

הקשר בין מחוללי לחץ, פרקטיקות ניהול לא- ידידותיות למשפחה ותחושת אפליה לבין מסירות לעבודה - ניתוח משווה בין אבות לאימהות

ליאת קוליק^{1,2}

¹ בית הספר למדעי התנהגות, המכללה האקדמית נתניה

² בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר-אילן

תקציר

רקע: עובדים שהם הורים לילדים רכים עשויים לחוות הן אובדן משאבים בשל הדרישות התובעניות של המשפחה והעבודה והן קונפליקט תפקידים בין המשפחה לעבודה. כדי לשמר את משאביהם הם פונים למנהליהם בבקשות להקלות; אלו יכולות להביא לתחושת אפליה בשל מילוי תפקיד ההורות, וזו עשויה להיות קשורה לירידה במסירותם לעבודה. כמו כן, בארגון המאמץ פרקטיקות ניהול שאינן ידידותיות למשפחה, הקשר השלילי בין חוויית קונפליקט התפקידים לבין מסירות לעבודה עלול להתחזק.

מטרת המחקר: לבחון בקרב הורים עובדים את הקשרים הישירים והעקיפים בין מערך משתנים במערכת עבודה-משפחה (מחוללי לחץ, פעילות הגומלין בין הפרט לארגון ותחושת אפליה בקרב העובדים) לבין מסירות לעבודה, בהשוואה בין אבות לאימהות.

שיטת המחקר: המדגם למחקר הכמותני כלל 317 משתתפים יהודים (158 נשים ו-159 גברים), עובדים והורים לילדים עד גיל עשר. הנתונים נאספו באמצעות קישור מקוון.

ממצאים: חלק ממחוללי הלחץ בקרב גברים ונשים קשורים ישירות למסירות לעבודה, אך נמצאו הבדלים מגדריים בקשרים עקיפים: בקרב נשים תחושת האפליה בעבודה מתווכת בין משתני פעילות הגומלין בין העובדים לארגון לבין מסירות לעבודה, כך שבקשות להקלות ופרקטיקות ניהול שאינן ידידותיות למשפחה קשורות בקשר חיובי לתחושת אפליה, וזו קשורה בקשר שלילי למסירות לעבודה. בקרב גברים נמצא קשר בין קונפליקט התפקידים-משפחה-עבודה לתחושת אפליה באמצעות תיווך של בקשות להקלות. ככל שעוצמת הקונפליקט גבוהה יותר, כך תדירות הבקשות להקלות רבה יותר,

ואלו קשורות לתחושת אפליה חזקה יותר. אימהות, לעומת זאת, נוטות לפנות בבקשות רבות יותר להקלות וחוות אפליה חזקה יותר.

מסקנות: אימוץ פרקטיקות ניהול שאינן ידידותיות למשפחה גורם לתחושת אפליה בעבודה. תחושת אפליה בעבודה היא משתנה מפתח המסביר (בחלקו) את המסירות לעבודה בקרב נשים הן באופן ישיר והן כמשתנה המתווך בין משתני פעילות הגומלין בין העובדים לארגון לבין מסירות לעבודה.

השלכות לפרקטיקה: על ארגוני העבודה לשנות תפיסות שעל פיהן הורים הפונים בבקשות להקלות מחויבים פחות לעבודתם, ותחתן להכיל את צורכיהם ולהיענות לבקשותיהם להקלות, תוך אימוץ של פרקטיקות ניהול ידידותיות למשפחה – מגמה שתתרום לרווחת העובדים והארגון כאחד.

מילות מפתח: קונפליקט משפחה-עבודה, פרקטיקות ניהול, תחושת אפליה, מסירות לעבודה, מגדר

מבוא

במרוצת השנים הצביעו חוקרים על החשיבות של גילויי מסירות לעבודה הן עבור הארגון והן עבור העובדים. עובדים מסורים מעלים את הפרודוקטיביות של הארגון ותורמים להאדרת המוניטין שלו (Ramos & Paiva, 2017). זאת ועוד, מסירות לעבודה קשורה לשביעות רצונם של העובדים מהארגון ולמורל גבוה, והיא גורם מכריע בשימור עובדים (Jenaro et al., 2011). עובדים מסורים משתפים פעולה זה עם זה ומשתדלים להעלות רעיונות חדשניים שעשויים לתרום לצמיחה ולמצוינות ארגונית (Asamaowei & Sylva, 2023). לגילויי מסירות לעבודה בקרב עובדים יש סיבות רבות המושרשות הן בזירת העבודה והן בזירת המשפחה. בעבר נחקרו שתי זירות אלו, המשפחה והעבודה, כזירות נפרדות, אך בשל השפעות הגומלין ביניהן (למחקר מטא-אנליזה בנושא ראו: Casper et al., 2018), בעשורים האחרונים החלו חוקרים להתייחס אליהן כאל מערכת אחת: המערכת משפחה-עבודה שבה כל אחת מהזירות היא תת-מערכת (למשל, Naldini & Saraceno, 2022).

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבחון את הקשר בין מחוללי לחץ מרכזיים במערכת משפחה-עבודה (שעות רבות המוקדשות למשפחה ולעבודה בשכר וכן קונפליקט תפקידים בין המשפחה לעבודה), לבין מסירות לעבודה – משתנה שאותו הציגו חוקרים כאחד ממדדי המעורבות בעבודה (Schaufeli et al., 2006). בדיקה זו נערכה במחקר הנוכחי בקרב עובדים שהם הורים לילדים עד גיל עשר הדורשים טיפול והשגחה (להלן: "ילדים רכים").

תרומת המחקר הנוכחי מתבטאת בהצגת מודל רב-משתנים להסברת מסירות לעבודה בקרב הורים עובדים הכולל, לצד מחוללי הלחץ במערכת משפחה-עבודה, גם את תפיסותיהם של עובדים באשר למידת היענות של הארגון לבקשותיהם להקלות, היענות המשקפת פרקטיקות ניהול ידידותיות למשפחה. בכך הארגון נתפס ככזה שדואג לרווחתם ולרווחת משפחותיהם. בחינת המודל נערכה באופן משווה בין גברים לנשים.

הורים בשוק העבודה בישראל – תמונת מצב

הורים עובדים בישראל, ובפרט הורים לילדים רכים, חווים עומס יום-יומי ומתמשך (Kulik, 2019). העומס מתבטא בעיקר בשעות רבות המוקדשות לעבודה בשכר (להלן: "שעות המוקדשות לעבודה") ולטיפול בצורכי המשפחה (להלן: "שעות המוקדשות למשפחה"), והוא פיזי, נפשי ואנרגטי כאחד. נוסף על כך, הורים עובדים נדרשים להיענות בו-בזמן לתובענות הדרישות של ההורות ושל העבודה, ולפיכך הם עשויים לחוות קונפליקט תפקידים בין שתי תת-המערכות: העבודה והמשפחה. חוויית העומס וקונפליקט התפקידים מועצמת בשל הנסיבות המיוחדות של החברה הישראלית, שיש לה צביון משפחתי. מאפיין ייחודי זה מתבטא בכך ששיעור הזוגות ללא ילדים קטן לעומת מדינות רבות בעולם, והימנעות אידאולוגית מהבאת ילדים לעולם היא תופעה נדירה למדי (דונת, 2011). זאת ועוד, שיעור הפיריון בישראל גבוה בהשוואה למדינות המפותחות, ועומד על 3.1 ילדים בממוצע לאישה (פוקס ואפשטיין, 2019). כמו כן, ישראל מתאפיינת ביוקר מחיה בתחומי הדיור והמזון ובהיקף מצומצם של שירותים חברתיים, ונוסף עליהם באי-ביטחון תעסוקתי בשוק העבודה ובחשש לאי-ביטחון כלכלי – כל אלו מגבירים את תלות העובדים במעסיקיהם וממריצים אותם לעבודה אינטנסיבית ומרובת שעות, הפולשת לא פעם לזירת המשפחה מחוץ לשעות העבודה (מן, 2020).

לצד אופייה המשפחתי של החברה הישראלית (Lavee & Katz, 2003), היא נחשבת לחברה מודרנית אשר אחד ממאפייניה הבולטים הוא תהליך מתמשך של הצטרפות נשים לשוק העבודה. הפער בין שיעור הנשים לשיעור הגברים בשוק העבודה הולך ומצטמצם עם השנים, ועומד כיום על כ-8% נשים (59.6%, גברים 67.6%) (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2022). העלייה בשיעור הנשים בכוח העבודה מאפיין את כלל הנשים בישראל, וקשורה לשינויים שחלו בקרב ההון האנושי שלהן, אך גם לשינויים מבניים בשוק העבודה, בארגון משק הבית, במצב הכלכלי ובנורמות בנוגע לתפקידי המגדר. אחד השינויים הבולטים שחלו בחברה הישראלית הוא העלייה ברמת ההשכלה של נשים, ובעיקר כניסתן בשיעורים גבוהים למערכת ההשכלה הגבוהה (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2022). ואולם בצד התפתחויות אלו, גם כיום אין שוויון מגדרי. קפלן וכרכבי-סבאח (2017), למשל, הראו שיש פער מגדרי בולט בזמן המוקדש לעבודה ולמשק הבית, והראו כי גברים מקדישים לעבודה פי 1.6 מנשים, ונשים מקדישות לעבודות הבית פי 2.6 ולטיפול בבני המשפחה פי 2.2 יותר מגברים. הקיטוב המגדרי בישראל משתקף גם במגדור עולם העבודה. מגדור זה מתבטא בכך נשים מועסקות בשיעורים גבוהים בתחום החינוך, המתאפיין בשכר נמוך יחסית, ובשיעורים נמוכים במקצועות הטכנולוגיים, המתאפיינים ברמות שכר גבוהות. מכאן שאי-השוויון בשוק העבודה הוא אחת הסיבות לפערי השכר בין המינים (פוקס ואפשטיין, 2019). בשל אי-השוויון המגדרי במערכת משפחה-עבודה, ניתן לצפות להבדלים בין המינים בקשרים בין הגורמים מחוללי הלחץ במערכת זו לבין מסירות לעבודה – שהוא משתנה התוצאה במחקר זה, ולכן הבחינה נערכה בהשוואה בין אימהות לאבות.

התשתית התאורטית

הגישה התאורטית שעמדה בבסיס המחקר היא גישת שימור המשאבים (Hobfoll, 1989), שעל פיה אנשים שואפים לשמר באופן אופטימלי את המשאבים העומדים לרשותם. הגדרתו של הובפול למושג "משאב" רחבה, וכוללת מאפיינים שעשויים לתרום להסתגלותו המיטבית של הפרט לזירות שבהן הוא פועל, כגון תכונות אישיות, זמן, נכסים, אנרגיות, אמונות ועמדות. על פי הגישה, אובדן משאבים מחולל הרגשת לחץ, וכדי לצמצמה הפרט מחפש שיטות התמודדות לשימור משאביו ודרכים לאיתור משאבים אחרים תחת אלו שאבדו. לעיתים המאמץ הכרוך בכך עלול לגבות מהפרט מחיר, שבתורו מגביר את הרגשת הלחץ, ולהביא לתגובה לא הסתגלותית לסביבה (Hobfoll, 1989). עם זאת, הכוח המעצים הטמון במשאבים מעלה את סיכויי של הפרט לזכות במשאבים נוספים, ובכך להגביר את הסתגלותו לסביבה. עוד על פי הגישה, תנאים סביבתיים שבהם הפרט פועל עשויים לפתח או לחסום רכישת משאבים. למשל, באמצעות טיפוח תרבות ארגונית המשמרת ומרחיבה את משאבי העובדים, ארגוני עבודה ממלאים תפקיד מרכזי בתהליך העצמתם של עובדיהם, ועל כן בנייתו מנגנוני האובדן או הרכישה של משאבים אין די להתמקד בפרט, כלומר בעובדים, ויש להתמקד גם בארגון ובתרבותו (Hobfoll et al., 2018).

במחקר זה יישמנו את גישת שימור המשאבים בקרב הורים לילדים רכים המקדישים שעות רבות לתפעול המערכת משפחה-עבודה. בעת הלהטוט בין שתי תת-המערכות התובעניות הורים אלו עלולים לחוות אובדן משאבים ובעקבותיו להרגיש לחץ. לדוגמה, על בסיס עקרונות הגישה, קונפליקט תפקידים בין דרישות העבודה לדרישות המשפחה או הרגשה של עומס בשל שעות רבות המוקדשות למשפחה ולעבודה יכולים לכלות את משאביהם הפיזיים והנפשיים של הורים עובדים, ולפיכך לגרום להם להרגיש לחץ. על בסיס גישת שימור המשאבים, העמדנו לבדיקה מודל אינטגרטיבי ורב-משתנים המציג תהליך סדור כדי להסביר את הקשר המתגבש בין מחוללי הלחץ במערכת משפחה-עבודה ואת חיפוש הדרכים לשימור המשאבים לבין מסירות לעבודה.

מחוללי הלחץ התרכזו בשלוש זירות בתוך המערכת משפחה-עבודה: זירת המשפחה, זירת העבודה וזירת הממשק בין המשפחה לעבודה, שכיום חוקרים רואים בה זירה ייחודית העומדת בפני עצמה (Allen & Martin, 2017). על בסיס גישת שימור המשאבים, מחוללי הלחץ במערכת משפחה-עבודה, על שלל זירותיה, עלולים לגרום להורים לאבד משאבים ולהניעם לחפש פתרונות לבלימת אובדנם. אחד הפתרונות שנוקטים הורים עובדים כדי לצמצם אובדן משאבים זה הוא פנייה למנהליהם בבקשות להקלות במטרה לסייע להם לעמוד בתובענות הדרישות של שתי תת-המערכות (Meyers & Jordan, 2006). ואולם, כפי שהוזכר, הובפול ואחרים (Hobfoll et al., 2018) טענו כי אימוץ פתרונות להתמודדות כרוך לעיתים בעלויות המגבירות את חוויית הלחץ. לדוגמה, פנייה של הורים עובדים למנהליהם בבקשה להקלות הקשורות לטיפול בילדיהם עשויה להתפרש בתפיסת מנהלים כביטוי לחוסר מחויבות לארגון ולמתן עדיפות למשפחה על פני העבודה (Munsch, 2016). בעקבות זאת, התגמולים שיקבלו מהארגון עובדים שהם הורים לילדים רכים יהיו פחותים בהשוואה לאלו שיקבלו עובדים ללא ילדים, הנתפסים כזמינים ומחויבים יותר, ומתוך כך יחוו הורים לילדים רכים תחושת אפליה בהשוואה לעובדים ללא ילדים (Cohen & Single, 2001).

לפיכך, ביקשנו לבדוק אם אל מול מחוללי הלחץ שחווים עובדים שהם הורים לילדים רכים עלול סירובם של מנהלים להיענות לבקשותיהם להקלות להביא הורים אלו לתגובות לא-הסתגלותיות, כגון לחוש אפליה בעבודה. זאת ועוד, בדקנו אם תחושת האפליה קשורה באופן שלילי למסירות לעבודה. על בסיס עקרונות גישה שימור המשאבים שהוצגו, העמדנו לבדיקה את מודל המחקר.

המסגרת המושגית וביסוס מודל המחקר

במודל המחקר המשוער, שהוא מודל סדרתי של תיווך, ארגנו את משתני המחקר בארבע מערכות. המערכת הראשונה כללה את המשתנה מחוללי הלחץ (שעות המוקדשות למשפחה ולעבודה שעשויות לגרום לעומס ולעורר התנגשות בין התפקידים במשפחה לתפקידים בעבודה); המערכת השנייה כללה את פעילות הגומלין בין הפרט לארגון (תפיסות העובדים באשר למידת הידידותיות למשפחה של פרקטיקות הניהול בארגון ותפיסותיהם בנוגע להפניית בקשות למנהלים כדי שיוכלו לטפל בילדיהם); המערכת השלישית כללה את חוויות העובדים, משתתפי המחקר, שהשתקפו בתחושת אפליה בהשוואה לעובדים ללא ילדים; והמערכת הרביעית כללה את משתנה התוצאה מסירות לעבודה. מאפייני הרקע של משתתפי המחקר שימשו כמשתני בקרה. כפי שמתקף בתרשים 1 (מודל המחקר המשוער), כמה מן הקשרים במודל המחקר הם ישירים, ואחרים עקיפים ומתקיימים באמצעות משתנים מתווכים.

המשתנים המסבירים והמתווכים

המערכת הראשונה: מחוללי לחץ

שעות המוקדשות למשפחה. שעות רבות המוקדשות לטיפול בילדים ולמשק הבית הן ביטוי לעומס יתר (Ng & Feldman, 2008), הנחשב לאחד ממחוללי הלחץ העוצמתיים ביותר (McQuillan et al., 2019). זאת ועוד, שעות רבות המוקדשות למשפחה עשויות לכרסם במשאביהם של הורים עובדים, למשל מחסור במשאב הזמן הנחוץ לטיפול משאבים אחרים, כגון קשרים חברתיים ופעילויות פנאי והעשרה, שיש בהם פוטנציאל מעצים (Lemos et al., 2021). מתוך כך, שעות רבות המוקדשות למען המשפחה – יש בהן פוטנציאל לכרסם במשאביהם האישיים של העובדים ולמנוע מהם לאגור משאבים שעשויים להיות נוגדי לחץ (Krantz et al., 2005).

שעות המוקדשות לעבודה. שעות רבות המוקדשות לעבודה נחשבות למחולל לחץ מעצם העומס הפיזי והנפשי שהן מטילות על העובד (Duxbury et al., 2018). זאת ועוד, היעדרות מהבית למען העבודה במשך שעות רבות עלולה לעורר בקרב עובדים רגשי אשם על שאינם מקדישים די לילדיהם או לבני ובנות זוגם (Korabik, 2017). זמן רב המוקדש לעבודה עשוי אף לעורר תחושת החמצה עקב הזנחת פעילויות פנאי והעשרה, הזנחה אשר אף היא עשויה לגרום לאובדן משאבים (Pearson, 2008), ומתוך כך נחשבת למחוללת לחץ.

קונפליקט תפקידים. הממשק בין המשפחה לעבודה, שהוא כאמור זירה בפני עצמה, הוא חלק בלתי נפרד מהמערכת משפחה-עבודה, וההתנסויות בממשק זה עשויות להפעיל לחץ על הורים עובדים בשל הצורך שלהם להיענות במקביל לדרישות שמציבות שתי תת-המערכות, העבודה

המשפחה, אף שמשאביהם מוגבלים – מצב המוגדר כקונפליקט בין תפקידים (Kulik et al., 2016). הורים עובדים יכולים לחוות שני היבטים של קונפליקט תפקידים: דרישות המשפחה מפריעות לתחום העבודה (להלן: "קונפליקט תפקידים-משפחה-עבודה"); ודרישות העבודה מפריעות לתחום המשפחה (להלן: "קונפליקט תפקידים עבודה-משפחה" (Greenhaus & Powell, 2006). קונפליקט התפקידים פוגע באיזון בין זירת המשפחה לזירת העבודה, ועשוי להתבטא בתגובות מצוקה לא הסתגלותיות בקרב הורים עובדים (Frone et al., 1995).

המערכת השנייה: משתני פעילות הגומלין בין העובד לארגון

משתנים אלו מייצגים את חוויות העובדים בזירת העבודה. מקצתם הם מנגנונים לשימור משאבים: בקשות להקלות בנוגע לטיפול בילדים (להלן: "בקשות להקלות") ותפיסה באשר למידת היותן של פרקטיקות הניהול בארגון ידידותיות למשפחה. כפי שצוין, תהליך שימור המשאבים מתנהל על ידי הפרט, אך גם הסביבה הארגונית יכולה לתרום את חלקה לתהליך זה. מתוך כך, פנייה לארגון בבקשות להקלות היא מנגנון שאופיו אישי, ואילו אימוץ פרקטיקות ניהול ידידותיות למשפחה כדי להקל על הורים עובדים הוא מנגנון שאופיו ארגוני.

בקשות להקלות. נוגעות לקשת רחבה של בקשות שמפנים עובדים למנהליהם, כגון התייחסות סובלנית לאיחורים לעבודה או להיעדרות ממנה, עבודה מהבית, יציאה לחופשות לא מתוכננות, בקשה להפחתה בלחץ העבודה (Meyers & Jordan, 2006). אסטרטגיה זו של בקשות להקלות שהורים עובדים מאמצים (Timmerman, 2004) משמשת אותם כמנגנון לשימור משאבים, ונועדה לאפשר להם למזג בין הצורך להיענות לדרישות הטיפול בילדים לבין דרישות העבודה (Brescoll et al., 2013).

מכיוון שכאמור בישראל עול הטיפול בילדים מוטל על כתפי אימהות יותר מאשר על אבות (קפלן וכרכבי סבאח, 2017), והיות ששמירת האיזון בין הזירה הביתית לזירת העבודה נחשבת לתחום נשי (Keene & Quadagno, 2004), ועל בסיס ממצאי מחקרים קודמים (Kelly et al., 2010), שיערנו כי יימצאו קשרים בין מחוללי הלחץ במערכת משפחה-עבודה לבין בקשות להקלות בהבחנה מגדרית:

השערה 1: יימצא קשר חיובי בין שעות המוקדשות למשפחה ולעבודה לבין בקשות להקלות, וככל שהשעות המוקדשות למשפחה ולעבודה יהיו רבות יותר, כך הבקשות להקלות יהיו רבות יותר. קשר זה יהיה חזק יותר בקרב אימהות לעומת אבות.

השערה 2: יימצא קשר חיובי בין קונפליקט התפקידים לבין בקשות להקלות, וככל שעוצמת קונפליקט התפקידים (על שני היבטיו) תהיה גבוהה יותר, כך הבקשות להקלות יהיו רבות יותר. קשר זה יהיה חזק יותר בקרב אימהות לעומת אבות.

כפי שהוזכר, בצד שיטות ההתמודדות של הפרט עם אובדן משאבים הגורם להרגשת לחץ, גם הארגון עשוי להיות מקור המסייע לעובדים להתמודד עם קושי זה, וזאת באמצעות אימוץ פרקטיקות ניהול ידידותיות למשפחה.

פרקטיקות ניהול שאינן ידידותיות למשפחה. האוריינטציה של הארגון ביחס לצורך של עובדיו לאזן בין המשפחה לעבודה מומשגת בספרות המחקר כפרקטיקות ניהול ידידותיות למשפחה (Garg & Agrawal, 2020). מושג זה מייצג מגוון של הסדרים פורמליים או לא-פורמליים המאפשרים לעובד לשלב בין דרישות מקום העבודה והמחויבות של העובד לבין תפקידיו של האדם במשפחתו ומחויבותיו אליה (Simkin & Hillage, 1992). עם זאת, יש הבדלים בין ארגונים בדרכים שבהן הם מאמצים אוריינטציה המתחשבת בצרכי המשפחה של העובדים. בעוד הסדרים אלו בכללותם מתייחסים לפרקטיקות שנועדו לסייע לעובדים לאזן בין המשפחה לעבודה, נגזרת שלהם מתייחסת להיבט מרכזי בתוכם – פרקטיקות ניהול ידידותיות להורים. שכן למנהלים שמור תפקיד מרכזי בסיוע לעובדיהם למלא במקביל את תפקיד ההורות ואת תפקיד העובד (Lewis, 1997).

תחושה של קונפליקט תפקידים, על שני היבטיו (משפחה-עבודה ועבודה-משפחה), עשויה לגרום לעובדים להעריך שפרקטיקות הניהול בארגון אינן ידידותיות למשפחה (להלן: "פרקטיקות ניהול שאינן ידידותיות למשפחה"). למשל קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה מבטא מצב שבו הארגון פולש בדרישותיו לזירת המשפחה לאחר שעות העבודה, ובכך משקף מדיניות שאינה מכבדת את הזמן שהעובד מקדיש למשפחתו, ומעיד על גישה שאינה ידידותית למשפחה. גם מצב שבו הארגון אינו מכיל את פלישת דרישות המשפחה לתחום העבודה, ודורש מהעובד להתמסר רק לעבודה, מאיץ חוויה של קונפליקט תפקידים משפחה-עבודה, ומשקף מדיניות שאינה רגישה דייה לצורכיהם של הורים לילדים רכים; מתוך כך שני היבטים של קונפליקט התפקידים עשויים לגרום לעובדים להעריך שפרקטיקות הניהול בארגון אינן ידידותיות למשפחה.

השערה 3: ימצא קשר חיובי בין קונפליקט התפקידים לבין פרקטיקות הניהול בארגון, וככל שחוויות קונפליקט התפקידים (על שני היבטיה) תהיה עוצמתית יותר, ייתפסו פרקטיקות הניהול בארגון כידידותיות פחות למשפחה.

בצד הרגיעה שבאה בעקבות היענות הארגון לבקשותיהם של הורים עובדים להקלות, פתרון זה עלול לפגוע בתגמולים שהורים עובדים מקבלים מהארגון (שכר, קידום, שיבוץ במשרות מאתגרות), לעומת תגמולים שמקבלים עובדים ללא ילדים. תגובה ארגונית זו יכולה לעורר בקרב הורים עובדים תחושת אפליה לעומת עובדים ללא ילדים.

המערכת השלישית: תחושת אפליה עקב מילוי תפקיד ההורות

מערכת זו משקפת את תפיסתם של הורים עובדים בנוגע למחיר שהם משלמים על מילוי תפקיד ההורות (להלן: "תחושת אפליה"). מקורו של המושג "מחיר ההורות" הוא במושג "מחיר האימהות" (motherhood penalty; Correll et al., 2007), המוכר גם בשם "הקנס האימהי", והוא משקף חסמים שחווות אימהות בעבודה לעומת נשים שאינן אימהות. מחקרים הראו שיש פערי שכר ניכרים בין אימהות לבין נשים ללא ילדים, והראו שמנהלים תופסים את האימהות כמוכשרות פחות ומחויבות פחות לעבודה מנשים ללא ילדים (Corell et al., 2007; Fuegen et al., 2004). ואולם עם הופעת המושג "האב החדש" (Banchevsky & Park, 2016) הנוטל חלק פעיל בגידול ילדיו לעומת אבות בדורות הקודמים, החלו חוקרים להתמקד גם במושג "מחיר האבהות" (fatherhood penalty; Coltrane et al., 2013). מחקרים

הראו כי גם אבות עשויים לחוות חסמים בעבודה עקב בקשות להקלות או בשל הציפייה לתנאי עבודה שיאפשרו להם לטפל בילדיהם. למשל, אבות היוצאים לחופשת לידה נתפסים כנשיים (Coltrane et al., 2013), ואבות הנוטלים הפסקה בקריירה או מבקשים הטבות אחרות כדי לטפל בילדיהם נפגעים בשכר ובקידום לעומת גברים אחרים (Berdahl & Moon, 2013).

בהמשך למושגים מחיר האימהות ומחיר האבהות כמושגים נפרדים, הופיע מאוחר יותר בספרות המחקר המושג הכולל "מחיר ההורות" (parental penalty; Glauber, 2019). המושג, על שלל גווניו, משקף בקרב עובדים שהם הורים לילדים רכים תחושת אפליה הנוצרת בתהליך תלת-שלבי. ראשית התהליך היא כשהורים עובדים פונים למנהליהם ומבקשים הקלות (Meyers & Jordan, 2006). בהמשך המנהלים מעריכים כי הורים אלו מחויבים פחות לארגון (Fuegen et al., 2004; Munsch, 2016), ועקב הערכה זו מפחיתים את התגמולים המוענקים לעובדים אלו. אופיים של התגמולים המופחתים יכול להיות מגוון ולהתבטא בפגיעה בשכר (Blair-Loy & Wharton, 2002; Glass, 2004), בהערכה נמוכה של הביצועים בעבודה (Wharton et al., 2008) ובקידום איטי (Cohen & Single, 2001). מתוך כך כלל התהליך מעורר בקרב הורים עובדים תחושה שהם מופלים לרעה לעומת עובדים ללא ילדים.

בצד ההבנה כי הורים עובדים עשויים לחוות אפליה עקב מילוי תפקידם כהורים, וכיוון שכאמור נטל הטיפול בילדים נופל על נשים יותר מאשר על גברים (קפלן וכרכבי סבאח, 2017), סביר להניח כי תחושת האפליה של אימהות תהיה חזקה יותר מזו של אבות. קביעה זו מתבססת על ממצאי מחקר שהראה כי גם במקרים שבהם מנהלים נענים לבקשותיהן של אימהות להקלות, היענות זו משמשת עבורם מאיץ לפיתוח הטיה המכונה "הקיר האימהי" (maternal wall; Crosby et al., 2004). הטיה זו מתבטאת בסטראוטיפים כלפי אימהות עובדות והערכתן כמי שמחויבותן לעבודה נמוכה, ואלו מציבים קיר מטפורי המונע מהן קידום ותנאי עבודה הוגנים, ומתבטא בין היתר בשכר נמוך בהשוואה לשכרן של עובדות שאינן אימהות (Correll et al., 2007). לפיכך שיערנו:

השערה 4: ימצא קשר חיובי בין בקשות להקלות לבין תחושת אפליה, וככל שהבקשות להקלות יהיו רבות יותר, תחושת האפליה תהיה עוצמתית יותר. קשר זה יהיה חזק יותר בקרב אימהות מאשר בקרב אבות.

נוסף על הפניית הבקשות להקלות, גם פרקטיקות ניהול שאינן ידידותיות בנוגע לטיפול בילדים עשויות להגביר בקרב הורים עובדים את תחושת האפליה בעבודה. טענה זו מתבססת על תאוריית הזהות החברתית שעל פיה אנשים שואבים תחושת זהות והערכה עצמית מהשתייכותם לקבוצות חברתיות (Turner & Oakes, 1986). הנחת היסוד של התאוריה היא שכל אדם החבר בקבוצה מסוימת שואף להשיג זהות חברתית חיובית. מתוך כך, סירוב הארגון להיענות לבקשותיהם של הורים עובדים להקלות יכולה לפגוע בזהותם כהורים ולעורר תחושה שזהותם ההורית נדחקת לשוליים במקום העבודה, ותחושות אלו עלולות לעורר הרגשה שהם נענשים או כאמור שמוטל עליהם קנס בשל היותם הורים. בהמשך לכך, נמצא כי תפיסת התפקיד בעבודה כמנוגד לתפקיד במשפחה מעצימה את חוויית הענישה והמצוקה של הורים עובדים, וזו משתקפת בתחושה שהם מופלים לרעה לעומת עובדים שאינם הורים (Ashforth et al., 2000).

תמיכה נוספת לקשר שבין התפיסה כי פרקטיקות הניהול בארגון אינן ידידותיות למשפחה לבין תחושת אפליה, מבוססת על המושג כפי שפיתח אותו הנדריקס (Waddington & Hendriks, 2002); הוא טען כי במושג הכללי אפליה יש להבחין בין אפליה גלויה לאפליה סמויה. האפליה הגלויה נראית לעין ומתבטאת בהקצאת משאבים לפי קריטריונים לא הוגנים, ולעומתה האפליה הסמויה משתקפת במהלכים שאינם גלויים, ומתבטאת, במקרה הנדון, במניעת הקלות הנדרשות לעובדים לביצוע תפקידם. אי-ההיענות לבקשות להקלות שמקורן באילוצים של תפקידי ההורות היא אפליה סמויה, מכיוון שהעובדים אינם זוכים לתנאים המותאמים למילוי משימותיהם. לפיכך, גם על פי טענה זו, התפיסה כי פרקטיקות הניהול אינן ידידותיות בנוגע לטיפול בילדים, כלומר הארגון אינו נענה לבקשות העובדים להקלות, עשויה לעורר בקרב הורים עובדים תחושת אפליה. ואולם כאמור כיוון שאימהות הן הנושאות העיקריות בעול הטיפול בילדים, ועל בסיס חוקרים אחרים (James, 2009; Shilton, 2018), שיערנו כי הקשר בין התפיסה כי פרקטיקות הניהול אינן ידידותיות למשפחה לבין תחושת האפליה יהיה חזק יותר בקרב אימהות מאשר בקרב אבות.

השערה 5: ימצא קשר חיובי בין התפיסה כי פרקטיקות הניהול אינן ידידותיות למשפחה לבין תחושת אפליה, וככל שהניהול ייתפס כידידותי פחות למשפחה, תחושת האפליה תהיה עוצמתית יותר. קשר זה יהיה חזק יותר בקרב אימהות לעומת אבות.

המשתנה התלוי

המערכת הרביעית: מסירות לעבודה

מסירות לעבודה נחשבת להשקעה של העובד בארגון, ועשויה לתרום לעלייה בתפוקות שלו. עם זאת, במקרים שבהם הורים עובדים חשים אפליה על רקע מילוי תפקידי ההורות, הם עשויים לצמצם את מסירותם לעבודה. טענה זו נשענת על גישת ההוגנת שהציג אדמס (Adams, 2015), אשר יושמה במחקרים רבים בתחום העבודה. על פי גישה זו, בהיותו רציונלי, העובד שואף לאזן בין התפוקות שהוא מקבל מהארגון (תגמולים כגון קידום ושכר), לבין השקעתו בעבודה (מאמץ, מסירות וזמן). ואולם במשוואה שעל פיה מתגבשת בקרב עובדים תחושת ההוגנות (תפוקה מול השקעה), יש לכלול על פי אדמס, אבי הגישה, גורם נוסף – תפיסת העובד את היחס בין תפוקותיו לתשומותיו (השקעותיו) מול יחס זה בקרב עמיתיו, ובמקרה זה עובדים ללא ילדים (Bekal & Warriar, 2017).

כאשר עובדים שהם גם הורים מעריכים שחלקי המשוואה מאוזנים תתעורר בהם תחושת הוגנות. אולם תחושת אפליה לעומת עובדים ללא ילדים, הנגרמת בשל מחיר ההורות, מעידה על חוויה של חוסר הוגנות, שעל פיה תפיסתם של הורים עובדים את התגמולים שהם מקבלים מהארגון תהיה נמוכה מתפיסתם את אלו שמקבלים עמיתיהם ללא ילדים תמורת השקעה דומה. חוויה של חוסר הוגנות מעוררת אי-נחוח ורצון לאזן מחדש את משוואת ההוגנות המעוררת, ואחת הדרכים לאזנה מחדש היא לצמצם את ההשקעה, וזה עשוי להתבטא בהקטנה של המסירות לעבודה. ואומנם מחקרים הראו שיש קשר חיובי בין תחושת אפליה בעבודה לבין התנהגויות ועמדות שליליות כלפי הארגון והעבודה (למחקר מטא-אנליזה ראו: Dhanani et al., 2018). לפיכך שיערנו:

השערה 6: יימצא קשר שלילי בין תחושת האפליה לבין מסירות לעבודה, וככל שתחושת האפליה תהיה עוצמתית יותר, הורים עובדים יגלו מסירות נמוכה יותר לעבודה.

נוסף על הקשרים הישירים בין המשתנים במודל המחקר המסביר מסירות לעבודה, שיערנו גם כי יימצאו כמה קשרים עקיפים בין מחוללי הלחץ במערכת משפחה-עבודה לבין מסירות לעבודה בתיווך של המשתנים המייצגים את פעילות הגומלין בין העובד לארגון.

קשרי תיווך

הקשר בין קונפליקט תפקידים לבין מסירות לעבודה בתיווך כפול

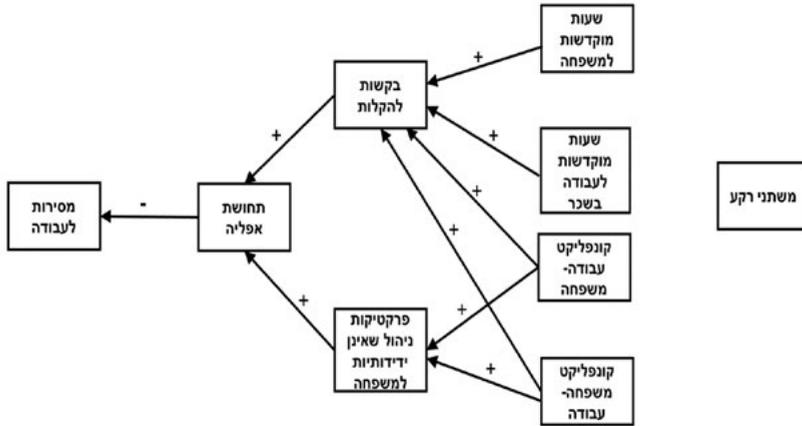
מחקרים לא מעטים הראו כי חוויותיהם של עובדים בממשק משפחה-עבודה, כגון קונפליקט תפקידים, קשורות למסירות לעבודה בקשרי תיווך המשקפים היבטים שונים של פעילות הגומלין בין העובד לארגון (לסיכום ראו, Wood et al., 2020). כך למשל נמצא כי תפיסה של קושי המשתקף בחוויית קונפליקט תפקידים קשורה להערכה כי פרקטיקות הניהול בארגון ידידותיות פחות למשפחה (Opie & Henn, 2013). הערכה זו עשויה בתורה לעורר בקרב הורים עובדים תחושת אפליה (Ashforth et al., 2000) אשר, כפי שצוין, תיצור יחס שלילי כלפי הארגון, ויחס זה עשוי להתבטא, בין היתר, בירידה במסירות לעבודה (Dhanani et al., 2018). מתוך כך שיערנו:

השערה 7: תפיסה כי פרקטיקות הניהול בארגון אינן ידידותיות למשפחה ותחושת אפליה בעבודה יתווכו את הקשר שבין קונפליקט התפקידים לבין מסירות לעבודה: ככל שחוויות קונפליקט התפקידים (על שני היבטיה) תהיה עוצמתית יותר, פרקטיקות הניהול ייתפסו כידידותיות פחות למשפחה, ואלו יהיו קשורות לתחושת אפליה בעבודה אשר בתורה תהיה קשורה לירידה במסירות לעבודה.

זאת ועוד, בצד קשר עקיף זה בין חוויות קונפליקט התפקידים למסירות לעבודה, ועל בסיס ידע קודם שהצטבר בנושא, שיערנו כי בין משתנים אלו יימצא קשר עקיף נוסף. בעניין זה חוקרים הראו שיש קשר בין קונפליקט התפקידים לבין תחושת אפליה המתווך על ידי בקשות להקלות. מתוך כך, במודל המחקר המשוער (תרשים 1) ביססנו קשר זה על ממצאי מחקרים שהראו כי הורים עובדים החווים קונפליקט תפקידים יבקשו מהארגון הקלות כדי לעמוד במשימות ההורות (Timmerman, 2004). ואולם בקשות להקלות קשורות לכך שהמנהלים מעריכים את העובדים כנגישים פחות לארגון (Wharton et al., 2008), הערכה המביאה לכך שעובדים אלו מופלים לרעה לעומת עובדים ללא ילדים שאינם פונים בבקשות להקלות, ומתוך כך ההורים יפתחו תחושת אפליה (Williams & Segal, 2003) אשר בעקבותיה, כפי שצוין, תיפגע מסירותם לעבודה (Bekal & Warrier, 2017). לפיכך שיערנו גם במקרה זה כי יימצא קשר של תיווך כפול בין חוויות קונפליקט התפקידים, על שני היבטיה, לבין מסירות לעבודה באמצעות בקשות להקלות ותחושת אפליה.

השערה 8: בקשות להקלות ותחושת האפליה יתווכו את הקשר שבין קונפליקט התפקידים לבין מסירות לעבודה: ככל שחוויות קונפליקט התפקידים (על שני היבטיה) תהיה עוצמתית יותר, הבקשות להקלות יהיו רבות יותר, ואלו יהיו קשורות לתחושת אפליה אשר בתורה תהיה קשורה למסירות לעבודה.

תרשים 1: מודל המחקר המשוער



שיטה

מדגם והליך המחקר

מדגם המחקר כלל 317 משתתפים יהודים, מתוכם 158 נשים ו-159 גברים (להתפלגות משתני הרקע, ראו לוח 1). הנתונים נאספו במאי 2023 באמצעות קישור שהעביר מכון מחקר חיצוני למוסד האקדמי שבו נערך המחקר. מטרת המכון היא להשפיע על מהלכים חברתיים, לפיכך החברים בפאנל האינטרנטי שלו נוהגים לענות על שאלונים שעוסקים בסוגיות חברתיות, והם מקבלים תגמול כספי סמלי עבור השתתפותם. הקריטריונים להכללה במדגם היו עובדים נשואים שהם הורים לילדים רכים עד גיל עשר – חתך גיל שבו נדרש טיפול אינטנסיבי בילדים. הסיבה לבחירת מדגם של בעלי מאפיינים אלו הייתה שבלב המחקר עמדה ההערכה שפרקטיקות ידידותיות בכל הנוגע לטיפול בילדים משפיעות על חוויות העובדים, והן רלוונטיות במיוחד בקרב הורים לילדים רכים הדורשים טיפול והשגחה אינטנסיביים. קריטריון נוסף להכללה במדגם היה כפיפות למנהל או מנהלת. במדגם המחקר נכללו משתתפים מכל רחבי הארץ, מקשת מגוונת של מקצועות צווארון לבן כגון היי-טק, אדמיניסטרציה, עריכת דין ומקצועות פרה-רפואיים, ומקצועות צווארון כחול כגון מכונאים ועובדים בתחום הבנייה. המחקר עבר אישור של ועדת האתיקה במכללה האקדמית נתניה שבה הוא נערך, ומילוי השאלון ארך כ-15 דקות.

לוח 1: התפלגות משתני הרקע: גברים לעומת נשים (N=317)

χ^2/t	מגדר		ערכים	משתנים
	נשים	גברים		
$X^2=0$	158	159	<i>n</i>	מגדר- %
	50.0%	50%		
$t=3.52^{***}$	35.48	37.86	<i>M</i>	גיל
	5.165	6.38	<i>SD</i>	
$t=1.70$	2.23	2.24	<i>M</i>	מספר ילדים
	0.95	0.97	<i>SD</i>	
$t=1.25$	3.08	3.45	<i>M</i>	גיל הילד הצעיר
	2.67	2.63	<i>SD</i>	
$t=10.34^{***}$	34.32	40.9	<i>M</i>	שעות עבודה
	13.20	14.82	<i>SD</i>	
$t=4.07^{***}$	5.65	4.03	<i>M</i>	שעות משפחה
	2.84	3.20	<i>SD</i>	
$X^2=2.09$	15.8	15.7	תיכונית	% השכלה
	13.2	19.5	על תיכונית	
	40.5	39.6	תואר ראשון	
	29.7	25.2	תואר שני ושלישי	
$X^2=.33$	59.5	57.2	חילוני	דתיות %
	24.1	23.9	מסורתי	
	16.5	18.9	דתי	
$X^2=5.31$	15.2	11.3	הרבה מתחת למוצע	מצב כלכלי %
	19.6	17.6	מתחת למוצע	
	30.4	28.3	מוצע	
	29.1	30.2	מעל למוצע	
	29.7	12.6	הרבה מעל הממוצע	
$X^2=.21$	60.1	58.5	הבעל	מי משתכר יותר %
	25.9	25.8	שווה בשווה	
	13.9	15.7	האישה	

*** $p<.001$

כלי המחקר

שאלון המחקר נוסח הן בלשון זכר והן בלשון נקבה. השאלון חולק לתת-שאלונים כמפורט:

שאלון מסירות לעבודה – השאלון התבסס על שאלון מעורבות בעבודה (Schaufeli et al., 2006) הבוחן שלושה מדדים: אנרגיות, מסירות לעבודה והישאבות לעבודה. מתוך השאלון בחרנו לבדוק במחקר את מדד המסירות לעבודה הכולל שבעה פריטים, לדוגמה "אני מתמיד בעבודתי גם כאשר הדברים לא מסתדרים". סולם התשובות היה בן חמש דרגות מ-1 (בכלל לא) ועד 5 (במידה רבה מאוד), והציון הופק באמצעות חישוב ממוצע של שבעת הפריטים. ככל שהציון גבוה יותר, כך המסירות לעבודה רבה יותר. המהימנות הפנימית שנמצאה לשאלון הייתה טובה, $\alpha = 0.84$.

שאלון קונפליקט התפקידים בין המשפחה לעבודה – נבחן באמצעות שתי שאלות. קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה: "באיזו מידה את/אתה חש/ה שדרישות העבודה פולשות לחייך הפרטיים?"; וקונפליקט התפקידים משפחה-עבודה: "באיזו מידה אתה/את חש/ה שהמשפחה פולשות לתחום העבודה?".

שאלון להערכת שעות המוקדשות לעבודה ולמשפחה – אלו הוערכו באמצעות שתי שאלות: (א) "נא ציין/ני כמה שעות את/ה מקדיש/ה ביום לעבודות הבית ולטיפול בילדים". משתתפי המחקר הונחו להתייחס לכלל השעות המוקדשות לפעילויות הקשורות למשק הבית, לסידורים עבור המשפחה, לטיפול בילדים ולחינוכם. (ב): "נא ציין/ני כמה שעות את/ה מקדיש/ה בשבוע לעבודה בשכר".

שאלון בקשות להקלות בקשר לטיפול בילדים – במטרה לבנות את כלי המחקר, בשלב הפיילוט הועברה ל-32 עובדים ועובדות, הורים לילדים רכים, רשימה של 20 בקשות (היגדים) המופיעות בספרות המקצועית ונוגעות להקלות בעבודה בקשר לטיפול בילדים. בכל אחת מהשאלות התבקשו משתתפי המחקר לציין באיזו תדירות הם ביקשו הקלה מסוימת זו בשלושת החודשים שקדמו למילוי השאלון בסולם בן חמש דרגות, מ-1 (אף פעם לא) ועד 5 (לעיתים קרובות מאד). הבקשות שהופיעו בתדירות הגבוהה ביותר הרכיבו את סולם הבקשות להקלות. השאלון הסופי כלל 13 פריטים, לדוגמה "באיזו תדירות אתה/את מבקש/ת מהממונה לצאת מוקדם כדי לאסוף ילד מהגן או מבית הספר כשאין לך סידור?". הציון הופק באמצעות חישוב ממוצע של כל הפריטים, וככל שהציון גבוה יותר, כך תדירות הבקשות גבוהה יותר. המהימנות הפנימית שנמצאה לשאלון הייתה גבוהה, $\alpha = 0.92$. באמצעות כלי זה נמצא בקרב עובדים דמיון בתדירות הבקשות להקלות למנהלים ולמנהלות (קוליק, בדפוס).

שאלון הערכת מידת הידידותיות למשפחה של פרקטיקות הניהול בארגון – על בסיס שאלון הבקשות להקלות הרכבנו שאלון הבוחן את תפיסתם של המשתתפים באשר למידת היותן של פרקטיקות הניהול ידידותיות למשפחה, כלומר מידת ההיענות של המנהל או המנהלת הישירים לבקשותיהם להקלות. גם שאלון זה כלל 13 פריטים התואמים כל אחת מהבקשות שתוארו בשאלון הקודם, לדוגמה "כאשר אני צריך/ה לצאת מוקדם מהעבודה לטפל בילדיי, המנהל או המנהלת שלי נענים לי ברצון". משתתפי המחקר התבקשו לדרג באיזו מידה המנהל או המנהלת נענו לבקשותיהם בשלושת החודשים שקדמו למילוי השאלון בסולם בן חמש דרגות, מ-1 (אף פעם לא) ועד 5 (תמיד), והציון הופק באמצעות חישוב ממוצע של כל הפריטים. ככל שהציון גבוה יותר, כך העובדים מעריכים את פרקטיקות הניהול כידידותיות פחות למשפחה. המהימנות הפנימית שנמצאה לשאלון הייתה טובה, $\alpha = 0.84$. באמצעות כלי זה נמצא דמיון בהערכה של עובדים באשר למידת ההיענות של מנהלים ומנהלות לבקשותיהם להקלות (קוליק, בדפוס).

שאלון תחושת אפליה – על בסיס המושגים מחיר האימהות (Budig & England, 2001; Correll et al., 2007) ומחיר האבהות (Mathews, 2023; Matzner-Heruti, 2014), הורכב שאלון הכולל ארבעה פריטים המתארים את תחושת האפליה בשל המחיר שמשלמים בעבודה אימהות ואבות עקב מילוי תפקיד ההורות. משתתפי המחקר התבקשו לדרג בסולם בן חמש דרגות מ-1 (בכלל לא נכון) ועד 5 (נכון מאוד) עד כמה כל היגד מתאים לתחושותיהם, לדוגמה "אני מרגישה שהמנהל/ת שלי לא מטילה עלי תפקידים חשובים מכיוון שאני אבא/אמא לילדים קטנים". ככל שהציון גבוה יותר, כך תחושת האפליה עוצמתית יותר. המהימנות הפנימית שנמצאה לשאלון הייתה טובה, $\alpha = 0.87$.

שאלון רקע – כלל משתני רקע בסיסיים: גיל, מגדר, מספר ילדים, גיל הילד הצעיר, הערכת המצב הכלכלי (להלן "המצב הכלכלי"), מקצוע והשכלה.

עיבוד הנתונים

לצורך בחינת השערות המחקר, נתוני המחקר עובדו באמצעות ניתוח נתיבים.

ממצאים

טרם בדיקת השערות המחקר נציג סטטיסטיקה תיאורית באשר להבדלים בין המינים בעוצמת המשתנים המופיעים במודל המחקר.

הבדלים מגדריים במשתני המחקר העיקריים

כדי לבחון את ההבדלים בין גברים לנשים במשתני המחקר המרכזיים נערך מבחן F . נמצא כי לעומת גברים, נשים מפנות בקשות רבות יותר להקלות, ותחושת האפליה שלהן עוצמתית יותר. יש לציין כי לא נמצאו הבדלים בין המינים בשני ההיבטים של קונפליקט התפקידים, בהערכה באשר למידת היותן של פרקטיקות הניהול בארגון ידידותיות למשפחה ובמסירות לעבודה (ראו לוח 2). כצפוי נמצא כי נשים מקדישות למשפחה שעות רבות יותר מגברים, ואילו גברים מקדישים לעבודה שעות רבות יותר מנשים

לוח 2: הבדלים בין גברים לנשים במשתני המחקר ($N=317$)

משתנים	גברים $M (SD)$	נשים $M (SD)$	F
מסירות לעבודה	3.37 (.91)	3.30 (.91)	.025
בקשות להקלות	2.54 (.67)	2.93 (.69)	20.78***
פרקטיקות ניהול	2.28 (.61)	2.36 (.60)	1.44
תחושת אפליה	2.08 (.62)	2.27 (.64)	5.28*
קונפליקט עבודה-משפחה	2.94 (1.06)	2.91 (1.01)	.05
קונפליקט משפחה-עבודה	2.73 (1.05)	2.79 (.97)	1.02

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

ניתוחי נתיב: הסבר המסירות לעבודה באמצעות משתני המחקר

כדי לבחון את הקשרים בין המשתנים המסבירים לבין משתנה התוצאה מסירות לעבודה, בהבחנה מגדרית, בוצעו שני ניתוחי נתיב: האחד עבור אימהות והאחר עבור אבות. ממצאי הניתוחים מוצגים בלוחות 3 ו-4 ובתשימים 2 ו-3, ומפורטים בסעיפים להלן בהתאם לבדיקת ההשערות. ההבדלים בין המינים בעוצמת הקשר בין המשתנים נבחנו באמצעות מבחן ולד (Wald test). במודל המחקר שימשו משתני רקע מרכזיים כמשתני בקרה. בשל הקשר החזק שנמצא בין המשתנה גיל למשתנה מספר ילדים, בחרנו להכניס למודל המחקר את המשתנה מספר הילדים כמשתנה בקרה מכיוון שהוא תואם את התוכן שבו עסק המחקר – מדיניות ארגונית המתחשבת באילוצי עובדים הנדרשים לטפל בילדיהם. לפיכך, מודל המחקר כלל שלושה משתני רקע אשר שימשו כמשתני בקרה: מספר הילדים, גיל הילד הצעיר, המצב הכלכלי.

למודל המחקר הכללי נמצא טיב התאמה משביע רצון:

Model Goodness of Fit: $\chi^2 = 16.18$, $df = 16$, $p = .441$; CFI = 1.00, TLI = .997; RMSEA = .008, 95%CI[.00,.07]; SRMR = .029

טיב ההתאמה עבור מודל הגברים:

Goodness of Fit: $\chi^2 = 3.53$, $df = 8$, $p = .897$; CFI = 1.00, TLI = 1.00; RMSEA < .001, 95%CI[.00,.04]; SRMR = .016

טיב ההתאמה עבור מודל הנשים:

Goodness of Fit: $\chi^2 = 12.896$, $df = 10$, $p = .230$; CFI = .986, TLI = .929; RMSEA = .043, 95%CI[.00,.10]; SRMR = .039

הקשרים הישירים בין משתני המחקר (בדיקת השערות 1-6)

הקשרים הישירים בין משתני הרקע למשתנים המסבירים

בקרב גברים ונשים נמצא קשר חיובי בין מספר הילדים והמצב הכלכלי לבין השעות המוקדשות לעבודה, וככל שמספר הילדים גדול יותר והמצב הכלכלי מוערך כטוב יותר, כך שעות העבודה רבות יותר. עוד נמצא בקרב שני המינים קשר חיובי בין המצב הכלכלי לבין קונפליקט התפקידים-עבודה-משפחה, וככל שהמצב הכלכלי מוערך כטוב יותר, כך חוויית קונפליקט התפקידים-עבודה-משפחה עוצמתית יותר.

בצד הדמיון בין המינים בקשרים אלו בין משתני הרקע לבין יתר משתני המחקר המסבירים, נמצאו מספר הבדלים בין גברים לנשים. בקרב נשים בלבד נמצא קשר חיובי בין המצב הכלכלי לבין קונפליקט התפקידים-משפחה-עבודה, וככל שהמצב הכלכלי מוערך כטוב יותר, כך עוצמת קונפליקט התפקידים-משפחה-עבודה גבוהה יותר. בקרב גברים בלבד נמצא קשר חיובי בין גיל הילד הצעיר לבין תחושת אפליה, וככל שגילו צעיר יותר, כך עוצמת תחושת האפליה גבוהה יותר.

הקשרים הישירים בין המשתנים המסבירים לבין עצמם

בקרב שני המינים נמצא קשר חיובי בעוצמה דומה בין שני ההיבטים של קונפליקט התפקידים: משפחה-עבודה ועבודה-משפחה. בקרב נשים בלבד קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה קשור בקשר שלילי לתחושת האפליה, וככל שעוצמת הקונפליקט גבוהה יותר, כך עוצמתה של תחושת האפליה נמוכה יותר. עוד נמצא בקרב שני המינים כי השעות המוקדשות למשפחה והשעות המוקדשות לעבודה אינן קשורות לבקשות להקלות, אך נמצא קשר חיובי בין בקשות להקלות לבין תחושת אפליה, והוא נמצא בעוצמה דומה בין שני המינים. כלומר, ככל שתדירות הבקשות רבה יותר, כך הורים עובדים חשים אפליה עוצמתית יותר. תפיסת העובדים משני המינים כי פרקטיקות הניהול בארגון אינן ידידותיות למשפחה קשורה בקשר חיובי לתחושת אפליה בעוצמה דומה בין שני המינים, וככל שהם תופסים את פרקטיקות הניהול כידידותיות פחות, כך תחושת האפליה עוצמתית יותר.

בקרב גברים בלבד נמצאו קשרים חיוביים בין קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה לבין בקשות להקלות, וממבחן ולד (Wald test) עולים הבדלים מובהקים בין המינים בעוצמת הקשר. נוסף על כך, בקרב גברים בלבד נמצאו קשרים חיוביים בין קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה לבין תפיסתם כי פרקטיקות הניהול בארגון אינן ידידותיות למשפחה. לבסוף, בקרב שני המינים נמצאו קשרים חיוביים בעוצמה דומה בין חויית קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה לבין תפיסה כי פרקטיקות הניהול בארגון אינן ידידותיות למשפחה, וככל שעוצמת קונפליקט זה גבוהה יותר, כך תפיסתם כי פרקטיקות הניהול אינן ידידותיות למשפחה רבה יותר.

הקשרים הישירים בין המשתנים המסבירים למסירות לעבודה

בקרב גברים נמצא קשר שלילי בין שעות המוקדשות למשפחה לבין מסירות לעבודה, ובקרב נשים נמצא קשר חיובי בין שעות המוקדשות לעבודה למסירות לעבודה; ככל שגברים מקדישים שעות רבות יותר למשפחה, כך הם מראים מסירות פחותה לעבודה, ואולם בקרב נשים ככל שהן מקדישות לעבודה שעות רבות יותר, כך מסירותן לעבודה גדולה יותר. בקרב נשים נמצא קשר שלילי בין תחושת אפליה לבין מסירות לעבודה, וככל שתחושת האפליה עוצמתית יותר, כך מסירותן לעבודה נמוכה יותר. קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה קשור בקרב נשים וגברים בקשר חיובי למסירות לעבודה, וככל שעוצמת קונפליקט זה גבוהה יותר, כך מסירותם לעבודה רבה יותר, אך על פי מבחן ולד עוצמת הקשר גבוהה יותר בקרב נשים מזו שנמצאה בקרב גברים.

לוח 3: מודל ניתוח הנתיב עבור גברים ונשים, מקדמים לא מתוקננים ותוצאות השוואתיות של מבחן ולד (Wald)

מסירות לעבודה	תחושת אפליה	ניהול שאינו ידידותי למשפחה	בקשות להקלות	קונפליקט-משפחה-עבודה	קונפליקט-עבודה-משפחה	שעות עבודה	שעות משפחה		
-	0.01 (0.04)	0.05 (0.05)		0.07 (0.08)	0.11 (0.09)	-3.04* (1.24)	0.02 (0.20)	גברים	מספר ילדים
	-0.01 (0.05)	0.09 (0.05)		-0.05 (0.08)	-0.05 (0.08)	2.34* (1.12)	-0.01 (0.20)	נשים	
	W=0.17	W=0.18		W=0.84	W=1.64	W=11.02***	W=0.01	Wald	
-	0.03* (0.01)	0.03 (0.02)		-0.03 (0.04)	-0.03 (0.04)	0.27 (0.44)	-0.09 (0.08)	גברים	גיל הילד הצעיר
	-0.02 (0.02)	-0.02 (0.02)		0.03 (0.03)	-0.01 (0.03)	0.11 (0.45)	-0.12 (0.06)	נשים	
	W=5.94*	W=2.51		W=0.42	W=1.69	W=0.08	W=0.07	Wald	
-	-0.003 (0.04)	-0.08 (0.06)		-0.04 (0.04)	0.20** (0.07)	3.04** (0.93)	-0.16 (0.16)	גברים	מצב כלכלי
	-0.05 (0.05)	-0.14** (0.05)		0.20** (0.06)	0.22*** (0.06)	3.38*** (0.87)	-0.45** (0.17)	נשים	
	W=0.66	W=0.71		W=7.28**	W=0.00	W=0.07	W=1.59	Wald	
-0.06* (0.03)	0.002 (0.01)	0.04 (0.02)	0.04 (0.02)	Corr=.09 (.08)	Corr=-.06 (.08)			גברים	שעות משפחה
0.02 (0.03)	-0.003 (0.02)	-0.01 (0.03)	0.03 (0.03)	Corr=.11 (.08)	Corr=.10 (.08)			נשים	
W=3.68~	W=0.05	W=0.75	W=0.02					Wald	

מסירות לעבודה	תחושת אפליה	ניהול שאינו ידידותי למשפחה	בקשות להקלות	קונפליקט -משפחה- עבודה	קונפליקט -עבודה- משפחה	שעות עבודה	שעות משפחה		
0.01 (0.01)	0.01* (0.002)	-0.001 (0.004)	0.01 (0.004)	Corr= -.01 (.09)	Corr=. 02 (.09)			גברים	שעות עבודה
0.01** (0.01)	0.01 (0.004)	-0.01 (0.01)	0.003 (0.01)	Corr=-.07 (.09)	Corr=-.01 (.09)			נשים	
W=1.01	W=0.00	W=1.06	W=0.09					Wald	
0.14 (0.07)	0.04 (0.04)	0.10 (0.06)	0.04 (0.06)	Corr=.38*** (.08)				גברים	קונפליקט עבודה- משפחה
0.28** (0.08)	0.09 (0.05)	0.15* (0.07)	-0.07 (0.07)	Corr=.36*** (.09)				נשים	
W=2.06	W=0.74	W=0.42	W=2.10					Wald	
0.01 (0.08)	0.05 (0.04)	0.14* (0.07)	0.17* (0.07)					גברים	קונפליקט משפחה- עבודה
-0.04 (0.08)	-0.13* (0.05)	-0.003 (0.06)	0.02 (0.07)					נשים	
W=0.20	W=8.01**	W=3.24~	W=3.37~					Wald	
-0.05 (0.13)	0.38*** (0.07)	Corr=-.13 (.11)						גברים	בקשות להקלות
0.08 (0.13)	0.38*** (0.09)	Corr=-.04 (.12)						נשים	
W=0.68	W=0.001							Wald	

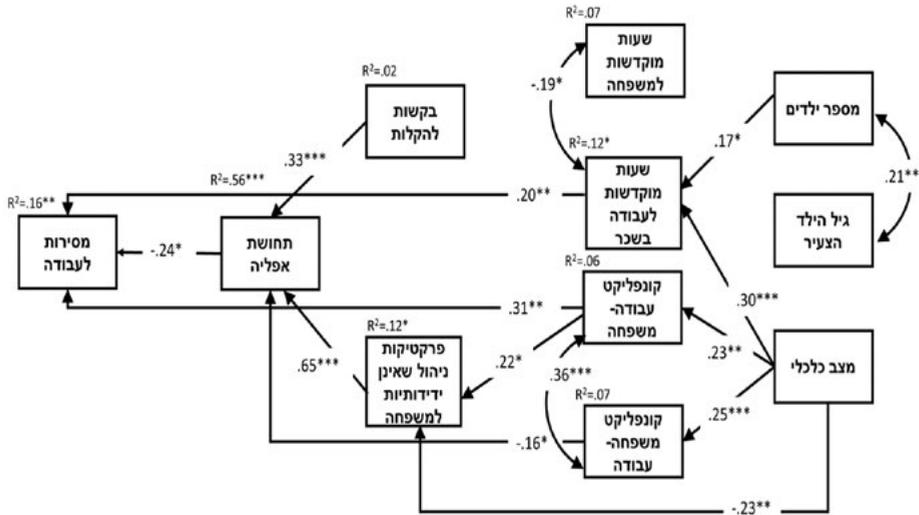
הקשר בין מחוללי לחץ, פרקטיקות ניהול לא-ידידותיות למשפחה ותחושת אפליה לבין מסירות לעבודה - ניתוח משווה בין אבות לאימהות

מסירות לעבודה	תחושת אפליה	ניהול שאינו ידידותי למשפחה	בקשות להקלות	קונפליקט-משפחה-עבודה	קונפליקט-עבודה-משפחה	שעות עבודה	שעות משפחה		
-0.16 (0.15)								גברים	תחושת אפליה
-0.30* (0.15)								נשים	
W=0.56								Wald	
-0.10 (0.15)	0.64*** (0.09)							גברים	ניהול שאינו ידידותי למשפחה
0.09 (0.16)	0.77*** (0.11)							נשים	
W=0.91	W=2.54							Wald	
.12* (.02)	.63*** (.06)	.13 (.07)	.11* (.05)	.01 (.02)	.06 (.04)	.10* (.05)	.01 (.02)	גברים	R2
.16** (.06)	.56*** (.06)	.12* (.05)	.02 (.03)	.07 (.04)	.06 (.04)	.12* (.05)	.07 (.04)	נשים	

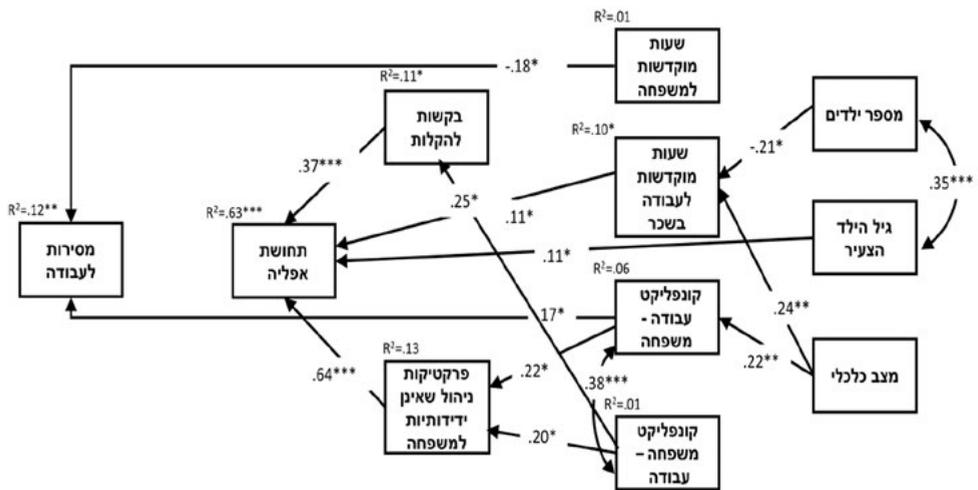
*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

שגיאות סטנדרטיות בסוגריים; מרווח אמינות 95%

תרשים 2: מודל המחקר האמפירי עבור נשים



תרשים 3: מודל המחקר האמפירי עבור גברים



הקשרים העקיפים בין המשתנים המייצגים מחוללי לחץ לבין מסירות לעבודה (בדיקת השערות 7 ו-8)

בצד הקשרים הישירים נמצאו קשרים עקיפים בין משתני המחקר; ומספרם בקרב נשים רב מזה שנמצא בקרב גברים (ראו לוח 4).

לוח 4: השפעות עקיפות של מודל ניתוח הנתיב, מקדמים לא מתוקננים עם רווח סמך של 95%

משתנים מסבירים	מתווך 1	מתווך 2	משתנים תלויים	משתנה בלתי תלוי → מתווך 1	מתווך 1 → מתווך 2	מתווך → משתנה תלוי	משתנה בלתי תלוי → משתנה תלוי	אפקט עקיף 95% אפקט CI
גברים								
קונפליקט משפחה-עבודה	בקשות להקלות		תחושת אפליה	0.17* (0.07)		0.38*** (0.07)	0.05 (0.04)	0.06** [0.02, 0.12]
קונפליקט עבודה-משפחה	ניהול שאינו ידידותי למשפחה		תחושת אפליה	0.14* (0.07)		0.64*** (0.09)	0.05 (0.04)	0.09** [0.01, 0.18]
נשים								
בקשות להקלות	תחושת אפליה		מסירות לעבודה	0.38*** (0.09)		-0.30* (0.15)	-0.05 (0.13)	-0.12* [-0.27, -0.02]
ניהול שאינו ידידותי למשפחה	תחושת אפליה		מסירות לעבודה	0.77*** (0.11)		-0.30* (0.15)	0.09 (0.16)	-0.23* [-0.49, -0.01]
קונפליקט עבודה-משפחה	ניהול שאינו ידידותי למשפחה	חווית אפליה	מסירות לעבודה	0.10 (0.06)	0.77*** (0.11)	-0.30* (0.15)	0.28** (0.08)	-0.03* [-0.11, -0.002]
קונפליקט משפחה-עבודה	תחושת אפליה		מסירות לעבודה	-0.13* (0.05)		-0.30* (0.15)	0.28** (0.08)	0.04* [0.01, 0.11]
ניהול שאינו ידידותי למשפחה	ניהול שאינו ידידותי למשפחה		מסירות לעבודה	0.10 (0.06)		0.09 (0.16)	0.28** (0.08)	0.11* [.01, 0.22]

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

הערה: שגיאות סטנדרטיות בסוגריים; רווח סמך (95%) בסוגריים מרובעים כתוצאה מ-1,000 חזרות של bootstrapping

בקרב גברים נמצא קשר בין קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה לתחושת אפליה באמצעות תיווך של בקשות להקלות, וככל שעוצמת קונפליקט זה גבוהה יותר, כך תדירות הבקשות להקלות רבה יותר, ואלו קשורות לתחושת אפליה עוצמתית יותר. קשר של תיווך נמצא גם בין קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה לבין תחושת האפליה באמצעות פרקטיקות ניהול שאינן ידידותיות למשפחה, וככל שעוצמת קונפליקט זה גבוהה יותר, כך פרקטיקות הניהול מוערכות כידידותיות פחות למשפחה, ואלו קשורות לתחושת אפליה עוצמתית יותר.

בקרב נשים הקשר בין קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה לבין מסירות לעבודה מתווך באמצעות התפיסה כי פרקטיקות הניהול אינן ידידותיות למשפחה, וככל שעוצמת קונפליקט זה גבוהה יותר, כך משתתפות המחקר תופסות כי פרקטיקות הניהול בארגון ידידותיות פחות למשפחה, ומסירותן לעבודה נמוכה יותר. עוד נמצא קשר של תיווך כפול בין קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה לבין מסירות הנשים לעבודה באמצעות המשתנים: הערכה שפרקטיקות הניהול בארגון אינן ידידותיות למשפחה ותחושת אפליה; ככל שעוצמת קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה גבוהה יותר, כך משתתפות המחקר תופסות כי פרקטיקות הניהול בארגון ידידותיות פחות למשפחה. תפיסה זו קשורה לתחושת אפליה עוצמתית יותר, וזו קשורה למסירות נמוכה יותר לעבודה. הקשר בין קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה לבין מסירות לעבודה מתווך באמצעות תחושת אפליה, וככל שעוצמת קונפליקט זה גבוהה יותר, כך תחושת האפליה עוצמתית יותר, וזו קשורה למסירות נמוכה יותר לעבודה.

לבסוף, הקשרים בין המשתנים בקשות להקלות ותפיסה כי פרקטיקות הניהול אינן ידידותיות למשפחה לבין מסירות לעבודה מתווכים באמצעות תחושת אפליה; ככל שתדירות הבקשות להקלות רבה יותר, כך תחושת האפליה עוצמתית יותר, וזו קשורה למסירות נמוכה יותר לעבודה; וככל שפרקטיקות הניהול נתפסות כידידותיות פחות למשפחה, כך תחושת האפליה עוצמתית יותר, וזו בתורה קשורה למסירות נמוכה יותר לעבודה. חלק ממחוללי הלחץ בקרב גברים ונשים קשורים ישירות למסירות לעבודה. בקרב נשים תחושת האפליה בעבודה מתווכת בין משתני פעילות הגומלין בין העובדים לארגון לבין מסירות לעבודה, כך שבקשות להקלות ופרקטיקות ניהול שאינן ידידותיות למשפחה קשורות בקשר חיובי לתחושת אפליה, וזו קשורה בקשר שלילי למסירות לעבודה. לעומת אבות, אימהות נוטות לפנות בבקשות רבות יותר להקלות וחסות אפליה עוצמתית יותר.

דיון

ממצאי המחקר מראים שבקרב שני המינים התפיסה כי פרקטיקות ניהול שאינן ידידותיות למשפחה תורמת לתחושת אפליה על רקע מילוי תפקיד ההורות; ובקרב נשים תפיסה זו תורמות אף להסבר הנטייה למסירות נמוכה יותר לעבודה. ניתן לראות בקשר זה בקרב נשים מעין נבואה המגשימה את עצמה במסלול תלת-שלבי: אימהות עובדות פונות למנהליהן בבקשות להקלות אשר בעקבותיהן, וכפי שמתועד בספרות המחקר, מנהליהן מעריכים אותן כמחויבות פחות לארגון (Fuegen et al., 2004).

(Munsch, 2016). הערכה זו בתורה מניעה נטייה של מנהלות ומנהלים להעניק לנשים אלו תגמולים פחותים (Blair-Loy & Wharton, 2002), וכך מתפתחת תחושת אפליה בשל מילוי תפקיד ההורות, וזו קשורה למסירות נמוכה לעבודה.

מחוללי לחץ במערכת משפחה-עבודה ומסירות לעבודה

מבט כללי על ממצאי המחקר מעלה אישוש חלקי להשערותיו. בקרב שני המינים לא נמצא קשר בין שעות המוקדשות למשפחה ולעבודה לבין בקשות להקלות (העדר תמיכה להשערה 1). בבסיס ההשערות בדבר הקשר בין משתנים אלו עמדה ההנחה כי שעות רבות יותר המוקדשות לביצוע המטלות בשתי הזירות התובעניות משקפות עומס המוטל על כתפי הורים עובדים, אשר כדי להתמודד עימו הם פונים לארגון בבקשות להקלות. ייתכן שהעדר הקשר בין המשתנים בקרב אימהות ואבות כאחד מעיד על רצונם לשמור על מקום עבודתם בשל אי-היציבות השוררת כיום בשוק העבודה, ועל כן גם אם הם חשים עומס, הם נמנעים מלבקש הקלות כדי שמנהליהם לא יעריכו אותם כמי שאינם מחויבים לארגון.

אולם במפתיע, בקרב אבות בלבד נמצא קשר בין קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה לבין בקשות להקלות. ייתכן כי הבדל זה בין אימהות לאבות מבוסס על תאוריית הזהות העצמית (Ashforth & Mael, 1989), שעל פיה הזהות האימהית תופסת חלק ניכר מהזהות הכללית של נשים, ועל כן הן רואות בקונפליקט התפקידים משפחה-עבודה (שעל פיו עומס המשפחה גולש לתחום העבודה), חלק טבעי מתפקידן הבונה את זהותן האימהית. על כן, בהשוואה לאבות, נשים מכילות יותר את המצוקה הנגרמת בשל פלישת דרישות המשפחה לעבודה, וכשמתעורר קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה הן מתמודדות בשיטות אחרות שפיתחו, ואינן פונות בבקשה להקלות כדוגמת הגברים. יש לציין כי כפי שהממצאים מראים, בשגרה נשים נוטות לפנות למנהליהן בבקשות רבות יותר להקלות מגברים. עם זאת, בקרב גברים מסתמנת מגמה שונה, ועל פיה הם פונים למנהליהם בבקשות להקלות רק בעת הרגשת מצוקה בדמותו של קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה, אשר ככל הנראה הם מתקשים לעמוד בו יותר מנשים, ומשתמשים בפנייה בבקשות להקלות כדרך להתמודד עם הקונפליקט.

בקרב שני המינים לא נמצא קשר בין קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה לבין בקשות להקלות (העדר תמיכה להשערה 2). ייתכן שההסבר לממצא זה נובע מהגמישות היחסית המאפיינת את זירת המשפחה, שכן הורים עובדים יכולים בו-בזמן לטפל בילדיהם ולעסוק במילוי דרישות העבודה בזמן שהם בבית, וזאת בלי לבקש הקלות מהארגון. על פי הסבר אחר, הפניית בקשות להקלות נועדה לפתור את קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה, כלומר מצוקות במשפחה הפולשות לזירת העבודה; אולם טבען של ההקלות המוענקות להורים עובדים הוא כזה שאינו מאפשר לפתור את קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה, ולכן גם בעיצומו של קונפליקט זה הורים עובדים אינם פונים למנהליהם בבקשות להקלות.

ממצאינו מצביעים על קשר חיובי בקרב שני המינים בין קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה למסירות לעבודה. נראה כי היענות של הורים עובדים לדרישות העבודה בהיותם בבית, לאחר סיום יום

העבודה, הגורמת לחוויה של קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה, מעידה על נכונותם להשקיע בכל עת גם בארגון וגם בזירת המשפחה, מהלכים המעידים על מסירות רבה לעבודה.

המשתנה בקשות להקלות קשור בקרב שני המינים לתחושת אפליה, אך לא נמצא הבדל בין אבות לאימהות בעוצמתו של קשר זה (אישוש חלקי להשערה 4). ניתן להסביר את מסלול הקשר בין הבקשות להקלות לבין תחושת אפליה באמצעות מגמה המתועדת היטב בספרות המחקר שעל פיה בקשות להקלות מציבות הורים עובדים כרחוקים מתפיסת העובד האידיאלי (Williams, 1999), כלומר הם נתפסים כמי שרצינותם, זמינותם ומחויבותם לעשייה הארגונית פחותות מאלו של עובדים שאינם הורים (Munsch, 2016). מנהלים מתרגמים תפיסה זו לפרקטיקות המפלות לרעה הורים עובדים לעומת עמיתיהם ללא הילדים, ואפליה זו באה לידי ביטוי בצבירת התגמולים בשדה העבודה, כגון פגיעה בשכר (Blair-Loy & Wharton, 2002; Glass, 2004), הערכה נמוכה של הביצועים בעבודה (Wharton et al., 2008) וקידום איטי (Cohen & Single, 2001).

זאת ועוד, בקרב שני המינים נמצא קשר בעוצמה דומה בין התפיסה כי פרקטיקות הניהול אינן ידידותיות למשפחה לבין תחושת אפליה בעבודה (אישוש חלקי להשערה 5). בישראל, שהיא מדינה בעלת צביון משפחתי מובהק, תפקיד ההורות מרכזי במערך תפקידיו של הפרט. מתוך כך, אי-היענות לבקשותיהם של הורים עובדים להתחשב בצורכיהם בנוגע לטיפול בילדים פוגע בזהותם כהורים, ולפיכך הם חשים אפליה בעבודה שהיא ביטוי לחוסר שביעות רצונם.

כצפוי, חוויית קונפליקט התפקידים (על שני היבטיה) קשורה בקרב שני המינים לתפיסה כי פרקטיקות הניהול בארגון אינן ידידותיות למשפחה (אישוש השערה 3). נראה כי המצוקה שחשים אבות ואימהות בממשק בין המשפחה לעבודה, נתפסת על ידם כיחס לא-ידידותי של הארגון לצורכיהם ולאילווצים שלהם כהורים לילדים רכים.

נמצא שוני בקרב אימהות ואבות בתבניות הקשרים המסבירים לבין מסירות לעבודה. בקרב אימהות בלבד נמצא קשר בין תחושת האפליה בעבודה לבין מסירות לעבודה (תמיכה חלקית להשערה 6). על פי אחד ההסברים לקשר זה (שנמצא כאמור בקרב אימהות בלבד), הרי אבות, בהיותם, בדרך כלל, המפרנסים הראשיים, ממשכים לגלות מסירות לעבודה למרות תחושת האפליה כדי שלא יפוטרו. על כן, מסירותם לעבודה אינה משקפת בהכרח יחס חיובי כלפי הארגון, אלא מדגימה אסטרטגיה שגברים אימצו לשימור תפקידי המגדר, כלומר למלא את תפקיד המפרנס הראשי של משפחתם. על פי הסבר אחר, נשים חשות אפליה גבוהה יותר מאשר גברים, וזו מתבטאת בהפחתת מסירותן לעבודה, בעוד שגברים מצליחים לנווט את תחושת האפליה לאפיקים אחרים בלי לפגוע במסירותם לעבודה.

הקשרים העקיפים בין מחוללי הלחץ לבין מסירות לעבודה

ייחודיותו של מחקר זה טמונה בכך שבצד הקשרים הישירים שנבחנו בין המשתנים המסבירים לבין עצמם וביניהם לבין המסירות לעבודה, נבחנו גם קשרים עקיפים בין משתנים המתארים את פעילות הגומלין בין העובד לארגון, ואלו עשויים לתווך בין מחוללי הלחץ לבין מסירות לעבודה.

ראשית יש לציין כי מספר הקשרים המתווכים שנמצאו בקרב נשים רב יותר מאלו שנמצאו בקרב גברים; ממצא המלמד על חוויות מורכבות יותר של אימהות בממשק בין המשפחה לעבודה ובזירת העבודה לעומת אלו של אבות. זאת ועוד, בקרב אבות לא נמצא אישוש להשערות התיווך 7 ו-8. מסירותם של אבות לעבודה מוסברת באמצעות קשרים ישירים בין מסירותם לבין השעות המוקדשות לעבודה, קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה ותחושת אפליה בעבודה. שני המשתנים הראשונים קשורים בקשר חיובי למסירות לעבודה, שכן הם מבטאים הקדשת זמן רב לעבודה ומוכנות של עובדים לפלישת דרישות העבודה לתחום המשפחה, שמתבטאת בחוויית קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה.

עוד נמצא כי קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה ותחושת האפליה קשורים למסירות לעבודה בקרב אימהות בתבנית קשרים זהה לזו שנמצאה בקרב אבות; ואולם בשונה מאבות, בקרב אימהות נמצאו גם קשרי תיווך בין קונפליקט התפקידים לבין מסירות לעבודה באמצעות חוויות בזירת העבודה. כך, למשל, בקרב אימהות הקשר בין קונפליקט התפקידים עבודה-משפחה לבין מסירותן לעבודה מתווך כצפוי באמצעות תפיסה כי פרקטיקות הניהול אינן ידידותיות למשפחה, והקשר בין קונפליקט התפקידים משפחה-עבודה למסירות לעבודה מתווך באמצעות תחושת אפליה בעבודה (אישוש להשערה 7 בקרב אימהות). ואולם השערה 8, העוסקת בקשר של תיווך בין שני ההיבטים של קונפליקט התפקידים לבין מסירות לעבודה באמצעות בקשות להקלות, לא אוששה בקרב שני המינים.

ייתכן שההבדלים בין המינים בדבר כוחם של משתנים המאפיינים את הזירה הארגונית והמתארים את פעילות הגומלין בין העובדים לארגון לתווך את הקשר בין קונפליקט התפקידים לבין מסירות לעבודה, נובעים מהבדלים בתפקידי המגדר. על אף השינויים שחלו בתפקידים אלו, גם כיום ברוב משקי הבית גברים הם לרוב המפרנסים הראשיים, ומגמה זו מעצבת את התנהלותם בארגוני עבודה.

חוויות במערכת משפחה-עבודה – הבדלים מגדריים

בצד ההבדלים בתבניות הקשרים שנמצאו בין המינים בין המשתנים המסבירים לבין משתנה התוצאה, יש להתייחס להבדלים ברמת המשתנים המסבירים ומשתנה התוצאה שנכללו במודל המחקר.

במבט כללי ממצאינו מצביעים על דמיון ועל שוני כאחד בין המינים ברמת המשתנים שנכללו במודל המחקר. השעות המוקדשות למשפחה כללו שעות המוקדשות לתחזוקת הבית, לטיפול בילדים ולביצוע תפקידים חוצי גבולות ביתיים כגון סידורים למען המשפחה. ככל הנראה, בשל ריבוי המטלות שנכללו במושג "שעות המוקדשות למשפחה", ובשל אופי המדגם שכלל הורים לילדים רכים, נמצא כי הן בקרב אבות והן בקרב אימהות השעות המוקדשות למשפחה היו רבות למדי. כצפוי, נמצאו הבדלים בין המינים בשעות המוקדשות למשפחה ולעבודה, וכך אימהות מקדישות שעות רבות יותר למשפחה, ואילו אבות מקדישים שעות רבות יותר לעבודה. זאת ועוד, בשל תפיסות מסורתיות באשר לתפקידי המגדר, שעל פיהן הטיפול בילדים הוא תפקיד "נשי", אימהות מפנות למהליהן בקשות רבות יותר להקלות מאבות. ממצא זה עולה בקנה אחד עם ממצאי מחקרים שהראו כי בהשוואה לגברים, נשים נוטות יותר לפתור בעיות בארגון באמצעות בקשת תמיכה (Hopkins, 2002). הבדלים בין המינים נמצאו

גם בתחושת האפליה. בדומה למחקרים אחרים (Misra & Strader, 2013), נשים חשות אפליה עוצמתית יותר על רקע מילוי תפקיד האימהות, לעומת זו שחווים אבות עקב מילוי תפקיד האבהות. יתר על כן, ממחקרים עולה כי אבות זוכים לעיתים להטבות ("בונוסים") בעבודה לעומת גברים ללא ילדים (Miller, fatherhood bonus; 2014), שכן בשל מחויבותם לפרנסת ילדיהם, אבות נתפסים כרציניים ויציבים יותר בעבודה מגברים ללא ילדים.

ואולם בצד ההבדלים בין המינים, יש לציין גם מגמות של דמיון במשתני המחקר האחרים, למשל שני ההיבטים של קונפליקט התפקידים: משפחה-עבודה ועבודה-משפחה. ייתכן שהדמיון בין המינים בעוצמת שני ההיבטים של קונפליקט התפקידים נובע משינוי שחל בקרב אימהות ואבות באשר לתפקיד ההורות. נראה כי שינוי זה הוא פועל יוצא מהחשיבות שנשים מייחסות כיום לעבודה, וכי מרכזיותה עבורן דומה לזו של הגברים (Sharabi & Harpaz, 2011). ואולם ייתכן שהדמיון בין המינים בחוויית קונפליקט התפקידים בין המשפחה לעבודה (על שני היבטיו), נובע גם משינויים שחלו בקרב גברים, שינויים המשתקפים במושג האב החדש (Banchevsky & Park, 2016). כפי שצוין, אבות שואפים כיום להיות מעורבים יותר בגידול ילדיהם לעומת אבות בדורות הקודמים, ולכן קונפליקט התפקידים שלהם דומה לזה של אימהות. ייתכן שמגמת הדמיון בין המינים במרכזיות העבודה, אשר תועדה על ידי חוקרים (Sharabi & Harpaz, 2011), מסבירה ממצא נוסף – העדר ההבדלים בין אבות לאימהות במידת המסירות לעבודה, הנובע ככל הנראה מהרצון של נשים לקידום בעבודה ולעשייה משמעותית כדוגמת הגברים. זאת ועוד, ממצאינו מעידים שחל שינוי מסוים גם בתפיסות הארגון את תפקידי המגדר, שינוי המתבטא בדמיון שנמצא בין המינים בתפיסתם באשר למידת היותן של פרקטיקות הניהול ידידותיות למשפחה. ממצא זה עשוי להעיד על כך שבקשות להקלות בנוגע לטיפול בילדים נענות על ידי הארגון באותה מידה וללא הבדל אם מפנים אותן אימהות או אבות, ויש בו מגמה מעודדת לגבי שוויון בין המינים בעתיד.

מסקנות

בצד הדמיון בתבניות חלק מהקשרים הישירים בין המשתנים המסבירים לבין המסירות לעבודה, נמצא בקרב נשים בלבד אישוש לחלק מקשרי התיווך; ממצא זה מצביע על חוויה שונה של גברים ונשים בהתרחשויות בסביבת העבודה, אשר ייתכן כי היא נובעת מההבדלים בתפקידי המגדר המושרשים גם כיום.

מסקנה נוספת של המחקר קשורה לעקרונות אחדים של התאוריה שעמדה בתשתיתו, גישת שימור המשאבים (Hobfoll, 1989) שעל פיה, בנסותם להקטין אובדן משאבים בעקבות הצורך ללהטט בין המשפחה לעבודה, הורים עובדים מבקשים הקלות. ואולם כאמור גם המאמץ לחפש פתרונות יכול לגרום לאובדן משאבים, ולפיכך חיפוש משאבים עלול להעצים את הרגשת הלחץ. ניתן להניח כי עם הפניית הבקשות להקלות, בפרט כאשר הן רבות ותכופות, מתפתח מעגל פגיעה בהורים עובדים, ואפשר לראות בו מעין ענישה. כך, בעקבות פנייה של אבות ואימהות בבקשות להקלות, וכפי שעולה מספרות המחקר, מנהליהם מעריכים אותם כמי שאינם זמינים ואינם מחויבים לארגון באופן מספק, ובתגובת שרשרת אינם מתגמלים אותם כראוי, ועל כן גוברת תחושת האפליה של הורים עובדים, כפי

שנמצא במחקר הנוכחי. ממצאינו ניתן להסיק גם לגבי עיקרון נוסף של גישת שימור המשאבים, שעל פיו ההתמודדות עם אובדן משאבים הגורם ללחץ עשויה להתנהל על ידי היחיד, אך גם ארגונים יכולים לספק משאבים לצורך התמודדות זו (Hobfoll et al., 2018). ואכן ממצאינו מראים כי סביבה ארגונית מקילה, המאמצת פרקטיקות ניהול ידידותיות למשפחה, מיטיבה עם העובדים, ועוצמת הקשר בין קונפליקט התפקידים לתחושת האפליה פוחתת.

מגבלות המחקר והמלצות למחקרים בעתיד

למחקר זה כמה מגבלות המשתייכות ברובן להיבטים מתודיים. למשל, אף שחלק מכלי המחקר התבססו על מבנים תאורטיים והורכבו על בסיס שאלונים קיימים בספרות המחקר, אלו כלים חדשים שפותחו לצורך המחקר הנוכחי וטרם תוקפו בצורה רחבה. אומנם המהימנות הפנימית שנמצאה לכלים אלו הייתה טובה, אך יש צורך לתקפם במחקרים נוספים בעתיד.

מגבלה נוספת קשורה לכך שקונפליקט התפקידים נבחן בצורה מצומצמת באמצעות שתי שאלות, אשר בכל אחת מהן נבחן היבט אחר של קונפליקט התפקידים (משפחה-עבודה ועבודה-משפחה), ולא באמצעות שאלון רב-פריטים. עוד בהיבט המתודי, מערך המחקר נושא אופי קורלטיבי, וכיוון שכך ייתכן שההסבר לקשר שנמצא בין המשתנים נובע מהכיוון ההפוך, ואינו מעיד בהכרח על קשר סיבתי. לפיכך, בעתיד יש לבצע מחקרים במערך אורך אשר מהם יהיה אפשר להסיק בוודאות רבה יותר על קשר סיבתי בין המשתנים שנבדקו.

לבסוף, במניין המגבלות המתודיות יש לציין כי אף שנתוני המחקר נאספו בדגימה ארצית, הם נדגמו מחברי הפאנל האינטרנטי של מכון מחקר, ומתוך כך המדגם כלל רק אנשים הנוהגים להשתמש באינטרנט. זאת ועוד, מדגם המחקר כלל יהודים בלבד ולא נכללו בו ערבים. במחקרי המשך יש לשלב גם הורים עובדים ערביים, כדי להגיע להבנה מעמיקה יותר של הסוגיות שנחקרו בכלל רבדיה של החברה הישראלית.

המלצות לפרקטיקה

מהממצאים ומהמסקנות העיקריות של המחקר ניתן לגזור המלצות הנוגעות להורים עובדים, אבות ואימהות כאחד, ולסייע להעלאת רוחתם הנפשית. מתוך כך, הקשרים שנמצאו בין פרקטיקות ניהול שאינן ידידותיות למשפחה לבין תחושת אפליה, מעידים על החשיבות הטמונה בכך שארגוני עבודה יאמצו גישה המכילה את צורכי המשפחה. גישה זו יכולה לשפר את רוחתם של הורים עובדים ולהיטיב גם עם הארגון, שכן ביכולתה להגביר את מסירותם של העובדים לעבודה, וניתן להניח כי עובדים מסורים יתרמו להעלאה של התפוקות בארגון. מתוך כך, על ארגוני העבודה לאמץ גישה ידידותית למשפחה, אשר תביא בחשבון את הלהטוט הנדרש בין שתי הזירות החמדניות – משפחה ועבודה – כך שיהפכו לבעלות ברית, דהיינו זירות החיות בשלום זו עם זו לרווחת העובדים והארגונים כאחד.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שנטל ההתמודדות עם הלהטוט בין המשפחה לעבודה אינו מוטל על עובדים בלבד, ומראים כי גם לארגון יש תרומה מכרעת להקלה במצבם של עובדים שהם גם הורים לילדים רכים. לפיכך, על ארגוני העבודה לאמץ גישה נחושה ועקבית החותרת לאזן בין המשפחה

לעבודה, שכן במציאות של ימינו שבה אבות, אך גם רוב האימהות, לילדים רכים נמצאים בשוק העבודה. גישה זו היא כורח השעה. גישה זו חיונית בפרט בחברות בעלות צביון משפחתי כדוגמת ישראל, שבה המשפחה וצרכיה תופסים מקום מרכזי, והרצון להרמוניה בין שני התחומים בולט באורח החיים של כלל הציבור ובקרב גברים ונשים כאחד.

אשר להיבט המגדרי, בצד הדמיון שנמצא בין שני המינים בחוויות מסוימות במערכת משפחה-עבודה, ניתן להצביע על הבדלים מגדריים שיכולים להקשות על אימהות עובדות. כך, למשל, בדומה לעבר, אימהות לילדים רכים הנמצאות בשוק העבודה מקדישות למשפחה שעות רבות יותר מאבות, ותחושת האפליה שלהן עוצמתית מזו של אבות. כלל הממצאים האלה מעידים על הצורך להיטיב את תנאי ההעסקה של אימהות עובדות באמצעות אימוץ פרקטיקות ניהול ידידותיות למשפחה, וזאת כדי להפחית את תחושת האפליה שלהן. כדי להפחית את הנטל הנופל על כתפי הנשים נדרש שינוי גם בזירת הבית. שינוי זה יכול לבוא באמצעות חינוך של הדור הצעיר להבנת החשיבות הטמונה בחלוקה שוויונית במטלות הבית, ובהשלכותיה החיוביות על מערכות היחסים במשפחה.

נקודות מפתח

- בקרב גברים ונשים, אבות ואימהות, תפיסה כי פרקטיקות הניהול אינן ידידותיות למשפחה תורמת לתחושת אפליה על רקע מילוי תפקיד ההורות, ובקרב נשים היא תורמת להסבר הנטייה למסירות נמוכה לעבודה.
- חלק ממחוללי הלחץ בקרב אבות ואימהות קשורים ישירות למסירות לעבודה.
- חוויותיהם של אבות ואימהות במערכת משפחה-עבודה שונות בהיבטים מסוימים, אך דומות באחרים – מגמה המעידה על תהליך של שינוי ביחס לעמדות כלפי תפקידי המגדר.
- תחושת האפליה על רקע מילוי תפקיד ההורות גבוהה יותר בקרב אימהות מאשר בקרב אבות.

מקורות

- דונת, א. (2011). ממני והלאה: הבחירה בחיים בלי ילדים בישראל. ידיעות ספרים והקיבוץ המאוחד.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2022). לקט נתונים לקראת יום האישה הבין-לאומי 2022.
- מן, י. (2020). בין עבודה למשפחה – כיצד להקל על העומס הרגשי והכלכלי של הורים עובדים בישראל. דרך: קרן ברל כצנלסון. <https://derech.berl.org.il/בין-עבודה-למשפחה-כיצד-להקל-על-העומס-הרגשי/>
- פוקס, ה. ואפשטיין, ג. (2019). שוק העבודה: מבט על. בתוך א. וייס (עורך), דוח מצב המדינה: חברה, כלכלה ומדיניות 2018 (עמ' 125-146). מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- קוליק, ל. (בדפוס). איזה מין מנהל? הבדלים בהעדפת מין המנהל ובחוויותיהם של הורים עובדים תחת מנהל או מנהלת. סוגיות חברתיות בישראל.

קפלן, ע. וכרכבי סבאח, מ. (2017). עבודות שקופות בישראל: דוח מחקר למוסד לביטוח לאומי. מכון ון ליר ושוות – המרכז לקידום נשים בזירה הציבורית.

Adams, J. S. (2015). *Equity theory*. Routledge.

Allen, T. D., & Martin, A. (2017). The work-family interface: A retrospective look at 20 years of research in JOHP. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 259-272. <https://doi.org/10.1037/ocp0000065>

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review, 25*(3), 472-491. <https://doi.org/10.2307/259305>

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review, 14*(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>

Asamaoewei, E. F., & Sylva, W. (2023). Career growth and employee dedication in the Bayelsa State civil service. *International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS), 10*(2), 58-72. <https://doi.org/10.36713/epra12409>

Banchefsky, S., & Park, B. (2016). The "new father": Dynamic stereotypes of fathers. *Psychology of Men & Masculinity, 17*(1), 103-107. <https://doi.org/10.1037/a0038945>

Bekal, S., & Warriar, U. (2017). A study on the influence of perception of equity by contractual employees on their job satisfaction in the workplace. *International Journal of Applied Research, 3*(9), 604-611. <https://www.allresearchjournal.com/archives/?year=2017&vol=3&issue=9&part=I&ArticleId=4442>

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. <https://doi.org/10.1111/josi.12018>

Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces, 80*(3), 813-845. <https://doi.org/10.1353/sof.2002.0002>

Brescoll, V. L., Glass, J., & Sedlovskaya, A. (2013). Ask and ye shall receive? The dynamics of employer-provided flexible work options and the need for public policy. *Journal of Social Issues, 69*(2), 367-388. <https://doi.org/10.1111/josi.12019>

Budig, M. J., & England, P. (2001). The wage penalty for motherhood. *American Sociological Review, 66*(2), 204-225. <https://doi.org/10.2307/2657415>

Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology, 103*(2), 182-214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>

Cohen, J. R., & Single, L. E. (2001). An examination of the perceived impact of flexible work arrangements on professional opportunities in public accounting. *Journal of Business Ethics, 32*, 317-328. <https://doi.org/10.1023/A:1010767521662>

Coltrane, S., Miller, E. C., DeHaan, T., & Stewart, L. (2013). Fathers and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues, 69*(2), 279-302. <https://doi.org/10.1111/josi.12015>

Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology, 112*(5), 1297-1338. <https://doi.org/10.1086/511799>

Crosby, F. J., Williams, J. C., & Biernat, M. (2004). The maternal wall. *Journal of Social Issues, 60*(4), 675-682. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00379.x>

- Dhanani, L. Y., Beus, J. M., & Joseph, D. L. (2018). Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology, 71*(2), 147-179. <https://doi.org/10.1111/peps.12254>
- Duxbury, L., Stevenson, M., & Higgins, C. (2018). Too much to do, too little time: Role overload and stress in a multi-role environment. *International Journal of Stress Management, 25*(3), 250-266. <https://doi.org/10.1037/str0000062>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1995). Relationship of work and family stressors to psychological distress: The independent moderating influence of social support, mastery, active coping, and self-focused attention. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Eds.) *Occupational stress: A handbook* (2nd ed., pp. 129-150). Taylor and Francis.
- Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E., & Deaux, K. (2004). Mothers and fathers in the workplace: How gender and parental status influence judgments of job-related competence. *Journal of Social Issues, 60*(4), 737-754. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00383.x>
- Garg, S., & Agrawal, P. (2020). Family-friendly practices in the organization: A citation analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy, 40*(7/8), 559-573. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-12-2019-0251>
- Glass, J. (2004). Blessing or curse? Work-family policies and mother's wage growth over time. *Work and Occupations, 31*(3), 367-394. <https://doi.org/10.1177/0730888404266364>
- Glauber, R. (2019). The wage penalty for parental caregiving: Has it declined over time? *Journal of Marriage and Family, 81*(2), 415-433. <https://doi.org/10.1111/jomf.12555>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103-128. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hopkins, K. M. (2002). Organizational citizenship in social service agencies. *Administration in Social Work, 26*(2), 1-15. http://doi.org/10.1300/J147v26n02_01
- James, G. (2009). Mothers and fathers as parents and workers: Family-friendly employment policies in an era of shifting identities. *Journal of Social Welfare & Family Law, 31*(3), 271-283. <https://doi.org/10.1080/09649060903354597>
- Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M. B., & Cruz, M. (2011). Vigour and dedication in nursing professionals: Towards a better understanding of work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 67*(4), 865-875. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05526.x>
- Keene, J. R., & Quadagno, J. (2004). Predictors of perceived work-family balance: Gender difference or gender similarity? *Sociological Perspectives, 47*(1), 1-23. <https://doi.org/10.1525/sop.2004.47.1.1>
- Kelly, E. L., Ammons, S., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered challenge, gendered response: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender and Society, 24*(3), 281-303. <https://doi.org/10.1177/0891243210372073>
- Korabik, K. (2017). The role of work-family guilt in the work-family interface: A cross-cultural analysis. In K. Korabik, Z. Aycan, & R. Ayman (Eds.), *The work-family interface in global context* (pp. 368-391). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315732084-20>
- Krantz, G., Berntsson, L., & Lundberg, U. (2005). Total workload, work stress and perceived symptoms in Swedish male and female white-collar employees. *The European Journal of Public Health, 15*(2), 209-214. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cki079>

- Kulik, L. (2019). Work-home conflict, antecedents and outcomes: A life-stage perspective among working parents. *Career Development International*, 24(3), 257-274. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2018-0177>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1069072715616067>
- Lavee, Y., & Katz, R. (2003). The family in Israel: Between tradition and modernity. *Marriage & Family Review*, 35(1-2), 193-217. https://doi.org/10.1300/J002v35n01_11
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2021). Women in home office during the Covid-19 pandemic and the work-family conflict configurations. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388-399. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>
- Lewis, S. (1997). 'Family friendly' employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins? *Gender, Work & Organization*, 4(1), 13-23. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00020>
- Mathews, M. (2023). Working fathers experience sex discrimination? *Journal of Social Welfare and Family Law*, 45(1), 84-87. <https://doi.org/10.1080/09649069.2023.2175550>
- 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), 26-28. <https://brooklynworks.brooklaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=jlp>
- McQuillan, M. E., Bates, J. E., Staples, A. D., & Deater-Deckard, K. (2019). Maternal stress, sleep, and parenting. *Journal of Family Psychology*, 33(3), 349-359. <https://doi.org/10.1037/fam0000516>
- Meyers, M. K., & Jordan, L. P. (2006). Choice and accommodation in parental child care decisions. *Community Development*, 37(2), 53-70. <https://doi.org/10.1080/15575330609490207>
- Miller, C. C. (2014, September 6). The motherhood penalty vs. the fatherhood bonus. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2014/09/07/upshot/a-child-helps-your-career-if-youre-a-man.html>
- 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 <https://www.jstor.org/stable/24461670>
- Munsch, C. L. (2016). Flexible work, flexible penalties: The effect of gender, childcare, and type of request on the flexibility bias. *Social Forces*, 94(4), 1567-1591. <https://doi.org/10.1093/sf/sov122>
- Naldini, M., & Saraceno, C. (2022). Changes in the Italian work-family system and the role of social policies in the last forty years. *Stato e Mercato*, 42(1), 87-115. <https://doi.org/10.1425/104419>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). Long work hours: A social identity perspective on meta-analysis data. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 853-880. <https://doi.org/10.1002/job.536>
- Opie, T. J., & Henn, C. M. (2013). Work-family conflict and work engagement among mothers: Conscientiousness and neuroticism as moderators. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-12. <https://hdl.handle.net/10520/EJC141214>
- Pearson, Q. M. (2008). Role overload, job satisfaction, leisure satisfaction, and psychological health among employed women. *Journal of Counseling & Development*, 86(1), 57-63. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2008.tb00626.x>
- Ramos, P., & Paiva, J. A. (2017). Dedication increases productivity: An analysis of the implementation of a dedicated medical team in the emergency department. *International Journal of Emergency Medicine*, 10(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12245-017-0136-9>
- 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>

- 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. <https://doi.org/10.1080/13668803.2010.506033>
- Simkin, C., & Hillage, J. (1992). *Family-friendly working: New hope or old hype?* Institute of Manpower Studies.
- Timmerman, K. A. (2004). Accommodating for the work/family conflict: A proposed public policy exception. *Journal of Gender, Race & Justice*, 8, 281.
- Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25(3), 237-252. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1986.tb00732.x>
- Shilton, E. (2018). Family status discrimination: "Disruption and great mischief" or bridge over the work-family divide? *Journal of Law & Equality*, 14(1), 33-59. <https://jps.library.utoronto.ca/index.php/utjle/article/view/30876/23292>
- Waddington, L., & Hendriks, A. (2002). The expanding concept of employment discrimination in Europe: From direct and indirect discrimination to reasonable accommodation discrimination. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 18(4) 403-428. <https://doi.org/10.54648/5113464>
- Wharton, A. S., Chivers, S., & Blair-Loy, M. (2008). Use of formal and informal work-family policies on the digital assembly line. *Work and Occupations*, 35(3), 327-350. <https://doi.org/10.1177/0730888408316393>
- Williams, C. J., & Segal, N. (2003). Beyond the maternal wall: Relief for family caregivers who are discriminated against in the job. *Harvard Women's Law Journal*, 26, 77-162. <https://worklifelaw.org/wp-content/uploads/publications/williams.pdf>
- Williams, J. (1999). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. Oxford University Press.
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>