אפקט חיובי למספר שעות העבודה (אנרגיות חיוביות:  $b=0.01, p=.002$ ; הישאבות לעבודה:  $b=0.01, p=.015$ ; מסירות לעבודה:  $b=0.03, p=.045$ ), ולכן ניתן לטעון שמספר רב יותר של שעות עבודה, הן בקרב עובדים הן בקרב עובדות, קשור בקשר חיובי לשלושת מדדי המעורבות בעבודה - ככל שמספר השעות רב יותר, כך גם המעורבות בעבודה בשלושת המדדים רבה יותר. לעומת זאת, משתני הרקע האחרים לא הוסיפו להסבר שלושת המדדים של המעורבות בעבודה.

## 2. מערכת המיקרו

במערכת זו נמצאו הבדלים בשניים מן המשתנים שנבדקו: בקשה להקלות וחויית אפליה. במשתנה הבקשה להקלות נמצא הבדל בין עובדים לעובדות ( $F=22.19, p<.001$ ) - עובדות מבקשות בממוצע הקלות רבות יותר בהשוואה לעובדים (עובדות - ממוצע: 2.95, שגיאת תקן: 0.056; עובדים - ממוצע: 2.54, שגיאת תקן: 0.066). כמו כן, נמצאו הבדלים בחויית האפליה ונמצא שחוויה זו עוצמתית יותר בקרב עובדות מאשר בקרב עובדים ( $F=6.00, p<.05$ ; עובדות - ממוצע: 2.25, שגיאת תקן: 0.060; עובדים - ממוצע: 2.022, שגיאת תקן: 0.070). עם זאת, באשר למשתנה מדיניות ארגונית ידירותית למשפחה - לא נמצאו הבדלים בין עובדים לעובדות.

באשר לחויית האפליה, נמצא קשר שלילי בין הכנסה למשתנה זה ( $b=-0.09, p=.024$ ) - ככל שרמת ההכנסה גבוהה יותר, כך עוצמת חויית האפליה נמוכה יותר.

## 3. מערכת המזון

במערכת זו נבדקו שני ההיבטים של קונפליקט התפקידים בין המשפחה לעבודה: קונפליקט משפחה-עבודה וקונפליקט עבודה-משפחה, אולם בשני ההיבטים של קונפליקט התפקידים לא נמצאו הבדלים בין עובדים לעובדות או בין עבודה תחת מנהל לעבודה תחת מנהלת.

עם זאת, נמצאו קשרים חיוביים בין הכנסה ומספר שעות העבודה לבין קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה ( $b=0.15, p=.005$ ;  $b=0.30, p=.023$  בהתאמה) - ככל שההכנסה גבוהה יותר ומספר שעות העבודה רב יותר, כך גם עוצמת הקונפליקט עבודה-משפחה גבוהה יותר. עוד נמצא קשר חיובי בין מספר שעות העבודה לבין קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה ( $b=0.27, p=.036$ ) - ככל שמספר שעות העבודה רב יותר, כך עוצמת קונפליקט זה גבוהה יותר.

טבלה 4: הברלים בחוויות העובדים לפי מין העובד ומין המנהל והאינטראקציה ביניהם – ניתוח שונות דו-כיווני תוך פיקוח על משתני הרקע (N=317)

סוג מערכת	חוויות העובדים	מין המנהל	עובד M(SE)	עובד M(SE)	F מין העובד	F מין המנהל	F אינטראקציה מין עובד x מין מנהל
אונטוגנית	אנרגיות בעבודה	מנהל	3.45 (0.08)	3.44 (0.07)	2.88	0.72	2.85
		מנהלת	3.52 (0.08)	3.22 (0.12)			
	הישאבות לעבודה	מנהל	3.26 <sup>b</sup> (0.08)	3.34 <sup>c</sup> (0.07)	3.13	0.993	6.78**
		מנהלת	3.41 <sup>c</sup> (0.08)	3.01 <sup>a</sup> (0.12)			
מיקרו	התמסרות לעבודה	מנהל	3.24 <sup>b</sup> (0.10)	3.41 <sup>c</sup> (0.08)	0.45	0.25	5.27*
		מנהלת	3.43 <sup>c</sup> (0.10)	3.11 <sup>a</sup> (0.15)			
	בקשה להקלות	מנהל	3.06 (0.08)	2.51 (0.06)	22.19***	0.83	2.52
		מנהלת	2.84 (0.08)	2.57 (0.12)			
מזו	מדיניות ידירות	מנהל	2.77 (0.08)	2.58 (0.07)	3.25	1.36	0.07
		מנהלת	2.64 (0.08)	2.50 (0.12)			
	חויית אפליה	מנהל	2.40 (0.08)	2.01 (0.07)	6.00*	2.32	3.05
		מנהלת	2.10 (0.08)	2.03 (0.12)			
מזו	קונפליקט עבודה-משפחה	מנהל	3.00 (0.12)	2.99 (0.10)	0.19	2.07	0.17
		מנהלת	2.87 (0.12)	2.76 (0.17)			
	קונפליקט משפחה-עבודה	מנהל	2.77 (0.12)	2.73 (0.09)	1.56	0.61	0.98
		מנהלת	2.79 (0.11)	2.51 (0.17)			

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

הערה: האותיות הלטיניות משמשות לדירוג הממוצעים השוליים מהנמוך לגבוה

הטבלה מציגה את התוצאות העיקריות של ניתוח השונות. מלבד האפקטים שמוצגים בטבלה, נמצאו אפקטים מובהקים של משתני הפיקוח על חלק מהמשתנים התלויים. הנה פירוט האפקטים של משתני הפיקוח: מספר שעות העבודה נמצא בקשר חיובי עם אנרגיות חיוביות ( $b=0.03$ ,  $p=.002$ ), הישאבות לעבודה ( $b=0.01$ ,  $p=.015$ ), מסירות לעבודה ( $b=0.03$ ,  $p=.045$ ), קונפליקט עבודה-משפחה ( $b=0.30$ ,  $p=.023$ ) וקונפליקט משפחה-עבודה ( $b=-0.09$ ,  $p=.036$ ). הכנסה נמצאה בקשר שלילי עם חויית אפליה ( $b=-0.09$ ,  $p=.024$ ) ובקשר חיובי עם קונפליקט עבודה-משפחה ( $b=0.15$ ,  $p=.005$ ).

## דיון

מטרת המחקר הייתה לבחון מהי ההעדפה למין המנהל בקרב עובדים שהם הורים לילדים בגיל הרך שהטיפול בהם אינטנסיבי, והאם העדפה זו תלויה במין המנהל הישיר בפועל. מטרה נוספת של המחקר הייתה לבחון הבדלים בחוויותיהם של הורים עובדים (אבות ואימהות) הכפופים למנהל או למנהלת. חוויות אלו נבחנו במגוון תחומים שאורגנו על פי שלוש מערכות אקולוגיות המוצגות במודל של ברונפנברנר (Bronfenbrenner, 1979). אומנם בנייתו שכלל את מין העובד בלבד בלי להביא בחשבון את מין המנהל הישיר בפועל נמצא שעובדים מעדיפים מנהל ואילו לעובדות אין העדפה למנהל או למנהלת, אולם בנייתו מעמיק יותר, אשר כלל את מין המנהל הישיר בפועל, התמונה השתנתה ולא נמצאו הבדלים בין עובדים לעובדות בהעדפת מין המנהל. עוד נמצא שגברים ונשים העדיפו מנהל אשר מינו תואם את מין המנהל הישיר שלהם בפועל. יש להדגיש שקביעה זו נכונה באופן מוחלט בקרב גברים ונשים הכפופים למנהל, אולם במקרים של עבודה תחת מנהלת הנטייה להעדפת מנהלת על פני מנהל בולטת יותר בקרב נשים מאשר בקרב גברים. זאת ועוד, למעט במדדים מסירות לעבודה והישאבות לעבודה, ברוב החוויות שנבחנו לא נמצאו הבדלים בין עובדים לעובדות בעבודה תחת מנהל או מנהלת. על בסיס הבנות אלו נפנה לדיון בהשערות המחקר.

### א. הסבר ההעדפה למנהל או מנהלת

במבט כולל על העדפת מנהל על פי מינו, הממצאים מצביעים על מגמה גמישה יותר בקרב עובדות לעומת עובדים. לדוגמה, מהניתוח אשר לא כלל את מין המנהל הישיר בפועל עולה כי כמו בעבר גברים ממשיכים להעדיף מנהלים על פני מנהלות (Elsesser & Lever, 2011), ואילו לנשים אין העדפה ברורה. ממצא זה מלמד שגברים פועלים על פי תיאוריית ההלימה לתפקיד (Eagly & Karau, 2002), ואילו נשים מגלות גמישות (Cannings & Montmarquette, 1991) ואינן דבקות בגישה זו או אחרת להעדפת מנהל או מנהלת. אולם מהניתוח אשר כלל את מין המנהל הישיר בפועל עולה תמונה שונה שעל פיה גברים ונשים נוטים להעדיף את מין המנהל הישיר בפועל: גברים ונשים הכפופים למנהל מעדיפים מנהל, וגברים ונשים הכפופים למנהלת מעדיפים מנהלת. הסבר אפשרי להעדפה זו בקרב גברים ונשים קשור לתהליך הקוגניטיבי המשולב אשר הוזכר ברקע התיאורטי, המתבסס על מספר גישות קלאסיות מתחום הפסיכולוגיה החברתית: אפקט

עצם החשיפה (Zajonc et al., 1971), שעל פיו אנשים לומדים לחבב ולהעדיף גירויים פיזיים וחברתיים שאליהם הם חשופים; השערת המגע (Allport, 1954), שעל פיה אנשים מעדיפים אחרים הבאים עימם במגע ובכך מצמצמים את חוסר הוודאות מול הבלתי מוכר; וגישת הדיסוננס הקוגניטיבי (Festinger & Carlsmith, 1959), שעל פיה אנשים נוטים לייפות את המציאות. באשר לסוגיה שבה עסקנו במחקר הנוכחי, עובדים נוטים להעצים את האיכויות של מין המנהל הישיר שלהם בפועל כדי להקל עליהם את התפקוד במציאות שאינה תמיד רצויה להם. עם זאת, יש לציין שגישת אפקט עצם החשיפה והשערת המגע מוגבלות למקרים שבהם היחסים בין האנשים שמנהלים קשרי גומלין הם חיוביים או לכל הפחות ניטרליים, אך יחס עויין בין המשתתפים באינטראקציה עשוי להוביל להיעדר רצון במגע. אומנם יחס העובדים למנהליהם בפועל לא נבחן במחקר הנוכחי, אך יש להניח שהיחס לא היה עויין באופן קיצוני כיוון שאם כך היו פני הדברים, סביר להניח שמשנתפזי המחקר לא היו נשארים לעבוד תחת מנהליהם. אולם בשל אופיו הלא מבוסס של הסבר זה יש לבחון אותו במחקרי המשך.

מתוך כך, אפקט עצם החשיפה והשערת המגע מוכיחים את עצמם במקרה זה וניתן לראות העדפה למין המנהל הישיר בפועל, אולם בעוד ממצא זה נכון בקרב גברים ונשים העובדים תחת מנהל, במקרים של עבודה תחת מנהלת ההעדפה של גברים למנהלת פחותה מזו של נשים (אישוש השערה 1). ככל הנראה המתח שנוצר בשל תפקידי המגדר המשתנים כיום (O'Neil, 1990) והאיום על תדמיתם הגברית (Rudman et al., 2012) מובילים גברים להעדיף פחות להיות כפופים למנהלת לעומת נשים, גם כאשר הם עובדים תחת מנהלת.

**ב. ההבדלים בחוויותיהם של הורים עובדים על פי מינם ועל פי מין המנהל**  
 בסעיף זה נדון בהבדלים בחוויות שנבחנו במחקר במגוון מערכות אקולוגיות בקרב הורים עובדים הכפופים למנהל או למנהלת. במבט כללי, ממצאי המחקר מצביעים על דמיון בחוויותיהם של עובדים הכפופים למנהל או מנהלת ברוב ההיבטים שנבחנו, למעט במדדים של מסירות לעבודה והישאבות לעבודה ובמשתנה מידת המעורבות בעבודה. הדיון בחוויות השונות שנבחנו ייערך על פי שלוש המערכות האקולוגיות שעליהן התבסס המחקר.

## 1. המערכת האונטוגנית

מערכת זו כללה כאמור את משתנה המעורבות בעבודה על שלושת מדדיו: אנרגיות חיוביות, מסירות לעבודה והישאבות לעבודה. מן הממצאים עולה שמידת המעורבות בעבודה במדדים מסירות לעבודה והישאבות לעבודה בקרב גברים ונשים רבה יותר במקרה של עבודה תחת מנהל מאותו מין. ממצא זה מספק תמיכה לתיאוריית המשיכה לדומה (Berscheid & Walster, 1969) ומוביל למסקנה שעבודה של עובד תחת מנהל תואם מגדר מביאה לתגובה רגשית של הזדהות עימו, ובתגובת שרשרת גם לרצון לספק את דרישותיו, לעמוד בציפיותיו ולא לאכזב אותו, ולפיכך גילויי המעורבות בעבודה רבים יותר. זאת ועוד, חוקרים טענו שלעיתים קרובות עובדים רואים במנהלים אשר מינם תואם את שלהם מנטורים או דמויות המספקות דוגמה אישית, דבר המקדם קשר עמוק והזדהות עימם (Eagly & Carli, 2007). ממחקרים גם עולה שעובדים הכפופים למנהל תואם מגדר רואים מסלולי קריירה פוטנציאליים דומים לאלו של מנהליהם, ובעקיפין הדבר מביא אותם לגלות יותר מחויבות לעבודה ולתחושת מעורבות רבה יותר בעבודה (Ibarra et al., 2010). בד בבד, סגנון התקשורת הרווח ביחסי ניהול תואמי מגדר עשוי להשפיע מאוד על ההרמוניה במקום העבודה (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001) ובכך להביא למעורבות רבה יותר של העובדים שכפופים למנהלים תואמי מגדר.

## 2. מערכת המיקרו

במערכת זו נכללו שלושה משתנים המתארים את חוויותיהם של העובדים: הפניית בקשה להקלות, חוויית אפליה בעבודה והערכת המדיניות הארגונית כידידותית למשפחה. על פי הממצאים, לא נמצאו הבדלים בבקשה להקלות לפי מין המנהל - גברים ונשים הפנו בקשות להקלות למנהלים או למנהלות במידה שווה (דחיית השערה 2). ייתכן שהורים עובדים מאמצים גישה תכליתית, וכאשר עליהם להתמודד עם בעיות הקשורות לטיפול בילדיהם הם מפנים למנהליהם בקשה להקלה כדי לפתור אותן, והם אינם מונחים על פי מין המנהל הישיר בפועל. עם זאת, אף שלא נמצא הבדל בבקשה להקלות על פי מין המנהל, מן הממצאים עולה שנשים מפנות בקשות רבות יותר להקלות מגברים (אישוש השערה 3). ייתכן שבשל תפיסות מגדריות לא שוויוניות המטילות את עול הטיפול בילדים על נשים, אימהות עובדות נוטות לפנות בבקשות רבות יותר להקלות מאשר אבות, דבר שתורם להסבר האפליה שהן חוות לעומת זו שחווים אבות עובדים. אפשר שבשל כך מנהלים מעריכים שמחויבותן של אימהות לעבודה פחותה משל אבות (Miller, 2014), ולכן נטייתם

להטיל עליהן תפקידים מאתגרים ולקדם אותן פחותה - מגמה אשר גורמת להן לחוויית אפליה עוצמתית יותר מזו שחווים אבות (אישוש השערה 5). ואולם לצד ממצא זה לא נמצאו הבדלים בין עובדים לעובדות בהערכת היענותם של המנהלים לבקשותיהם להקלות בהקשר לטיפול בילדים, הן במקרים של עבודה תחת מנהל והן במקרים של עבודה תחת מנהלת (דחיית השערה 4). ממצא זה מעיד על דמיון בין גברים לנשים בהערכת המדיניות הארגונית כידרודתית למשפחה, ונראה שללא קשר למין המנהל, עבודה תחת מנהל או מנהלת עשויה להצביע על ציפיות דומות של עובדים ועובדות שמנהליהם יגלו התנהלות המקדמת איזון בין המשפחה לעבודה, איזון שהוכח שהוא מטיב עם העובדים ועם הארגון כאחד (Ko, 2022). עם זאת, יש לציין שבישראל מדיניות זו אינה מיושמת במידה מספקת, ובנושא זה נדרשת עוד עשייה רבה (מן, 2020).

### 3. מערכת המזון

במערכת זו נבחנו שני ההיבטים של הקונפליקט בין משפחה לעבודה: קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה (דרישות המשפחה פולשות לתחום העבודה) וקונפליקט התפקידים עבודה-משפחה (דרישות העבודה פולשות לתחום המשפחה). על פי הממצאים לא נמצאו הבדלים מגדריים בשני ההיבטים של קונפליקט התפקידים (דחיית השערה 6). באשר לקונפליקט התפקידים משפחה-עבודה, יצוין שממצא זה נתמך במחקרים שנערכו בשנים האחרונות (Kulik, 2019), והוא עשוי להעיד על השינוי שחל בקרב נשים צעירות כיום, אשר חונכו בדור שוויוני יותר לעומת אימותיהן. לפיכך ייתכן שבניגוד לעבר, וכיוון שכיום מרכזיות העבודה בקרב נשים דומה לזו של גברים (Sharabi & Harpaz, 2011), הן למדו לבלום את פלישת דרישות המשפחה לעבודה.

ייתכן שהיעדר ההבדלים בין גברים לנשים בחוויית קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה - אשר על פי רוב נמצא שגברים חווים אותו יותר מנשים (Kulik et al., 2016) - נובע מאופיו של המדגם שכלל הורים לילדים קטנים שדורשים טיפול אינטנסיבי: מצב שבו הורים עובדים, גברים ונשים כאחד, פיתחו שיטות להגן על המרחב הביתי מפלישת דרישות העבודה, ואלו מסבירות את הדמיון המגדרי.

לסיכום, ייתכן שהיעדר ההבדלים בחוויית העובדים הכפופים למנהל או למנהלת מרמז שהמורכבות והאתגרים אשר ניהול עובדים מזמן בעידן הנוכחי מובילים מנהלים ומנהלות כאחד לאמץ סגנון ניהול היברידי הכולל בו-זמנית יסודות של ניהול "נשי" וניהול "גברי". זאת ועוד, מחקרים הראו שעל פי מדד של אפקטיביות ניהולית, מנהלים ומנהלות זוכים לאותם ציונים, ולכן ייתכן שהם יוצרים בקרב עובדים חוויית דומות בעבודה בלי קשר

למינם (Chaluvadi, 2015), ושיעילות התפקוד שלהם היא הקובעת את מידת ההערכה כלפיהם מצד העובדים. מתוך כך ובשל טשטוש ההבחנה המובהקת בין סגנון ניהול גברי לנשי והחשיפה לניהול המערב רכיבים משני הסגנונות, יש דמיון בין חוויות העובדים הכפופים למנהל לבין אלו של הכפופים למנהלת.

### ג. הקשרים בין משתני הרקע לחוויות העובדים

לבחינת השערות המחקר בדבר ההבדלים בחוויות העובדים תחת מנהל או מנהלת, שימשו משתני רקע מרכזיים (הכנסה, מספר שעות העבודה, גיל הילד הצעיר, מספר הילדים הגרים בבית והשכלה) כמשתני בקרה. ניתוח זה הניב גם ממצאים לגבי הקשר בין משתני רקע אלו לבין חוויות העובדים שנבחנו במחקר. לדוגמה, כפי שעלה ממחקרם של אוקאזאקי ואחרים (Okazaki et al., 2019), נמצא קשר חיובי בין מספר שעות העבודה למידת המעורבות בעבודה בשלושת המדרגים של המשתנה: אנרגיות חיוביות, מסירות לעבודה והישארות לעבודה. סביר להניח שככל שעובד מקדיש לעבודה שעות רבות יותר, כך הוא יחוש מעורבות רבה יותר. לעומת זאת, הכנסה נמוכה קשורה לחוויית אפליה של העובד בשל היותו הורה, שכן כפי שעולה מספרות המחקר (Blair-Loy & Wharton, 2002; Glass, 2004), אחד ההיבטים של חוויית האפליה הוא פגיעה בשכר. עוד עולה מן הממצאים שמשתנים כמו שיעור הכנסה ומספר שעות העבודה קשורים בקשר חיובי לקונפליקט התפקידים עבודה-משפחה, כפי שנמצא אצל חוקרים אחרים (Goh et al., 2015). נראה שככל שהשקעתם של העובדים רבה יותר כך הכנסתם גבוהה יותר, אך תגמול זה כרוך במחיר המתבטא בעלייה במתח בין עבודה למשפחה בשל פלישת דרישות העבודה לתחום המשפחה. זאת ועוד, מספר רב של שעות עבודה קשור גם לקונפליקט התפקידים משפחה-עבודה. ייתכן שבשל השעות הרבות שעובדים נאלצים להקדיש לעבודה, דרישות בלתי פתורות של המשפחה - כגון הצורך לטפל בכעיות של הילדים - גולשות לתחום העבודה ויוצרות תחושת מתח בזירת העבודה, אשר השהות בה מתארכת כשמשיקעים בה שעות רבות.

### ד. מגבלות המחקר

למחקר זה יש מגבלות שמפחיתות את היכולת להכליל את הממצאים על כלל החברה בישראל. כמה מהן נובעות משיטת הדגימה - מדגם המחקר כלל הורים לילדים בגיל הרך, וייתכן שבמדגמים אחרים, שיכללו אוכלוסיות אחרות כגון הורים לילדים גדולים יותר, הורים שילדיהם כבר עזבו את הבית או עובדים שאין להם ילדים, הממצאים שקשורים להבדלים בחוויות העובדים תחת מנהל או מנהלת יהיו שונים. נוסף על כך, במדגם המחקר

לא נכללה החברה הערבית בישראל, אשר נחשבת מסורתית יותר בתפיסותיה ובעמדותיה המגדריות לעומת החברה היהודית, דבר שעשוי להשפיע על העדפת מין המנהל ועל חוויות העובדים.

נוסף על כך, השכלתם של המשתתפים במדגם המחקר הייתה גבוהה יחסית - שיעור משתתפי המחקר בעלי ההשכלה האקדמית עמד על כ-60%, ואילו באוכלוסייה היהודית בישראל שיעור בעלי ההשכלה האקדמית עמד על כשליש בלבד (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2024). לבסוף, דגימת המחקר בוצעה באמצעות מכון המחקר "פאנלס" (Panels), על בסיס חברי הפאנל האינטרנטי של המכון, עובדה המגבילה את יכולת ההכללה של הממצאים לאנשים שאינם חברים בפאנל של המכון או שאינם משתמשים באינטרנט. כדי להגיע להכללה רחבה יותר של ממצאי המחקר, יש להביא בחשבון במחקרים הבאים מגבלות מתודולוגיות אלו. כמו כן, כדי להסביר בצורה רחבה יותר הברלים בחוויות של עובדים הכפופים למנהל לעומת אלו הכפופים למנהלת, מומלץ לשלב במחקרי המשך משתנים המעריכים את תפקוד המנהל או המנהלת ועשויים להוות גורם מכריע בהעדפת מנהלים או מנהלות, בלי קשר למינם.

#### ה. המלצות לפרקטיקה

מן הממצאים שהוצגו לעיל אפשר לגזור כמה המלצות מעשיות לאנשי מקצוע. הממצאים מצביעים על מוקדי מתח ייחודיים בקרב גברים ונשים - בקרב נשים עוצמת חוויית האפליה בעבודה גבוהה מזו של גברים, ובקרב הגברים הממצאים מרמזים על קושי באשר להעדפת מנהלת. מוקדי לחץ פוטנציאליים אלו עשויים להביא לאורך זמן לשחיקה ולעומס רגשי הפוגעים בעובדים ובעקבות זאת לתחלופת עובדים. על כן, אנשי מקצוע בארגונים נדרשים להיות מודעים לקשיים הייחודיים של גברים ונשים, ולהציע ליווי מקצועי ומערכת תמיכה הולמת. מתוך הבנה ששילוב מנהלות בעמדות בכירות יוצר תמהיל אנושי רצוי התורם לעובדים ולארגון, הרי שקידום נשים לתפקידים בכירים וחשיפת עובדים למודלים של מנהלות המביאות לזירת העבודה איכות ייחודיות עשויים להביא להעדפת נשים בתפקידי הנהגה בכירים. ייתכן שמגמה זו תנפץ סטריאוטיפים שליליים באשר לנשים בתפקידי ניהול ותצמצם תופעות כמו "תקרת הזכוכית" הניצבת גם כיום בפני נשים ומאפיינת ארגונים רבים.

## מקורות

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (א0242). לקט נתונים לרגל יום האישה הבין-לאומי 2024 [הודעה לתקשורת]. [https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2024/069/11\\_24\\_069b.pdf](https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2024/069/11_24_069b.pdf)

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (ב2024). רמת השכלה של בני 25–66 לפי מרשם ההשכלה של הלמ"ס, 2008–2021 [הודעה לתקשורת]. [https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2024/039/06\\_24\\_039b.pdf](https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2024/039/06_24_039b.pdf)

מן, י' (2020). בין עבודה למשפחה: כיצד להקל על העומס הרגשי והכלכלי של הורים עובדים בישראל. שדולת הנשים בישראל.

קפלן, ע' וכרכבי-סבאה, מ' (2017). עבודות שקופות בישראל: דוח מחקר למוסד לביטוח לאומי. מכון ון ליר.

Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Basic Books.

Banchefsky, S., & Park, B. (2016). The "new father": Dynamic stereotypes of fathers. *Psychology of Men & Masculinity*, 17(1), 103–107.

Berdahl, J. L., & Moon, S. H. (2013). Workplace mistreatment of middle-class workers based on sex, parenthood, and caregiving. *Journal of Social Issues*, 69(2), 341–366.

Berlyne, D. E. (1966). Curiosity and exploration. *Science*, 153, 25–33.

Berscheid, E., & Hatfield, E. (1969). *Interpersonal attraction*. Addison-Wesley.

Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work–family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813–845.

Bronfenbrenner, U. (1979). Contexts of child rearing: Problems and prospects. *American Psychologist*, 34(10), 844–850.

Budig, M. J., & England, P. (2001). The wage penalty for motherhood. *American Sociological Review*, 66(2), 204–225.

- Byza, O. A., Dörr, S. L., Schuh, S. C., & Maier, G. W. (2019). When leaders and followers match: The impact of objective value congruence, value extremity, and empowerment on employee commitment and job satisfaction. *Journal of Business Ethics, 158*, 1097–1112.
- Cannings, K., & Montmarquette, C. (1991). Managerial momentum: A simultaneous model of the career progress of male and female managers. *ILR Review, 44*(2), 212–228.
- Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). "Why can't I become a manager?": A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(10), Article 1813. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101813>
- Chaluvadi, N. S. S. L. (2015). *Differences in leadership styles between genders: Outcomes and effectiveness of women in leadership roles differences* [Unpublished doctoral dissertation]. Johnson & Wales University.
- Coltrane, S., Miller, E. C., DeHaan, T., & Stewart, L. (2013). Fathers and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues, 69*(2), 279–302.
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology, 112*(5), 1297–1338.
- Cuadrado, I., García-Ael, C., & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology, 56*(2), 236–244.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2017). The work–family interface in Israel. In K. Korabik, Z. Aycan, & R. Ayman (Eds.), *The work–family interface in global context* (pp. 155–174). Routledge.
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology, 59*(4), 815–846.
- Eagly, A. E., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review, September 2007*, 63–71. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>

- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly, 31*(1), 1–12.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781–797.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 117*(1), 125–145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 111*(1), 3–22.
- Elsesser, K. M., & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations, 64*(12), 1555–1578.
- Ewald, A., Gilbert, E., & Huppertz, K. (2020). Fathering and flexible working arrangements: A systematic interdisciplinary review. *Journal of Family Theory & Review, 12*(1), 27–40.
- Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). Family-friendly policies, gender, and work–life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration, 39*(3), 422–448.
- Fernandez, A. (2020). *Gender differences in management: Employee preference between male and female managers* [Unpublished doctoral dissertation]. Nova Southeastern University.
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 58*, 203–210.
- Finkel, E. J., Norton, M. I., Reis, H. T., Ariely, D., Caprariello, P. A., Eastwick, P. W., Frost, J. H., & Maniaci, M. R. (2015). When does familiarity promote versus undermine interpersonal attraction? A proposed integrative model from erstwhile adversaries. *Perspectives on Psychological Science, 10*(1), 3–19.

- Foley, S., Linnehan, F., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2006). The impact of gender similarity, racial similarity, and work culture on family-supportive supervision. *Group & Organization Management, 31*, 420–441.
- Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work–family conflict. *Personnel Review, 30*(5), 502–522.
- Gallo, P., Balogová, B., Čabinová, V., & Dobrovič, J. (2021). The perception of gender stereotypes in managerial positions of industrial companies. *Polish Journal of Management Studies, 23*(2), 149–164.
- Glass, J. (2004). Blessing or curse? Work–family policies and mother's wage growth over time. *Work and Occupations, 31*(3), 367–394.
- Glauber, R. (2019). The wage penalty for parental caregiving: Has it declined over time? *Journal of Marriage and Family, 81*(2), 415–433.
- Goh, Z., Ilies, R., & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 89*, 65–73.
- Green Jr., P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior, 37*, 1–18.
- Henz, U. (2017). *Father involvement in the UK: Trends in the new millennium* (Families and Societies Working Paper Series No. 70). European Union's seventh Framework Programme.
- Hillage, J., & Simkin, C. (1992). *Family-friendly working: New hope or old hype?* Institute of Manpower Studies.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women? *Harvard Business Review, 88*(9), 80–85.
- Jiang, K., Hu, J. I. A., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management, 56*(1), 69–91.

- Klein, K. J., Berman, L. M., & Dickson, M. W. (2000). May I work part-time? An exploration of predicted employer responses to employee requests for part-time work. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 85–101.
- Ko, M. C. (2022). The structural relationship of family-friendly policies, work–life balance, and employee' subjective wellbeing: Focusing on the categorization of family-friendly policies based on the Job Demands-Resources (JD-R) Model. *Review of Public Personnel Administration*, 44(2), 377–409.
- Kulik, L. (2019). Work–home conflict, antecedents and outcomes: A life-stage perspective among working parents. *Career Development International*, 24(3), 257–274.
- Kulik, L., Shilo-Levin, S., & Liberman, G. (2016). Work–family role conflict and well-being among women and men. *Journal of Career Assessment*, 24(4), 651–668.
- Li, A., & Bagger, J. (2011). Walking in your shoes: Interactive effects of child care responsibility difference and gender similarity on supervisory family support and work-related outcomes. *Group & Organization Management*, 36(6), 659–691.
- Lindsay, S., McDougall, C., Menna-Dack, D., Sanford, R., & Adams, T. (2015). An ecological approach to understanding barriers to employment for youth with disabilities compared to their typically developing peers: Views of youth, employers, and job counselors. *Disability and Rehabilitation*, 37(8), 701–711.
- Martinengo, G., Jacob, J. I., & Hill, E. J. (2010). Gender and the work–family interface: Exploring differences across the family life course. *Journal of Family Issues*, 31(10), 1363–1390.
- Mathews, M. (2023). Working fathers experience sex discrimination? *Journal of Social Welfare and Family Law*, 45(1), 84–87.
- Matzner-Heruti, I. (2014). Dare to care: The complicated case of working fathers alleging sex and parental discrimination. *Journal of Law and Policy*, 23(1), Article 1. <https://brooklynworks.brooklaw.edu/jlp/vol23/iss1/1>

- Menges, C. (2016). Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters. *Group & Organization Management*, 41(1), 98–129.
- Meyers, M. K., & Jordan, L. P. (2006). Choice and accommodation in parental child care decisions. *Community Development*, 37(2), 53–70.
- Miller, C. C. (2014). The motherhood penalty vs. the fatherhood bonus. *The New York Times*, September 6, 2014. <https://www.nytimes.com/2014/09/07/upshot/a-child-helps-your-career-if-youre-a-man.html>
- Milner, J. S., Crouch, J. L., McCarthy, R. J., Ammar, J., Dominguez-Martinez, R., Thomas, C. L., & Jensen, A. P. (2022). Child physical abuse risk factors: A systematic review and a meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 66, Article 101778. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2022.101778>
- Misra, J., & Strader, E. (2013). Gender pay equity in advanced countries: The role of parenthood and policies. *Journal of International Affairs*, 67(1), 27–41.
- Moore, J. R., Hankins, S., & Doughty, S. E. (2020). Successful employees with disabilities through the lens of Bronfenbrenner's ecological systems theory: A case study at Sephora. *The Journal of Business Diversity*, 20(5), 10–19.
- Offermann, L. R., & Foley, K. (2020). Is there a female leadership advantage? *Oxford Research Encyclopedia Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>
- Okazaki, E., Nishi, D., Susukida, R., Inoue, A., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2019). Association between working hours, work engagement, and work productivity in employees: A cross-sectional study of the Japanese study of health, occupation, and psychosocial factors relates equity. *Journal of Occupational Health*, 61(2), 182–188.
- O'Neil, J. M. (1990). Assessing men's gender role conflict. In D. Moore & F. Leafgren (Eds.), *Men in conflict: Problem solving strategies and interventions* (pp. 23–38). American Association for Counseling and Development.

- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1129–1145.
- Petty, M. M., & Lee, G. K. (1975). Moderating effects of sex of supervisor and subordinate on relationships between supervisory behavior and subordinate satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 60*(5), 624–628.
- Pleck, J. H. (1983). Husbands' paid work and family roles: Current research issues. *Research in the Interweave of Social Roles, 3*, 251–333.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1979). The "good manager": Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal, 22*(2), 395–403.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The preference to work for a man or a woman: A matter of sex and gender? *Journal of Vocational Behavior, 86*, 28–37.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2006). Managing incidents of work–family conflict: A decision-making perspective. *Human Relations, 59*(9), 1179–1212.
- Rajadhyaksha, U., Korabik, K., & Aycan, Z. (2015). Gender, gender-role ideology, and the work–family interface: A cross-cultural analysis. In M. J. Mills (Ed.), *Gender and the work–family experience: An intersection of two domains* (pp. 99–117). Springer Cham.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*, 165–179.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9)*. APA PsycTests. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/t05561-000>
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager – think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior, 17*(1), 33–41.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5–14.

- Sharabi, M., & Harpaz, I. (2011). Gender and the relative centrality of major life domains: Changes over the course of time. *Community, Work & Family, 14*(1), 57–62.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1988). *The robbers cave experiment: Intergroup conflict and cooperation*. Harper and Row.
- Smith, T. E., Sheridan, S. M., Kim, E. M., Park, S., & Beretvas, S. N. (2020). The effects of family-school partnership interventions on academic and social-emotional functioning: A meta-analysis exploring what works for whom. *Educational Psychology Review, 32*, 511–544.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. *Advances in Experimental Social Psychology, 21*, 261–302.
- Stroebe, W., Lenkert, A., & Jonas, K. (1988). Familiarity may breed contempt: The impact of student exchange on national stereotypes and attitudes. In W. Stroebe, A. W. Kruglanski, D. Bar-Tal, & M. Hewstone (Eds.), *The social psychology of intergroup conflict: Theory, research, and applications* (pp. 167–187). Springer.
- Tannen, D. (1994). *Talking from 9 to 5: How women's and men's conversational styles affect who gets heard, who gets credit, and what gets done at work*. William Morrow.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory*. Blackwell.
- Zajonc, R. B., Swap, W. C., Harrison, A. A., & Roberts, P. (1971). Limiting conditions of the exposure effect: Satiation and relativity. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*(3), 384–391.

## נספחים

### נספח 1: שאלון בקשות להקלות סביב הטיפול בילדים

הוראות:

נא לציין באיזו תדירות בשנה האחרונה ביקשת מהממונה הישיר שלך את הבקשות הבאות.

סולם התשובות:

1. אף פעם לא; 2. לעיתים רחוקות; 3. לעיתים; 4. לעיתים קרובות; 5. לעיתים קרובות מאוד

1. חופשה מהעבודה לטיפול בילדיי כפי שנדרש
2. לצאת מוקדם מהעבודה כדי לאסוף ילד מהגן או מבית הספר
3. תנאי עבודה גמישים לצורך טיפול בילדים
4. יום חופש ללוות את ילדי בטיול בית ספר
5. חופש להשתתף באירוע של אחד מילדיי בבית הספר
6. להישאר בבית לטפל בילד חולה
7. לנצל את זכותי לחופשת הורות
8. לעבוד מהבית כדי לאפשר טיפול בילדים (למשל במהלך חופשות של בית הספר)
9. להיעדר מהעבודה בגלל סיבה הקשורה לילד
10. להעדיף טיפול בילדים על פני העבודה בתקופות מלחיצות
11. להביא ילד לעבודה בגלל חוסר בסידור לטיפול בילדים
12. להגיע מאוחר לעבודה כדי לקחת ילד לרופא
13. להיעדר כמה שעות מהעבודה כדי לטפל בצורכי הילד

## נספח 2: שאלון להערכת המדיניות הארגונית כידרודתית למשפחה

הוראות:

נא קרא כל טענה בעיון וצייין עד כמה המנהל הישיר שלך הסכים לבקשות שלך הקשורות לטיפול בילדים.

סולם התשובות:

1. אף פעם לא; 2. לעיתים רחוקות; 3. לעיתים; 4. לעיתים קרובות; 5. לעיתים קרובות מאוד

1. כאשר אני מבקש חופש מהעבודה לטיפול בילדיי, מנהלי נמנע מלאשר את בקשתי
2. כאשר אני מבקש לצאת מוקדם מהעבודה כדי לאסוף ילד מהגן או מבית הספר, מנהלי מאשר את בקשתי בקלות
3. כאשר אני מבקש תנאי עבודה גמישים לצורך טיפול בילדים, מנהלי דוחה את בקשתי
4. כאשר אני מבקש יום חופש ללוות את ילדי בטיול בית ספר, מנהלי מאשר את בקשתי
5. כאשר אני מבקש להשתחרר מהעבודה כדי להשתתף באירוע של אחד מילדיי בבית הספר, מנהלי אינו מאשר זאת
6. כאשר אני מבקש להישאר בבית לטפל בילד חולה, מנהלי מאשר את בקשתי
7. כאשר אני מבקש לנצל את זכותי לחופשת הורות, מנהלי לא אוהב זאת
8. כאשר אני מבקש לעבוד מהבית כדי לאפשר טיפול בילדים (למשל במהלך חופשות בית הספר), מנהלי נענה
9. כאשר אני מבקש להיעדר מהעבודה בגלל סיבה הקשורה לילד, מנהלי מאשר זאת
10. כאשר אני מעדיף טיפול בילדים על פני העבודה בתקופות מלחיצות, מנהלי נענה לבקשתי
11. כאשר אני מבקש להביא ילד לעבודה כאשר אין לי סידור אחר מתאים, המנהל שלי נענה
12. כאשר אני מגיע מאוחר לעבודה כי לקחתי ילד לרופא, מנהלי לא מתייחס לזה בחיוב
13. כאשר אני מבקש שעות חופש מהעבודה כדי לטפל בצורכי ילד, מנהלי נענה לבקשתי

### נספח 3: שאלון חוויית אפליה

הוראות:

נא לדרג את הטענות הבאות בהתבסס על החוויה שלך בעבודה.

סולם התשובות:

1. בכלל לא; 2. לעיתים רחוקות; 3. לעיתים; 4. לעיתים קרובות; 5. תמיד

1. מאחר ואני הורה לילדים הדורשים פיקוח וטיפול, אני מרגיש שהמנהל שלי רואה בי כפחות מחויב לעבודה לעומת עובדים ללא ילדים
2. אני מרגיש שהמנהל מתייחס אליי באופן שלילי לעומת עובדים ללא ילדים, משום שאני אב
3. אני מרגיש שהמנהל שלי לא מטיל עליי תפקידים חשובים משום שאני אב לילדים קטנים
4. אני מרגיש שאיני מקודם כמו שצריך משום שאני הורה לילדים קטנים

### על המחברת

פרופ' **ליאת קוליק** היא פרופ' אמריטה בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת בראון ופרופ' מן המניין בבית הספר למדעי ההתנהגות במכללה האקדמית נתניה. בעלת השכלה בתחומי מדעי החברה למיניהם: תואר ראשון בפסיכולוגיה מאוניברסיטת בראון, תואר שני במדעי ההתנהגות והניהול מהטכניון ותואר שלישי בסוציולוגיה מאוניברסיטת בראון. מחקריה בוחנים הבדלים מגדריים בתחום המשפחה, העבודה, האבטלה וההתנדבות. מעורכות הספר "משפחות עובדות: הורים בשוק העבודה בישראל - היבטים חברתיים, כלכליים ומשפטיים" (פלס, 2010), וכן מחברת הספר "לבלוב בעת שלכת: הפרישה מהעבודה בעידן של שינויים" (רסלינג, 2022).