



הזדמנויות שוות בשוק העבודה?

מערכת יחסי השירות בין נותני שירות ממוצא אתני ולאומי

כלפי קהל הלקוחות מקבוצת הרוב

פרופ' טלי סגר-גוטמן ופרופ' קארין אמית

המרכז האקדמי רופין

מחקר זה מומן על ידי הביטוח הלאומי

23 במרץ 2023



תוכן עניינים

<u>עמודים</u>	<u>חלקי המסמך</u>
3-5	תקציר מנהלים
6-12	1. סקירת ספרות
13-17	2. המחקר האיכותני
13	2.1 שיטת המחקר- חלק איכותני
13-16	2.2 ממצאים- חלק איכותני
16-17	2.3 דיון ומסקנות – חלק איכותני
18-28	3. המחקר הכמותני
18-20	3.1 שיטת המחקר- חלק כמותני
21-27	3.2 ממצאים- חלק כמותני
27-29	3.3 דיון ומסקנות – חלק כמותני
30-31	4. דיון ומסקנות
32-35	רשימת מקורות
36-41	נספחים
36	נספח 1- לוח הזמנים
37	נספח 2- הקדמה למחקר האיכותני
38-39	נספח 3- כלי המחקר האיכותני - הריאיון
40-43	נספח 4- כלי המחקר הכמותני - הסקר

תקציר מנהלים

המחקר הנוכחי בחן את מערכת היחסים הנרקמת בין קבוצות שונות בשוק העבודה הישראלי, יחסים שהיעדרם עלול לפגוע בשוויון ההזדמנויות שיש לקבוצות מיעוט ולמהגרים בשוק העבודה. המחקר התמקד במערכת יחסי האמון בין נותני שירות ללקוחות אשר מתבססת על תחושות נעימות, אמפתיה, ייחוס כוח, עבודה רגשית לצד תחושת של אפליה ושייכות. המחקר ביקש להדגים את חשיבות מערכת היחסים דרך התמקדות במפגש שבין נותני שירות ממוצא אתני ולאומי (יוצאי בריה"מ לשעבר/ערבים) השונה משל הלקוחות ("צברים"), ובכך לאתגר את ההגדרות של קבוצות פנים וחוץ (in-group ; out-group) בחברה. היחסים הנרקמים בעולם השירות בסביבה רבת-תרבותית רלוונטיים לשירותים הניתנים לאזרחים על ידי משרדי הממשלה שונים לרבות שירותי הביטוח הלאומי.

המחקר בוצע במהלך שנתיים החל מפברואר 2021 ועד אפריל 2023 וכלל חלק איכותני וחלק כמותני (לוח הזמנים מופיע **בנספח 1**). במסגרת **החלק האיכותני** נבחנו תפיסותיהם והתנהגותם של נותני שירות במסגרת הביטוח הלאומי ממוצא אתני ולאומי (יוצאי בריה"מ לשעבר/ערבים) כלפי לקוחותיהם מקבוצת הרוב ("צברים"). הבדיקה נעשתה באמצעות 26 ראיונות עם נותנות שירות של הביטוח הלאומי (12 ראיונות עם נותנות שירות ממוצא ערבי, 3 יוצאות בריה"מ לשעבר ו-11 ילידות ישראל- צבריות). ראיונות אלו נותחו באמצעות ניתוח תוכן תימטי שכלל שלושה שלבים. מהניתוח עלו 4 תימות המרכזיות: ייחוס הכוח של נותני שירות לגבי המיצוב של לקוחותיהם, המאמצים הרגשיים שנעשים על ידי נותני שירות מול לקוחות ממוצאים שונים לרבות מידת האמפתיה כלפי הלקוח, סוג עבודת הרגשות ולבסוף הנעימות באינטראקציה עם הלקוח.

הממצאים בחלק האיכותני מלמדים כי המאמצים הרגשיים של נותנות השירות באשר הן, באים לידי ביטוי באמצעות הצורך לכסות על רגשות שליליים המציפים את נותנת השירות בשל חווית שירות מורכבת מול לקוחות צברים. עבודת הרגשות, המתבטאת בהחבאת רגשות שליליים לטובת הצגה ראווה של רגשות חיוביים מצופים, הודגשה על ידי כל נותנות השירות. נותנות השירות מהחברה הערבית הדגישו יותר מאשר נותנות השירות יוצאות בריה"מ לשעבר את השימוש באסטרטגיות עבודת הרגשות (השטחית והעמוקה), ייתכן כי בשל ממעמדן החברתי היחסי הנמוך יותר. באופן דומה, נותנות שירות מהחברה הערבית הביעו גילויי אמפתיה למצבו של הלקוח באופן עמוק ואותנטי יותר מנותנות שירות יוצאות בריה"מ לשעבר. עוד נמצא כי ללא קשר למוצא של נותנות השירות, כאשר נותנת השירות חשה את עליונותו של הלקוח היהודי הצבר, נכנסים לפעולה המאמצים הרגשיים שהיא עושה (אסטרטגיות עבודת הרגשות והאמפתיה). מאמצים אלו עשויים להוביל לשחיקה ולהפיכה של הסיטואציה השירותית לפחות נעימה.

ממצאי החלק האיכותני הובילו להבנת החשיבות של ייחוס הכוח לקבוצת הרוב (לקוחות צברים) ושימוש באסטרטגיות של עבודת רגשות לצד גילויי אמפתיה מצד נותנות השירות (מהחברה הערבית ויוצאות בריה"מ לעבר). במסגרת החלק הכמותני נבחן מודל להבנת מערכת הקשרים שבין בין ייחוס כוח לקבוצת הרוב (לקוחות צברים) להשקעת מאמצים רגשיים (עבודת רגשות ואמפתיה) ונעיונות האינטראקציה. חלק זה התבסס על סקר מקוון שכלל 33 שאלות. הסקר הועבר למדגם של 511 נותני שירות בני 18-65 מהחברה הערבית ויוצאי בריה"מ לשעבר: 301 משיבים יוצאי בריה"מ לשעבר ו-210 מהחברה הערבית.

הממצאים הכמותיים התיאוריים מצביעים כי עבור נותני השירות מהחברה הערבית ערכי כלל המשתנים גבוהים יותר מאשר עבור נותני שירות יוצאי בריה"מ לשעבר. בחינת הקשרים בין המשתנים מצביעה כי ככל שתחושת הנעיונות של נותני השירות לשרת צברים עולה, ייחוס הכוח והאמפתיה ללקוחות צברים עולה, נעשית עבודת רגשות עמוקה ותחושת השייכות עולה. עוד עולה כי ככל שתחושת הנעיונות לשרת צברים עולה, כך יורדת האפליה הנתפסת. נמצא כי הקשרים בין משתני המחקר מתנהגים באופן דומה בקרב יוצאי בריה"מ לשעבר ובקרב ערבים, אם כי הם חזקים יותר בקרב ערבים.

הממצאים המתבססים על מודלים סטטיסטיים מורכבים של תווך-מיתון (Hayes, 2017) מצביעים כי ניתן לנבא אמפתיה באמצעות ייחוס כוח ללקוחות צברים ומוצא נותני השירות. ככל שנותני שירות מיחסים כוח ללקוחות צברים כך האמפתיה כלפיהם גבוהה יותר. משתנה המוצא (חברה ערבית/יוצאי בריה"מ לעבר) משמש כמשתנה ממתן לקשר שבין ייחוס כוח ללקוחות צברים לאמפתיה. הקשר שבין ייחוס כוח לאמפתיה חיובי ומובהק יותר בקרב נותני שירות מהחברה הערבית מאשר בקרב נותני שירות יוצאי בריה"מ לשעבר. הממצאים מצביעים על ההשפעות של ייחוס הכוח והאמפתיה על שלושה משתנים תלויים נוספים: נעיונות לשרת לקוחות צברים (מודל 1), עבודת רגשות שטחית (מודל 2) ועבודת רגשות עמוקה (מודל 3).

סיכום והמלצות יישומיות - ממצאי המחקרים שבצענו מעידים על תפיסותיהם של נותני ונותנות שירות מקבוצות מיעוט אתני ולאומי, באופן כללי שתי הקבוצות מייחסות לקבוצת הרוב (לקוחות צברים) כוח גבוה בכל הקשור לסגנון הפירוויילגי של לקוחות צברים כלפי נותני שירות מקבוצות המיעוט. כפי שנמצא, סובלים במיוחד נותני ונותנות מהחברה הערבית ה"זוכים" ליחס לא מכבד עד אגרסיבי מקבוצת הרוב ואף מביעים חווית איום גבוהה יותר מזו שחווים קבוצת נותני השירות יוצאי בריה"מ לשעבר. חווית העליונות של קבוצת הרוב עלולה בתורה להוביל לפער ארון גדול עוד יותר בין הקבוצות. חשוב שארגוני שירות יסייעו לחשיפה חיובית של נותני ונותנות השירות שלהם מקבוצות מיעוט שונות. תוך שימת דגש על נותני שירות מהחברה הערבית אשר צריכים לקבל לגיטימציה וחשיפה בחומרי הפרסום כנותני שירות מקצועי.

ההמלצות הפרקטיות של המחקר הנוכחי מציעות פרספקטיבה חדשה של היכרות עם נותני ונותנות שירות מהחברה הערבית במיוחד. חשיפה מרובה של נותני שירות מהחברה הערבית במדיה באמצעות פרסומות, לצד השקעה בהדרכה ושפור השליטה בשפה העברית - יבטיחו הקטנת פערי הבנה בין שני הצדדים. נהלי שירות מהודקים ככל שיהיו עשויים להקנות הגנה לנותן ונותנת השירות במקרים של בוטות ותקיפה של לקוחות. לצד זאת, נדרשת עבודה על שיפור מיומנויות שיחת שירות: בהיבט של אסרטיביות לצד נימוס, היכרות מוקדמת עם קבוצת הרוב (מנטליות, סגנון דיבור, ציפיות וכדומה). נדרשות פעולות לשבירת סטראוטיפיות של קבוצת הרוב ביחס לנותני שירות מקבוצות מיעוט, באמצעות שיתוף קהל הלקוחות ברמה המקצועית של השירות, במכתבי הוקרה של לקוחות ובכל מה שנותן ביטוי ולגיטימציה למקצועיות של נותני שירות מהחברה הערבית, יוצאי בריה"מ לשעבר ונותני שירות מקבוצות מיעוט אחרות. בשירות שהוא פנים אל פנים נדרשת להערכתנו חשיבה על אפשרות שימוש במדים אחידים להקטנת פערי נראות חיצונית.

1. מבוא וסקירת ספרות

המחקר הנוכחי מתמקד במערכת היחסים הנרקמת בין קבוצות שונות בשוק העבודה הישראלי, יחסים שהיעדרם עלול לפגוע בשוויון ההזדמנויות שיש לקבוצות מיעוט ולמהגרים בשוק העבודה. השגת הדבק החברתי בבסיס האמון להעצמת יחסים בין קבוצות בשוק העבודה הישראלי מציב אתגר גדול ומשמעותי. המחקר בוחן את מערכת יחסי האמון בין נותני שירות ללקוחות המתבססת על תחושות נעימות, אמפתיה, ייחוס כוח, עבודה רגשית לצד תחושת של אפליה ושייכות. המחקר מדגים את חשיבות מערכת היחסים דרך התמקדות במפגש שבין נותני שירות ממוצא אתני ולאומי (יוצאי בריה"מ לשעבר/ערבים) השונה משל הלקוחות ("צברים"). מחקר מסוג זה עשוי לשפוך אור על ההגדרות המקובלות בספרות של קבוצות פנים וחוץ (in-group ; out-group) ואף לעמעם אותן. מעבר לתרומה התיאורטית של המחקר, המחקר מפנה זרקור ליחסים הנרקמים בעולם השירות בסביבה רב-תרבותית, בין נותני שירות ללקוחות. למחקר זה השלכות יישומיות להבנת יחסי השירות בין נותני שירות ללקוחות במסגרת הביטוח הלאומי.

מערכת יחסים מבוססת אמון בעולם השירות

אמון הוא מרכיב מכריע בדבק החברתי המקשר בין קהילות חברתיות וידוע כמסייע לתוצאות חברתיות חיוביות בתחומי חיים שונים. אמון נמצא כגורם חיוני בשוק העבודה בתהליכי קבלה לעבודה, קביעת רמות שכר וקידום (Gilboa, Seger-Guttman & Mimran, 2019). יחסי אמון נדרשים במיוחד בענפים תעסוקתיים המתבססים על מתן שירות ומפגש בין נותני שירות ללקוחות. אמון בנותן שירות מוגדר כביטחון הנתפס שיש לנו כלפי מישהו על סמך רמת הטיפול והדאגה שהוא מפגין כלפינו (Palmatier et al., 2006). כאמור, הספרות מצביעה על קיומן של תחושות איום כלפי קבוצות מיעוט ומהגרים (Stephan et al., 2008), ובעיקר כלפי קבוצות הרחוקות חברתית-תרבותית מקבוצת הרוב/פנים (Dustmann & Preston, 2007). עוד נמצא כי אנשים נוטים לסמוך יותר על האנשים מהקבוצה שלהם (in-group) מאשר על אנשים בקבוצות החוץ (out-group) (Foddy et al., 2009).

בתחום הקמעונאות והשירות, אמון מוגדר כנכונות להיתלות בקמעונאי או נתן שירות ספציפי (Yang et al., 2019). התקשורת של נותני שירות נוגעת לשיתוף המידע השיטתי, האמין והמדויק שלהם (Adjei et al., 2009). צרכנים נותנים אמון בנותני שירות שגילו נאמנות גבוהה לעסק אותו הם מייצג (Clemes et al., 2014; Murali et al., 2016). ללקוחות אין די רמזים מועילים המאפשרים להם להבין את התנהגות נותני השירות, ולכן אמון מהווה גורם בעל השפעה חזקה בעסקאות מסחריות (Pavlou et al., 2007). אמון נמצא כגורם היעיל ביותר להפחתת ספק הלקוחות (Chiu, 2007 & Chang et al., 2012; Pavlou et al., 2007) ובצורך לפקח על התנהגותם ועבודתם של אחרים,

ככל שיש אמון כך יש פחות צורך לפקח על עבודת נותן השירות ופחות צורך לחפש גישה למידע מקצועי מתוך אמון באותו נותן שירות (Uzzi, 1997). אמון נמצא כגורם חשוב המשפיע על המחויבות הלקוחות לטווח הארוך, וכך, על איכות היחסים עם נותני שירות. לפיכך, זוהה אמון כחשוב (Sohal, 2002 & McDonald et al., 2000; Wong) או כגורם התורם העיקרי המאפשר את הצלחת השירות (Clark, 2010; Rafiq et al., 2013 & Adjei).

מערכת יחסי האמון במתן שירות בקרב קבוצות עבודה מולטי אתניות

מכל האמור לעיל הרי שבניית אמון מול לקוחות הינה בעלת ערך (Saunders et al., 2010; Dietz). יחד עם זאת, מרבית המחקרים העוסקים בתפקיד האמון ביחסי שירות בדקו את חברות "המיינסטרים", שאינן משלבות ריבוי קבוצות אתניות מגוונות (Aunier & N'Goala, 2010; Theron & Terblanche, 2010). המציאות במדינה ישראל מרובת מפגשי שירות רב-תרבותיים/אתניים, בהם נותני שירות מהגרים (שעסוקים בעצמם במתח שבין התרבות שלהם לתרבות המדינה המארחת) משרתים לקוחות ממועטים אתניים אחרים לצד לקוחות מהמדינה המארחת (קבוצת הרוב), מציאות מורכבת זו כמעט ולא נחקרה.

בהקשר זה, החוקרים מבחינים בדרך כלל בקבוצות אתניות שונות של לקוחות על פי מוצאם הלאומי (Choudhury, 2002; Burton, 2002 & Cui). לקוחות החולקים אותו מוצא אתני הוגדרו על ידי מובאשר (Mobasher, 2007) כלקוחות הרואים עצמם חולקים את אותו רקע תרבותי ושייכות אתנית עם נותני השירות (בהנחה שנותן השירות מאותה קבוצה אתנית). לשם השוואה, לקוחות מיעוט אתני הינם לקוחות הרואים עצמם שייכים לקבוצות אתניות שאינן דומות לנותני השירות שלהם או ללקוחות הרוב האתני האחרים מהמדינה המארחת (Altinay & Altinay, 2008). לפיכך, פיתוח האמון במפגשי שירות נראה כמושפע מערכים המבוססים על ההקשרים התרבותיים הספציפיים שבהם מתקיימים מערכות יחסים אלו (Saunders et al., 2010; Johnson & Cullen, 2017).

ביטויים רגשיים במערכת היחסים בין נותני שירות ללקוחות

קיימת חשיבות רבה להצגת הרגשות האוטנטיות של נותני שירות. מחקרים גורסים כי אותנטיות רגשית מוגדרת כפעולה טבעית של העצמי האמיתי בעולמו של אדם. אותנטיות רגשית מתרחשת כאשר תגובת האדם לסביבתו והתקשורת החברתית שלו, היא ספונטנית ואינה מוכתבת לו או ידועה לו מראש (Goldman & Kernis, 2002, cited in Heppner et al., 2008). אותנטיות רגשית בהקשר השירות היא המידה שבה נותן השירות מביע מאמץ רגשי כנה במהלך מתן השירות (Ashforth & Humphery, 1993; Hochschild, 1983). אותנטיות רגשית היא הרמה העמוקה ביותר של עבודת רגשות והיא מתרחשת כאשר נותן השירות מתאים את האופן בו הוא מציג את רגשותיו מבלי לשנות

את אמונותיו (Grandey, 2003; Groth, Hennig-Thurau & Walsh, 2009). עבודת רגשות מוגדרת כהצגה של הרגש המתאים על ידי נותן השירות במטרה לעודד את הרושם הנכון של הלקוח ובעיקר את שביעות רצונו ונאמנותו. מדובר במאמץ, בתכנון ובשליטה הדרושים להצגת הרגש התואם את רצון הארגון בסיטואציות של מכירה או שירות אישי (Morris & Feldman's, 1996, cited in Grandey, 2000). הוכשילד טענה (Hochschild's, 1983, cited in Grandey, 2000), שניתן לשחק עבודת רגשות בשתי דרכים: עבודת רגשות שטחית - פעולה של מיתון וויסות של רגש, או עבודת רגשות עמוקה - פעולה בה משנים באופן מודע את הרגש במטרה להציג את הרגש הרצוי.

מאמץ רגשי נוסף שאינו נכלל בהמשגה של עבודת רגשות היא רמת האמפתיה של נותן השירות כלפי הלקוח. אמפתיה מוגדרת כמצב בו הפרט מסוגל לדמיין עצמו בעמדת האחר ולהבין את רגשותיו (Mehrabian & Epstein, 1972). אמפתיה הינה מושג רב מימדי המכילה מימד קוגניטיבי ומימד רגשי (Eisenberg & Fabes, 1990). המימד הקוגניטיבי הוא למעשה תהליך קוגניטיבי, שעובר הפרט, שמטרתו להבין את מצבו הפנימי של האחר. תהליך זה מתרחש על ידי אימוץ השקפת עולמו של האחר (Mikilikowska, Duriez & Soenens, 2011) או באמצעות תפיסה והבנה את רגשותיו של האחר (Spinella, 2002). המימד הרגשי הוא למעשה תחושת סימפטיה ודאגה כלפי האחר אשר מבוססת על ההבנה והתפישה של הפרט לגבי מצבו של האחר (Mikilikowska, et al, 2011). בתיאוריה הפסיכולוגית והפסיכותרפית מוזכר מבנה אמפתיה כאחראי לארגן ולמתן התנהגות אנושית (Moore, 1990, cited in Pilling & Eroglu, 1994). מנקודת מבט כללית, אמפתיה מוגדרת כיכולת של אדם להבין ולהזדהות עם תפיסות ותחושות של אדם אחר ובהקשר הזה, אמפתיה היא נטייה של אדם ולא התנהגות בסיטואציה ספציפית (Johanson, Cheek & Smither, 1983; Krebs, 1975, cited in Pilling & Eroglu, 1994).

לסוג עבודת הרגשות ולמידת האמפתיה של נותן השירות השפעה ניכרת על תוצרים חיוביים של האינטראקציה (Seger-Guttmann and Medler-Liraz, 2020) ביניהם נעימות האינטראקציה השירותית, גם בעיניו של נותן השירות עצמו. עבודת רגשות עמוקה מאפשרת לעובד לבצע מאמץ פעיל כדי לשפר את הרגשתו במסגרת התקשורת שלו מול קהל הלקוחות. הדבר עשוי לכלול אסטרטגיות של ניהול רגשות בהכנה מוקדמת. חלק מהאסטרטגיות האלה, כמו למשל חיפוש הסחות דעת, הערכה מחדש של הסיטואציה, והצפה של זיכרונות חיוביים, עשויות להיות יעילות בכיבון של מצב רוח חיובי ונעימות האינטראקציה השירותית (Joormann, Siemer & Gotlib, 2007). לסיכום נמצא כי עבודת רגשות עמוקה מפחיתה הרגשות השליליים (Grandey, 2015). לעומת זאת בעבודת רגשות שטחית (surface acting), אמצעותה מנסה הפרט להסוות את רגשותיו האמיתיים כלפי המצב/הזולת באמצעות התנהגותו, הוא בעצם משקיע משאבים נפשיים רבים 'בזיוף' רגשותיו האמיתיים (Rafaeli & Sutton, 1989). זוהי דינאמיקה המייצרת חוסר אותנטיות. כאשר נותני שירות

אינם יכולים להביע את רגשותיהם האמיתיים הדבר גורם להם למצוקה (Pugh, Groth & Hennig- Thurau, 2010) ומייצר רגשות שליליים שעלולים לפגוע באיכות האינטראקציה ובמידת הנעימות.

ייחוס כוח לקבוצת הרוב

בהתחשב בהתמקדות הנוכחית בהפרשי כוח בין קבוצות חברתיות, ההגדרה הבין-קבוצתית של כוח חברתי שסיפק ג'ונס ויאנג (Jones & Young, 1972) היא הרלוונטית ביותר ומתייחסת ל"מידת השליטה שיש לקבוצה אחת על גורלה שלה ושל קבוצות חוץ". בהתחשב במגוון הנסיבות שבהן ניתן להפעיל צורות שונות של כוח, Ng (1980) ציין כי מקורות הכוח החברתי יכולים לנוע בין כוח תגמול לכפייה, כוח לגיטימי, מומחה, מידע והתייחסות. בוריש וסאשדב (Bourhis & Sachdev, 1984) הגדירו רוב ומיעוטים בקפדנות מבחינת ההרכבים המספריים היחסיים של חברי הקבוצה לפיכך, הכוח החברתי של קבוצת הרוב קשור לכמות המשאבים (למשל עושר) שיש לה לעומת אחרות. הפרשי הכוח הללו יוצרים התנהגויות מפלות והפרשי מעמד בין קבוצת הרוב לאחרות (Marger, 1985). מרגר (Marger, 1985) טען כי הכוח הדיפרנציאלי בין קבוצות אתניות משפיע על התנהגויות מפלות ועל ריבוד אתני.

בסביבות עבודה מולטי-אתניות, אשר מורכבות מקבוצות פנים וחץ (in-group ; out-group) שאינן בסטטוס דומה, יכולים לצוף פערים על בסיס העדפות לקבוצת הפנים ואפליית קבוצת החץ. ממצאי מחקרים העוסקים בפערים בין קבוצות פנים וחץ בשוק העבודה מצביעים על כך שפרטים מקבוצת החץ זוכים לשכר נמוך יותר, מחזיקים בעבודות פחות יוקרתיות ושיעורי האבטלה בקרבם גבוהים יותר בהשוואה לפרטים מקבוצת הפנים (Belle & Doucet, 2003). מעבר לפערים הממשיים בין הקבוצות, הספרות מצביעה על האפליה הנתפסת בעיני פרטים מקבוצת החץ כמשמעותית ובעלת השלכות על תפיסות העצמי של אותם הפרטים (Bourguignon et al., 2006) על תחושות הרווחה הסובייקטיבית שלהם (Schmitt, et al., 2014) ועל ההזדהות של אותם פרטים עם קבוצת הפנים (רוב) או החץ (Schmitt & Branscombe, 2002).

שאלות הזהות ותחושת השייכות הן מרכזיות בתהליך השתלבותם של קבוצות חץ, לרבות מהגרים ומיעוטים, בחברת הרוב. ניתן להגדיר את זהות של מהגרים או מיעוטים כאופן שבו הם תופסים את עצמם ביחס לקבוצות או קטגוריות חברתיות בחברה (Tajfel, 1982). מכיוון שהזהות היא תוצאה של המפגש עם ה"אחרות" (Burgat, 2003), ניתן להגדיר מחדש תחושת שייכות כנכונות להיות מעורב עם האחר, והרצון להשתלב ולהרגיש חלק מקבוצת הפנים (Ossewaarde, 2007). מחקרים מצביעים כי תחושות של אפליה ושייכות קשורות בקשר הדוק עם תחושות של אמון ומהוות חלק ממארג היחסים בין פרטים מקבוצות שונות בחברה (Alesina & Ferrara, 2002).

המקרה הישראלי

ישראל מאופיינת במציאות רב תרבותית בה מתקיימות קבוצות אתניות שונות. מכלל האוכלוסייה הנוכחית בישראל שמונה תשעה מיליון, כ 75% - הם ממוצא יהודי, ו 20% - ערבים, כאשר חמישה אחוזים מסווגים כ"אחרים" (הלמ"ס, 2022). הגירת היהודים לישראל מסווגת כ"שיבת תפוצות" (Lewin-Epstein & Semyonov, 2003), בה מתקבלים מהגרים (עולים) על בסיס מוצאם היהודי וזוכים לאזרחות עם הגעתם. עם זאת, ממצאי מחקרים רבים מצביעים על פערים ברמת החיים ובשילוב בשוק העבודה בין ילידי ישראל (קבוצת הרוב) ליוצאי קבוצות מוצא שונות (Amit & Chachashvili-Bolotin, 2018). לצד ההבדלים ההתחלתיים בהון האנושי עמו הגיעו לארץ יוצאי קבוצות המוצא השונות ניתן ליחס חלק מהפערים למבנה הזדמנויות שונה עבורם.

במחקר זה אנו מתמקדים בשתי קבוצות חוץ: עולים מבריה"מ לעבר- מהגרים ממוצא יהודי (עולים) המהווים מיעוט אתני וישראלים ערבים המהווים מיעוט לאומי. **עולי בריה"מ לשעבר** מהווים את קבוצת העולים הגדולה ביותר - יותר ממיליון עולים הגיעו לישראל לאחר קריסת ברית המועצות בשנת 1989, בעיקר בגלל אי וודאות כלכלית ופוליטית בארצות מוצאם (Remennick, 2013). אוכלוסייה זו של מהגרים מאופיינת ברמות גבוהות של הון האנושי עמן הגיעו לישראל לצד שיעורי השתתפות מרשימים בשוק העבודה, לרוב במחיר ירידה בסטטוס התעסוקתי בהשוואה לעיסוקיהם בארץ המוצא (Gorodzeisky & Semyonov, 2011). מחקרים מועטים בלבד בדקו את יחס הציבור הישראלי כלפי מהגרים ממוצא יהודי- עולים (Walsh, 2020; Tur-Kaspa & Schwarzwald, 1997). במחקר שבוצע בקרב הציבור הישראלי היהודי דווחו טור-כספא ושוורצולד (Tur-Kaspa & Schwarzwald, 1997) כי הציבור חש מאוים יותר מיוצאי בריה"מ לשעבר מאשר מיוצאי אתיופיה. ההסבר הניתן במחקר לכך נעוץ בהיותם של המהגרים מבריה"מ לשעבר יותר משכילים ומיומנים מהעולים מאתיופיה, ולכן נתפסים כמתחרים על משרות ומשאבים כלכליים (איום ריאלי-כלכלי). בנוסף, לאור מספרם הרב יותר של עולי בריה"מ לשעבר והזדהותם האתנית החזקה יותר. מחקר שנערך לאחרונה בדק את יחס הציבור היהודי-ישראלי לקבוצות של מהגרים (עולים מארצות שונות ומבקשי מקלט), ומצא כי עולי בריה"מ לשעבר הוערכו באופן סימולטני גם כמאיימים אך גם כמועילים יותר לחברה הישראלית מאשר עולי אתיופיה (Tartakovsky & Walsh, 2020).

כאשר בוחנים את האוכלוסייה ילידת ישראל, חיוני להבחין בין **ערבים** (כלומר, מיעוט לאומי) ליהודים (כלומר, רוב לאומי). על פי החוק, אזרחים ישראלים-ערבים זכאים לאותן זכויות אזרחיות כמו האוכלוסייה היהודית. עם זאת, בהשוואה ליהודים, המיעוט הערבי ממוקם נמוך יחסית בשוק העבודה מבחינת מעמד תעסוקתי, רמות השכר והקצאת משאבים ציבוריים (Semyonov & Yashiv & Kasir, 2013; Levin-Epstein, 1987). הממצאים הארציים מראים כי שתי הקבוצות שנמצאות בתחתית סולם ריבוד השכר הם יוצאי אתיופיה ואזרחים ערבים (Amit & Chachashvili-

(Bolotin, 2018). אל-חאג' (Al-Haj, 2005) מגדיר את המיעוט הערבי כקבוצת ילידים כאשר המפגש של הרוב האתני, המהגרים והמיעוט הילידי (הערבים) מוגדר על ידו כמציאות מרובדת ברב תרבותיות. במחקר הנוכחי נדגים את חשיבות מערכת היחסים בין קבוצות פנים וחוץ דרך התמקדות במפגש שבין נותני שירות ממוצא אתני ולאומי (יוצאי בריה"מ לשעבר/ערבים) השונה משל הלקוחות ("צברים").

יחסי אמון ואיום מנותני שירות מהגרים (עולים) - תוצאות פיילוט

במסגרת מחקר פיילוט מקדים נבחנו יחסי אמון של לקוחות ישראלים מקבוצות לאומיות שונות (מהחברה הערבית והיהודית) במפגשי שירות עם נותני שירות מקבוצות אתניות שונות (ממוצא אתיופיה/בריה"מ לשעבר). המחקר בחן את הקשר בין תחושות איום וסטריאוטיפים שיש לציבור כלפי הקבוצות האתניות הנבחנות לבין האמון בנותן שירות מקצועי מאותן קבוצות מוצא. המחקר התפרסם בכתב העת *The Service Industries Journal* (Seger-Guttmann & Amit, 2021).

המחקר נעשה בקרב מדגם מייצג של 526 משיבים: 264 מהחברה היהודית ו- 262 מהחברה הערבית באמצעות העברת סקר מקוון בקרב משיבים בוגרים בני 18 ומעלה (גיל ממוצע 32.9). המשיבים לסקר התבקשו לדמיין תרחיש שירות שבו הם מבקשים להשקיע סכום כסף גדול מאד שמיועד בסופו של דבר לרכישת דירה ומקבלים שירות מיועץ השקעות מוסמך המועסק בחברת השקעות ידועה ובעלת מוניטין. באמצעות מניפולציה ניסויית בסקר, משיבים שונים קיבלו תרחישים זהים רק עם שוני אחד והוא השיוך האתני של נותן השירות שתואר בתרחיש.

הממצאים הצביעו על כך שגם כאשר אנו כלקוחות מקבלים שירות מקצועי מנותן שירות פרופסיונלי, מוצאו של נותן השירות משחק תפקיד ועלול לפגוע בתחושת האמון שתירקם במעמד זה. תחושת האיום של לקוחות מהציבור הרחב כלפי נותני שירות שהינם ישראלים ממוצא אתיופיה ומבריה"מ לשעבר, מפחיתה באופן משמעותי את רמת האמון כלפי נותני שירות מקבוצות מוצא אלו. המחקר בחן גם את המוצא הלאומי של הלקוח. נמצא כי בעוד שאין הבדל מובהק בתחושת האיום הכללי של נבדקים (ממוצא לאומי: יהודי) מנותני שירות ישראלים ממוצא אתיופיה או מבריה"מ לשעבר ותחושת האיום נמוכה-בינונית (2.9 ו-2.4 בהתאמה בסקלה של 1-7), הרי שנבדקים מהחברה הערבית שנבדקו במדגם דיווחו על רמה גבוהה יותר של איום כלפי מוצאים אלו בהתאמה (2.65 ו-3.10 בסקלה של 1-7) הבדל זה בין שתי קבוצות הלקוחות (יהודים וערבים) למול כל אחת מקבוצות האתניות (עולים מהמוצא האתיופיה ועולים מבריה"מ לשעבר) נמצא מובהק. כך לדוגמה נמצא כי בעוד 25% מהמשיבים מהחברה הערבית מסכימים עם הטענה שישראלים יוצאי אתיופיה תופסים מקומות עבודה לישראלים אחרים רק 9.4% מהמשיבים מהחברה היהודית ענו כך. כאשר נשאלה אותה השאלה לגבי ישראלים יוצאי בריה"מ לשעבר 38.9% מהמשיבים מהחברה הערבית הסכימו

עם הטענה שישראלים יוצאי בריה"מ לשעבר תופסים מקומות עבודה לישראלים אחרים בעוד רק 12.5% מהמשיבים מהחברה היהודית הסכימו עם טענה זו.

כאשר בוחנים את ההשפעה של תחושות איום אלו על מתן אמון בנותני שירות מקבוצת העולים, מתקבלת תמונה מורכבת יותר. כאשר מדובר בלקוחות מהחברה היהודית ובנותני שירות יוצאי אתיופי השפעה זו של איום על אמון בנותן השירות הינה חזקה יותר, כלומר קיים כרסום גדול יותר באמון המקצועי שזוכים לו יוצאי אתיופיה בהשוואה ליוצאי מברה"מ לשעבר. כאשר מדובר בלקוחות מהחברה הערבית הפגיעה באמון קטנה באופן משמעותי.

המחקר הנוכחי

המחקר הנוכחי בוחן את מערכת יחסי השירות בין **נותני שירות** מקבוצות מיעוט ללקוחות מקבוצת הרוב. המחקר מתבסס על שני שלבים מרכזיים: שלב איכותני ושלב כמותני. בשלב האיכותני התחקנו אחר תפיסותיהם והתנהגותם של נותני שירות במסגרת הביטוח הלאומי ממוצא אתני ולאומי (יוצאי בריה"מ לשעבר/ערבים) כלפי לקוחותיהם מקבוצת הרוב ("צברים"). התימות המרכזיות שעלו בשלב האיכותני סייעו לחידוד השאלות שבבחנו באופן כמותני בקרב כלל נותני שירות מקבוצות המיעוט הנבחנות.

2. חלק איכותני

2.1 שיטת המחקר- חלק איכותני

בנספח 2 מצורפת הקדמה לחלק האיכותני המפרטת את השינויים שנעשו במתווה המחקר בסיכום מול הביטוח הלאומי, לביצוע ראיונות איכותניים עפ"י קבוצת השתייכות.

המראיינים

האיינו בחלק האיכותני 12 נציגות שירות ממוצא ערבי המועסקות בשירות טלפוני של הביטוח הלאומי, 3 יוצאות בריה"מ לשעבר (מפאת מחסור) ו-11 צבריות (ילידות ישראל). יוצאי אתיופיה לא היו בנמצא בין נתני השירות של הביטוח הלאומי. נתנות השירות שרואיינו מהחברה הערבית היו כולן נשים בטווח הגילאי 21-47 שנים. גם נתנות השירות יוצאות בריה"מ לשעבר היו נשים בטווח גילאי 40-43. 12 מראיינות צבריות כולן נשים בטווח הגילאי 19-40.

כלי המחקר

ההנחיות למראיינים ופרוטוקול הראיון מצורפים ב**נספח 3**. הראיון כלל 15 שאלות פתוחות. המראיינים קיבלו הנחיות לגבי כל שאלה ולגבי האפשרות לדירבון המראיינות לשתף מחוויותיהן. נתנות השירות ממוצא ערבי נשאלו על לקוחות צברים ויוצאי בריה"מ לשעבר. נתנות השירות שמוצאן מבריה"מ לשעבר נשאלו על לקוחות יהודים וצברים ולקוחות ערבים, נתנות השירות הצבריות נשאלו על לקוחות ערבים ויוצאי בריה"מ לשעבר.

ההליך

הראיונות התבצעו על ידי 4 מראיינים בזמנים שונים ובזום. גיא שמש מנהל השירות היה המתאם והעניק את המשרד לביצוע שיחת הזום. כל ראיון ארך כ-45 דקות, תומלל ונותח על ידי שני מקודדים. הראיונות נערכו בתקופה שבין ה-4 במרץ 2021 ועד ה-29 באפריל 2021.

2.2 ממצאים- חלק איכותני

הראיונות נותחו באמצעות **ניתוח תוכן**. ניתוח התוכן כלל שלושה שלבים: ניתוח תוכן מסדר ראשון בו התוכן סווג מעל ומעבר לנבדק על פי סיווג לחוויית מתן שירות, כולל רגשות, התנהגות שאומצה במתן שירות ולבסוף את מי הכי קל לך לשרת. ניתוח תוכן מסדר שני התבסס על קידוד התכנים מהסדר הראשון לתימות וקטגוריות- הקידוד נעשה על ידי שני מקודדים. בתהליך הניתוח מופו **4 תימות**

עיקריות: ייחוס הכוח של נותני שירות לגבי המיצוב של לקוחותיהם, המאמצים הרגשיים שנעשים על ידי נותני שירות מול לקוחות ממוצאים שונים, בתוכם: מידת האמפתיה כלפי הלקוח, סוג עבודת הרגשות ולבסוף הנעימות באינטראקציה עם הלקוח. בשלב השלישי נבנה מודל תיאוריה מבוססת (grounded theory approach) לבחינה כמותנית (ראו בחלק הכמותני של המחקר). חשוב לציין בהקשר זה כי המרואיינות התייחסו ליוצאי בריה"מ לשעבר כמונח "רוסים".

טבלה 1.א. טבלת ציטוטים מתוך הראיונות- חווית מתן שירות (נותנות שירות ממוצא ערבי) ללקוחות ממוצא קבוצת הרוב (צברים)

ציטוטים לדוגמה
היה מבוטח יהודי שדיבר איתי, והוא ידע שאני ערבייה, כאילו, טעיתי במילה, והוא אמר, את ערביה? אתן לא יודעות לתת שירות טוב, הוא ניתק שיחה, והוא לא רוצה, ביקש לדבר עם נציג יהודי
הם באים בגישה, אתה תעשה לי, לא. אבל מה, תמתין, זה במעקב. לא, זה יקרה עכשיו. באים בגישה כאילו שאני אישית עובד אצלם. הם לא מקבלים לא, אין דבר כזה לא..
קודם כל הם באים בגישה שאנחנו חייבים להם. הם באים בגישה שאנחנו אישית עובדים אצלם. הם באים בגישה לא-טובה.
לקוח יהודי מה שהוא רואה בחדשות הוא מבין ומשווה את הכול לאנשים כאחד (סטריאוטיפים). אז עכשיו הייתה לי שיחה, מישהו מבני ברק, בן עשרים, תקע אותי בשיחה לפחות עשרים וחמש דקות, שישלם חוב של אולי מאה עשרים ושישה שקלים בתור סטודנט. אז אחרי כל ההסבר והכול והכול, בסוף של השיחה הוא אומר לי, אני לא מבין. חזרנו על אותו תפריט, ואת כל הפירוט שלחתי לו, הוא אומר לי, לא, אני לא מעוניין להמשיך את השיחה ואני לא מעוניין לשלם. העברתי את השיחה למנמ"ש.
תראי, אנחנו, נחשפים להרבה שיחות וגם לאנשים מכל המגזרים, ערבים, יהודים, צ'רקסיים, הכול, כאילו, יש אנשים שכן מכבדים ויש אנשים שלא, ויש אנשים שגם ברגע ששומעים אותך, כאילו, את השם אולי, כאילו, מופתעים או לא רוצים להמשיך את השיחה, אולי מהשם שלי, אולי שאני ערבייה, אולי כאילו לא רוצים לדבר עם מישהי, כאילו, בחורה, אז מבקשים להעביר אותי, להעביר אותי, סליחה, ל-, לקו לדבר עם מישהו אחר
יש אנשים שהם רואים את הערבים שהם מתחת, אז כאילו, לא מקבלים, אני לא יודעת למה יש יהודים שלא מקבלים אותם. אז אולי בגלל זה הם לא סומכים על התשובות שלנו או שהם חושבים שאנחנו לא רוצים לעזור להם
כל בנאדם הוא רוצה לקבל שיחות שהם יכבדו אותו, ייתנו לו דבר שהוא, יגיד לו משהו טוב (נעימות האינטראקציה). אז בשיחות היהודים צברים זה פחות, עם מבוטחים יהודיים, אבל ברוסים, אני רואה שכל שיחה רוסית הם, כאילו, אומרים לך תודה, תודה על העזרה, וכאילו יש צורת דיבור יותר, לא, אני רוצה לאמור תודה, אבל הם אומרים, כאילו מכבדים איך אנחנו עוזרים להם. אז אצל הרוסים זה יותר שיחות נעימות (צוחקת)
"יש לערבים כבוד, כלפי כצבר. בכללי למגזר הערבי הם יודעים לכבד. הם יודעים לכבד, אנשים מאוד נחמדים, שלום, מה שלומך, תודה רבה, תהיה בריא, חביבי וכל מיני כאלה, אנשים שמאוד יודעים לכבד. אני אישית מאוד אוהב לדבר איתם. עוד פעם, אוטומטית זה כבר נותן לי את הרצון לנסות לעזור אקסטרמה במה שאני יכול. אם אני יכול לעזור לפני משורת הדין, אז אני אעזור לפני משורת הדין, אם הבנאדם בא בגישה טובה אז אני אעזור לו במה שאני יכול ואפילו מעבר".
רובם. ישר באים אלייך בטון לא-נעים. רוב השיחות שלהם הן שיחות לא-נעימות. קשה לנהל איתם שיחות רגועות, לי באופן אישי.
תשמעי, יש מבוטחים ש-, באמת, כל יום יש שיחות כאלה. יש מבוטחים שהם נותנים לי את החוויה לעשות שיחות יותר, איך הם מדברים איתי, מה הם אומרים לי, כאילו, הייתה מבוטחת, אני לא יודעת אם רוסית או יהודייה, אמרה לי, אני רוצה שהמנהל ישמע את השיחה הזאת (נעימות האינטראקציה). אני באמת, הייתה לי חוויה לדבר עם נציגה כזאת, ואת נתת לי כל המידע שלך ואני אהיה שמחה אם תדברי איתי חוץ מהעבודה שלך אולי ((צוחקת)). כאילו, יש מבוטחים שהם נותנים לך את החוויה לעבוד. (מאמץ רגשי)
רגשות:
שלא סומכים עלי זה מעצבן אותי, אבל אני אומרת לו שזאת העבודה שלי ואני אומרת לך מה שיש בתיק שלך, אני לא, לא שאני אומרת לך מה שאני רוצה. זה מעצבן אותי וזה זמן, כי בזמן שאני מקבלת שיחה כזאת הזמן לא עובר, אני לא רוצה לעבוד

<p>זה מייאש. את נותנת כמה שאפשר, גם לוקחת מהזמן של המענה, מהזמן שלך, את נותנת את המקסימום, ובסוף הוא אומר לך, אני לא מבין. אז למה אתה לא עצרת אותי מלכתחילה כאילו? למה אתה, אני לא מבין, בואי תעבירי אותי למישהו אחר? אולי תשלחי לי פירוט? אולי תני לי את השם משתמש והסיסמה? כאילו, גם אם הוא לא יכול להיחשף לזה, אז קצת כאילו מייאש, כאילו.</p>
<p>הרגשתי אי-נוחות, אני, כאילו, אני זוכרת את זה עוד עכשיו, זה סימן שכן פגע בי. כאילו, אין על מה שאתה כן אומר את זה. אני סך הכול מנחה אותך מה לעשות ואני מסבירה לך את מה שכן יש לנו.</p>
<p>מאמצים רגשיים</p>
<p>אולי אני יכולה גם לתת מעצמי קצת, אבל אני לא יכולה להראות לו מה אני מרגישה באמת (עבודת רגשות) אבל, אנחנו גם מוגבלים בשיחות, אנחנו גם מוגבלים בנתונים, ואני גם צריכה לתת לו את המקסימום, אם הוא לא מבין אני צריכה לחזור פעם, פעמיים, שלוש, ארבע, עד שיבין</p>
<p>אז כאילו אני קודם כל אהיה סבלנית (מאמץ רגשי), כאילו, אני חייבת להיות סבלנית בזמן הזה, כי הבנאדם, אני, אני מבינה את זה שהבנאדם שמדבר איתי הוא קצת יודע, הוא מבין עברית, אז אני אהיה סבלנית בזמן הזה, אני אתן לו שירות, אני מדברת לא מהיר, אני חוזרת על התשובות יותר מפעם אחת, ובסופו של דבר אני שואלת אותו, אתה הבנת מה שאתה רוצה כאילו, את התשובה שאני נתתי לך, זה ברורה? אם לא, אני מנסה לעזור שוב, אם לא אז אני מחזירה אותו למערכת, שידבר אתו נציג ברוסית.</p>
<p>תראי, את לא יכולה להחזיר אותה תגובה שהוא כן עונה לך, אהההה, מקסימום הוא מקלל, הוא מרים את הקול, אנחנו מקבלים אישור ומנתקים את השיחה ומתעדים בתוך המערכת. אבל יש שיחות שאת יכולה להתמודד איתן. אולי את מנסה להוריד אותו מהקו, להבין את המצוקה שהוא נמצא בה (אמפתיה). יש הרבה אנשים שכן בקו של הסיעוד, אני גם מנתבת לסיעוד, הרבה אנשים מעל גיל שישים שבעים, כאילו, ממתין על הקו, בואי אני אגיד לך, שתי דקות, שלוש דקות, יש לך קו מסוים להם, ואת יכולה לתת כמה שאפשר מקסימום מ-, ככה ברגע שאני מדברת איתם, לא לראות את הפנים שלהם אפילו, ולא מעניין אם זה היה ערבי, יהודי, אני כל ה-, כאן שווה. אז אני אוהבת לטפל בהם, נותנת להם את המקסימום של שירות (מאמץ רגשי),</p>
<p>אולי גם כשהם רואים שאנחנו עושים את המאמץ לכבודם (מאמץ רגשי)-, להגיד להם את זה בעברית. כאילו, אנחנו עוזרים להם, ואני, עם הרוסים אני חוזרת לתשובה מדי פעם, כי הם יבינו מה שאני אומרת, אז אולי בגלל זה הם מכבדים את זה, אני לא יודעת.</p>
<p>תראי, יש, כמו שאמרתי לך, זה בא מ-, הוא רוצה לקבל מענה, לקבל תשובה, אולי יש לו בעיה בתיק, לא מעניין אותו מי שכן יכול, אהההה, אני אגיד לך את האמת, אני כאילו מתקתקת שיחות ואין לי זמן עכשיו להיות נחמדה (עבודת רגשות), בואי נגיד ככה, ואני זה, עם המגדר, וגם אם השיחות יהיו כאילו עם מישהו מהיהודים</p>
<p>אני מנסה לשכוח ממה שהיה בעבודה, להשאיר את מה שהיה בעבודה בעבודה, לא צריך להוציא את העצבים על אנשים אחרים (עבודת רגשות ואמפתיה). לפעמים זה כן קורה, כי אתה מגיע לסיטואציות ממש ממש ממש ממש ממש מעצבנות, לרוב. זה ככה רוב, כאילו, יום יום זה לבוא על בסיס שאתה יודע שהולכים לעצבן אותך בעבודה</p>
<p>אני אגיד לך, מישהו כן, יש לו את קצבת הניידות, שלא אישרו לו עקב אחוז שלא מזוכה בגמלה. אז אני קוראת את המסמך, הכול טוב ויפה, כתוב שאתה לא מזוכה עקב... אז הוא מעדכן אותי, לכי, שאלוהים ייתן לך כמו שנתן לי (נעימות באינטראקציה), ואני זוכרת את השיחה מאז, זה כאילו אולי מהשנה הראשונה או שנה שנייה של העבודה כאן במוקד. גם אני לא יכולה לנתק בפנים שלהם. אני עושה השתק, אני נחה קצת (וויסות רגשי), אני בודקת הכול ואחזיר להם את התשובה.</p>

טבלה 1.ב. טבלת ציטוטים מתוך הראיונות- חווית מתן שירות (נותנת שירות ממוצא רוסי) בעבודה עם לקוחות ממוצא קבוצת הרוב (צברים)

ציטוטים לדוגמה
<p>היחס אליי הוא כמו לכל בנאדם אחר, זאת אומרת, אני לא מרגישה הבדל שהם יכולים לדבר איתי איך, איכשהו, ולבנאדם שנולד פה ולא עלה לארץ בצורה אחרת, זאת אומרת, אותו דבר, אני מרגישה חופשי, כאילו בנוח.</p>
<p>אני לא מרגישה שמבדילים אותי או דוברי רוסית או שפות אחרות בין ה-, בין מגדר אחר, זאת אומרת, אנחנו אותו דבר. אני מרגישה את אותה חוויה, אני לא מרגישה שונה. יש דברים אחרים, תחומים אחרים שאני מרגישה שונה, אבל לא, לא פה, לא בתחום הזה.</p>
<p>הם פרווילגים, הם הגיעו לפה, הם מקבלים זכויות שלאנשים, שלישראלים כאילו ותיקים אפילו אין, יש להם פה כל מיני קיצורי דרך בביטוח לאומי והם רגילים עם כפית לפה הכול. לצורך הדוגמה, בנאדם ישראלי, כדי לקבל קצבת אזרח ותיק כשמגיע לגיל פרישה צריך לעבוד לפחות שתים-עשרה שנה בחיים שלו.</p>

<p>היהודים הצברים הם, השיחות הן הרבה יותר קצרות אבל לפעמים ההתנהגות שלהם קצת, הייתי אומרת ((צוחקת)), הרבה יותר חופשיה כאילו. זאת אומרת, הם יכולים לצעוק, הם יכולים לפעמים כאילו לקלל ולהרשות לעצמם, את יודעת, להעליב בנאדם, חוצפה ישראלית הייתי קוראת לזה. לרוב לא, אבל כן היו לי שיחות של אנשים שכן הזכירו את זה שיש לי מבטא, ולכי תלמדי עברית קודם, וכל מיני כאלה, אבל לא שיחות כאילו רבות כאלה, את יודעת. (נעימות האינטראקציה)</p>
<p>בואי נגיד, לא ממש קללות, אז זאת אומרת כאילו, עצבים כאלה, לא מרוצים מהתשובה אז הם אומרים, טוב, לכי תלמדי קודם עברית, לדבר בלי מבטא, ואז, זה מתוך תסכול בא כאילו, בנאדם מוציא עליך את התסכול שלו, אני מאמינה שזה, זה בגלל זה. אבל בואי נגיד, בינינו אנחנו יודעים שבארץ מאז ומתמיד יש סטיגמה על הרוסים והרוסיות ו-, את יודעת, זה לא משהו חדש. פשוט בשנים האחרונות זה, זה הרבה פחות ממה ש-, כשעליתי לארץ בתשעים ושלוש למשל זו הייתה מכה, ממש מכה רצינית, בכל פינה שמעת, רוסייה מסריחה, רוסיים, רוסיים, רוסיים. היום זה הרבה הרבה פחות. זה עדיין קיים. אולי לא, משתדלים לא לדבר על זה כל-כך, את יודעת, בפומבי, אבל אני מאמינה ויודעת שזה כן קיים (נעימות האינטראקציה)</p>
<p>למגזר הרוסי. כשהם פונים אלינו ואנחנו בעצם נותנים להם שירות, אז זה אורך הרבה הרבה הרבה מאוד זמן, השיחות מאוד מאוד ארוכות, כי הם רוצים, את יודעת, לדעת ממש הכול לפרטי פרטים, והם שומעים את הרדיו ובעיתונות ובטלוויזיה ו-, מאוד מאוד ארוך, מאוד. (תובענות/כוח)</p>
<p>רגשות</p> <p>תשמעי, זה בכל זאת לא נעים. כמה שאת מנסה להגיד, עזבי, זה לא, אני לא אתייחס לזה ולא שום דבר, אבל זה לא נעים, זה לא כיף. זה כאילו, את אומרת, מה, אני עליתי לארץ בשביל לשמוע את כל הדברים האלה בעצם? כאילו, אני אזרחית ישראלית כמו כולם, ולאף אחד פה אין זכות לבוא ולהעליב או להשפיל או משהו כזה. זה הרגשה לא-נעימה.</p>
<p>הייתה לי חוויה בשנה הראשונה, אני פה עובדת כבר מעל ארבע שנים, בשנה הראשונה, אני חושבת זה, הייתה לי חוויה מאוד מוזרה, התקשרה בחורה ואמרה שאתם לקחתם ממני, לא שילמתם לי כך וכך קצבאות, והטיפול הפסיכולוגי שלי נדחה, בדרך כלל הטיפול הפסיכולוגי שלי הוא ארבעים וחמש דקות, מכיוון שאין לי פסיכולוגית עכשיו את תקשיבי לי ארבעים וחמש דקות. זה היה משפיל.</p>
<p>היו לי שיחות של אנשים שכן הזכירו את זה שיש לי מבטא, ולכי תלמדי עברית קודם, וכל מיני כאלה, אבל לא שיחות כאילו רבות כאלה, את יודעת. מעליב</p>
<p>התנהגות</p> <p>אוי, זה היה די מזמן, אבל פשוט אמרתי כזה בתוקף, שאני מבינה עברית טוב, אני דוברת עברית מצוין, כמו שפת אם, אז בבקשה בואו נפסיק עם צורת הדיבור המזלזלת והלא-נעימה הזאת. לא, לא ממש ישים, כי אנשים מבינים שהשיחות מוקלטות וזה גם יכול אחרי זה לעשות להם גם בעיה, מבחינת משטרה או אם אני, במידה ואני ארצה לפנות לטיפול כאילו, גורמים, את יודעת, טיפול משטרתי או משהו כזה. גם מפחדים מזה לדעתי.</p>

2.3 דיון ומסקנות- חלק איכותני

מניתוח התוכן של 26 המרואיינות עולה כי נותנות שירות ממוצא ערבי ויוצאות בריה"מ לשעבר חוות את מתן השירות לקבוצת הרוב כחוויה מורכבת, הקשורה למעמד הגבוה יותר של קבוצת הרוב (הצברים). יחד עם זאת נותנות שירות יוצאות בריה"מ לשעבר הידועות כבעלות סטטוס סוציאקונומי גבוה יותר מנותנות שירות מהחברה הערבית, מעידות על חוויות רגשיות פחות קיצוניות ומייחסות פחות כוח לצברים. כלומר הן רגישות פחות להבדלי המעמדות ולגילויי הכוח מצד הצברים ואף מביעות פחות מאמץ לפיצוי הלקוח בהשוואה לנותנות שירות מהחברה הערבית.

המאמצים הרגשיים של נותנות השירות באשר הן, באים לידי ביטוי באמצעות הצורך לכסות על רגשות שליליים המציפים את נותנת השירות בשל חוויות שירות מורכבת מול לקוחות צברים, זאת בנוסף למיסוך שלהן ברגשות החיוביים הנדרשים לשם ביצוע התפקיד. ידוע כאמור לעיל כי המאמצים הרגשיים

נעשים במקרה של צורך בפיצוי או מתוך חשש שלא לעמוד בסטנדרט המצופה. נושא עבודת הרגשות (החבאת רגשות שליליים לטובת הצגה ראויה של רגשות חיוביים מצופים) הודגש על ידי נותנות השירות כולן. אסטרטגיות עבודת הרגשות (השטחית והעמוקה) הודגשו בתדירות גבוהה יותר בקרב נותנות שירות מהחברה הערבית, ייתכן כפועל יוצא ממעמדן הנמוך יותר ממעמדן של נותנות השירות יוצאות בריה"מ לשעבר. באופן דומה רמת האמפתיה למצבו של הלקוח/ה הצבר/ית שהינה מדד נוסף מתוך המדדים לבחינת המאמצים הרגשיים הובעה באופן מודגש יותר בקרב נותנות שירות מהחברה הערבית מאשר בקרב נותנות שירות יוצאות בריה"מ לשעבר. נותנות שירות מהחברה הערבית הביעו גילויי אמפתיה למצבו של הלקוח באופן עמוק ואותנטי יותר מנותנות שירות יוצאות בריה"מ לשעבר. האחרונות גילו אסרטיביות גבוהה יותר למול לקוחות צברים.

מה שניכר הוא שכאשר נותנת השירות, ללא קשר למוצאה, חשה את עליונותו של הלקוח היהודי הצבר, כך נכנסים לפעולה המאמצים הרגשיים שהיא עושה (אסטרטגיות עבודת הרגשות והאמפתיה). מן הספרות (ראו בסקירה לעיל) ידוע כי ככל שנותני שירות עסוקים בעבודת רגשות שטחית, הם נשחקים ומותשים יותר והסיטואציה השירותית הופכת פחות נעימה עבורם. עוד ידוע כי כאשר נותני שירות מעורבים באסטרטגיה של עבודת רגשות עמוקה נטועה בהם האמונה הטובה שהמאמצים הרגשיים אותנטיים לטובת הלקוח האינטראקציה השירותית והחוויה כולה הופכת נעימה.

היות ותימות העל בניתוח התוכן חזרו על עצמן וייצגו את ייחוס הכוח לקבוצת הרוב (לקוחות צברים) ושימוש באסטרטגיות של עבודת רגשות לצד גילויי אמפתיה מצד נותנות השירות (מהחברה הערבית ויוצאות בריה"מ לשעבר החלטנו לחקור מודל מעוגן בשדה על פיו נבחן כמותנית כיצד ייחוס כוח לקבוצת הרוב (לקוחות צברים) מוביל להשקעת מאמצים רגשיים (עבודת רגשות ואמפתיה) ולכן לעלייה בנעימות האינטראקציה. עוד הנחנו בהתבסס על הספרות המדעית בתחום, שהשקעת מאמצים המזוהים עם אסטרטגיית עבודת רגשות שטחית יוליכו לחוויית אינטראקציה שירותית פחות נעימה בהשוואה להשקעת מאמצים המזוהים עם עבודת רגשות עמוקה וגילויי אמפתיה.

3. חלק כמותני

3.1 שיטת המחקר- חלק כמותני

המדגם והליך המחקר

המחקר בוצע באמצעות סקר מקוון שכלל 33 שאלות. הסקר הועבר על ידי חברת IPanel למדגם של 511 נותני שירות בני 18-65 מהחברה הערבית ויוצאי בריה"מ לשעבר (עולים לישראל מארצות בריה"מ לשעבר מאז שנות ה-90). מקרב המדגם 301 משיבים יוצאי בריה"מ לשעבר ו-210 מהחברה הערבית. בטבלה 2 מופיע תיאור סוציו-דמוגרפי של המדגם.

טבלה מס' 2. תיאור המדגם- מאפיינים דמוגרפיים

משתנה	ערכי מדידה	אחוז/מוצע (סטית תקן)
מצב משפחתי	1=רווק/ה	23%
	2=נשוי/ה	71%
	3=גרוש/ה או אלמנ/ה	6%
השכלה	1=השכלה תיכונית	15%
	2=השכלה על תיכונית	23%
	3=השכלה אקדמית	62%
הכנסה	1=נמוכה במידה רבה מהממוצע	16%
	2=נמוכה מהממוצע	28%
	3=דומה לממוצע	30%
	4=גבוהה מהממוצע	21%
	5=גבוהה במידה רבה מהממוצע	5%
מגדר	1=זכר	37%
	2=נקבה	63%
גיל		37 (8.7)
מוצא	1=יהודים יוצאי בריה"מ	59%
	2=ערבי	41%

מטבלה מס' 2 עולה כי מרבית הנבדקים נשואים (71%) ובעלי השכלה אקדמית (62%). כשליש מהנבדקים הכנסתם דומה לממוצע (30%) וקצת פחות משליש הכנסתם מתחת לממוצע (28%). כמו כן, מרבית הנבדקים הם נשים (63%) והם יוצאי בריה"מ (59%). הגיל הממוצע עומד על 37 שנים.

המחקר מתמקד בנותני שירות ללקוחות ישראלים (צברים). בטבלה מוצגים מאפייני השירות. מטבלה זו עולה כי אופן נתינת השירות הנפוץ על ידי המשיבים במדגם הוא פנים אל פנים (57%). המשיבים עובדים כנותני שירות כ- 10 שנים בממוצע ומשרתים כ- 134 לקוחות בממוצע לשבוע.

טבלה מס' 3. תיאור המדגם- מאפייני שירות

משתנה	ערכי מדידה	אחוז	ממוצע	סטיית תקן
אופן נתינת השירות	1= פנים אל פנים	57%		
	2=טלפונית	30%		
	3= באמצעות האינטרנט	8%		
	4= אחר	4%		
כמה זמן נותן שירות ללקוחות ישראלים	שנים		10	7.2
כמה לקוחות ישראלים משרת בממוצע בשבוע			134	404

משתני המחקר

המחקר בוצע כאמור באמצעות סקר מקוון שכלל 33 שאלות (ראו **נספח 4**). מעבר לשאלות הסוציו-דמוגרפיות והשאלות לגבי מאפייני השירות, נבדקו באמצעות הסקר 5 מדדים מרכזיים. מהימנות המדדים והתפלגותם בקרב המשיבים במדגם מוצגות בטבלה מס' 4.

נעימות לשרת לקוחות ישראלים- מדד תקף אשר פותח על ידי וילנאי-יעבץ ורפאלי (Vilnai-Yavetz & Rafaeli, 2011) וכולל 4 היגדים עליהם המשיבים נדרשים לציין את רמת החשיבות בסקלה של 1-7. מדד כללי זה מחולק לשני תת-מדדים, 2 היגדים בכל תת-מדד: נעימות לשרת לקוחות ישראלים וייחוס כוח ללקוחות ישראלים.

אמפתיה - מדד תקף אשר פותח על ידי אלטרמן ואחרים (Alterman et al., 2003) וכולל 9 היגדים עליהם המשיבים נדרשים לציין את רמת החשיבות בסקלה של 1-7.

עבודת רגשות- מדד תקף אשר פותח על ידי גרנדי (Grandey, 2003) וכולל 8 היגדים עליהם המשיבים נדרשים לציין את רמת החשיבות בסקלה של 1-7. מדד כללי זה מחולק לשני תת מדדים: עבודה שטחית (5 היגדים) ועבודה עמוקה (3 היגדים).

אפליה נתפסת- מדד תקף אשר פותח על ידי בורגוניון ואחרים (Bourguignon, Seron, Yzerbyt,) (Herman 2006 &) ומתייחס לאפליה נתפסת ברמה האישית. המדד כולל 5 היגדים עליהם המשיבים נדרשים לציין את רמת הסכמתם בסקלה של 1-5.

שייכות- מדד תקף אשר פותח על ידי אמית ובר-לב (Amit & Bar-Lev, 2015) ומתייחס לתחושת השייכות של הפרט לארץ. המדד כולל 3 היגדים עליהם המשיבים נדרשים לציין את רמת הסכמתם בסקלה של 1-5.

ייחוס כוח ללקוחות צברים- (Vilnai-Yavetz & Rafaeli, 2011) המורכב משני משתנים הבוחנים בבקלה של 1-7 את ייחוס הכוח ללקוחות צברים.

טבלה מס' 4. משתני המחקר- מדדים

ממוצע	מהימנות	מס' פריטים בשאלון	סולם המדד		
4.95	0.89	2	1-7	תחושת נעימות לשרת צברים	נעימות לשרת צברים
4.47	0.69	2	1-7	ייחוס כוח ללקוח צבר	
5.35	0.92	9	1-7		אמפתיה
3.67	0.83	5	1-7	עבודה שטחית	עבודת רגשות
4.29	0.71	3		עבודה עמוקה	
2.21	0.93	5	1-5		אפליה נתפסת
3.94	0.67	3	1-5		שייכות

טבלה מס' 4 מציגה במרכז את המאפיינים של מדדי המחקר כולל רמות מהימנות Cronbach α . חלק מהמדדים הוערכו בסולם של 1-7 וחלק בסולם של 1 עד 5. מהימנותם של כלל מדדי המחקר טובה למדי ונעה בין $\alpha = 0.67$ ל- $\alpha = 0.93$. ממוצע המשתנים הנעימות לשרת צברים וייחוס כוח ללקוח צבר הוא בינוני עד גבוה ועומד על 4.95 ו- 4.47 בהתאמה. נראה כי הנבדקים סך הכל חשים אמפתיה במידה גבוהה כלפי מקבלי השירות ($m=5.35$). עבודת הרגשות השטחית ממוצעת ועומדת על 3.67 בעוד עבודת הרגשות העמוקה גבוהה יותר ועומדת על 4.29. האפליה

הנתפסת נוכח עד בינונית והממוצע עומד על 2.21. תחושת השייכות של הנבדקים גבוהה יחסית והממוצע עומד על 3.94.

3.2 ממצאים - חלק כמותני

בפרק זה נציג את ממצאי המחקר המרכזיים מהחלק הכמותני. נציג את הקשרים בין מדדי המחקר ואת ההבדלים במדדים אלו בין שתי קבוצות המחקר: נותני שירות יוצאי בריה"מ לשעבר ונותני שירות מהחברה הערבית.

טבלה מס' 5. קשרים בין משתני המחקר - כלל המדגם

	1	2	3	4	5	6	7
1. תחושת נעימות לשרת צברים	1						
2. ייחוס כוח ללקוח צבר	.39***	1					
3. אמפתיה עבודת רגשות	.43***	.36***	1				
4. עבודה שטחית	.01	.16***	-.06	1			
5. עבודה עמוקה	.18***	.31***	.32***	.42***	1		
6. אפליה נתפסת	-.15***	.01	-.18***	.31***	.04	1	
7. שייכות	.21***	.11**	-.17***	-.10*	.08	-.41***	1

התבוננות בקשרים בטבלה מס' 5 מעלה כי קיימים קשרים חיוביים בין נעימות לשרת לקוחות צברים לבין ייחוס כוח, אמפתיה עבודת רגשות עמוקה ותחושת שייכות, לצד קשר שלילי בין נעימות לתחושת אפליה נתפסת. מכאן, שככל שתחושת הנעימות לשרת צברים עולה, ייחוס הכוח ללקוח הצבר עולה וכן עולה האמפתיה ללקוחות צברים, נעשית עבודת רגשות עמוקה ותחושת השייכות עולה. ככל שתחושת הנעימות לשרת צברים עולה, כך יורדת האפליה הנתפסת. נמצא קשר חיובי חלש מובהק בין ייחוס כוח ללקוח צבר לבין עבודת רגשות שטחית ועמוקה, לצד קשרים שליליים מובהקים בין ייחוס כוח ללקוח ואפליה נתפסת, שייכות ואמפתיה. כלומר, ככל שהאפליה הנתפסת ותחושת השייכות גבוהים יותר, כך האמפתיה ללקוחות צברים נמוכה יותר. כמו כן, ניתן לראות כי קיים קשר חיובי בינוני ומובהק בין אפליה נתפסת לבין עבודת רגשות שטחית. ואילו בין שייכות לעבודת רגשות שטחית קיים קשר שלילי. כלומר, ככל שהאפליה הנתפסת גבוהה יותר כך עבודת הרגשות שטחית יותר. וככל שתחושת השייכות גבוהה יותר כך עבודת הרגשות השטחית נמוכה יותר. לא נמצאו קשרים מובהקים בין אפליה נתפסת לבין עבודת רגשות עמוקה.

טבלה מס' 6. קשרים בין משתני המחקר- מפולח לפי מוצא

א. קשרים בין משתני המחקר בקרב יוצאי בריה"מ

	1	2	3	4	5	6	7
נעימות לשרת צברים							
1. תחושת נעימות לשרת צברים	1						
2. ייחוס כוח ללקוח צבר	.35***	1					
3. אמפתיה	.40***	.29***	1				
עבודת רגשות							
4. עבודה שטחית	.04	.16**	-.14*	1			
5. עבודה עמוקה	.13*	.32***	.28***	.34***	1		
6. אפליה נתפסת	-.17**	.02	-.22***	.29***	.08	1	
7. שייכות	.26***	.12*	.27***	-.06	.06	-.34***	1

ב. קשרים בין משתני המחקר בקרב ערבים

	1	2	3	4	5	6	7
נעימות לשרת צברים							
1. תחושת נעימות לשרת צברים	1						
2. ייחוס כוח ללקוח צבר	.44***	1					
3. אמפתיה	.46***	.46***	1				
עבודת רגשות							
4. עבודה שטחית	.08	.15*	.01	1			
5. עבודה עמוקה	.22***	.28***	.36***	.51***	1		
6. אפליה נתפסת	-.18**	-.03	-.16*	.33***	.03	1	
7. שייכות	.25***	.21**	.13	-.13	.17*	-.46***	1

טבלאות מס' 6 א ו-ב מציגות את הקשרים בין משתני המחקר מפולחים על פי מוצא. ניתן לראות כי בסך הכל הקשרים בין משתני המחקר מתנהלים באופן דומה בקרב יוצאי בריה"מ ובקרב ערבים. כאשר הקשרים במרבית ממשתני המחקר חזקים יותר בקרב ערבים.

מטבלה 7 עולה כי בקרב נבדקים ממוצא ערבי מרבית משתני המחקר מדווחים באופן גבוה יותר לעומת נבדקים יוצאי בריה"מ: תחושת נעימות לשרת צברים (5.1 לעומת 4.7), ייחוס כוח ללקוח צבר (4.7 לעומת 4.3) אמפתיה (5.4 לעומת 5.2), עבודת רגשות עמוקה (4.4 לעומת 4.1), אפליה

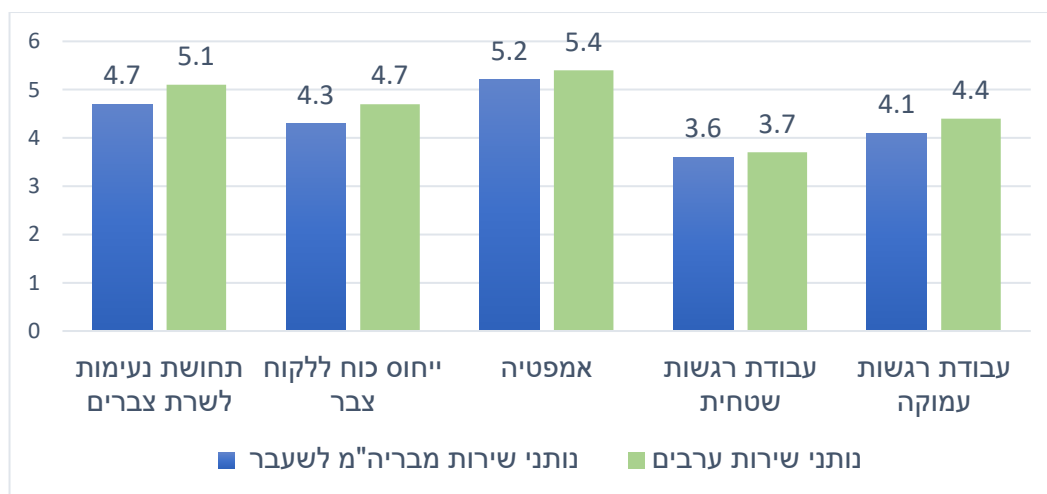
נתפסת (2.3 לעומת 2.1). כמו כן, נמצאו הבדלים בתחושת השייכות, נבדקים יוצאי בריה"מ מדווחים על שייכות גבוהה יותר לעומת נבדקים ערבים (4.1 לעומת 3.7). לא נמצאו הבדלים מובהקים בעבודת רגשות שטחית בין נבדקים יוצאי בריה"מ לנבדקים ערבים.

טבלה מס' 7. הבדלים במשתני המחקר- לפי מוצא

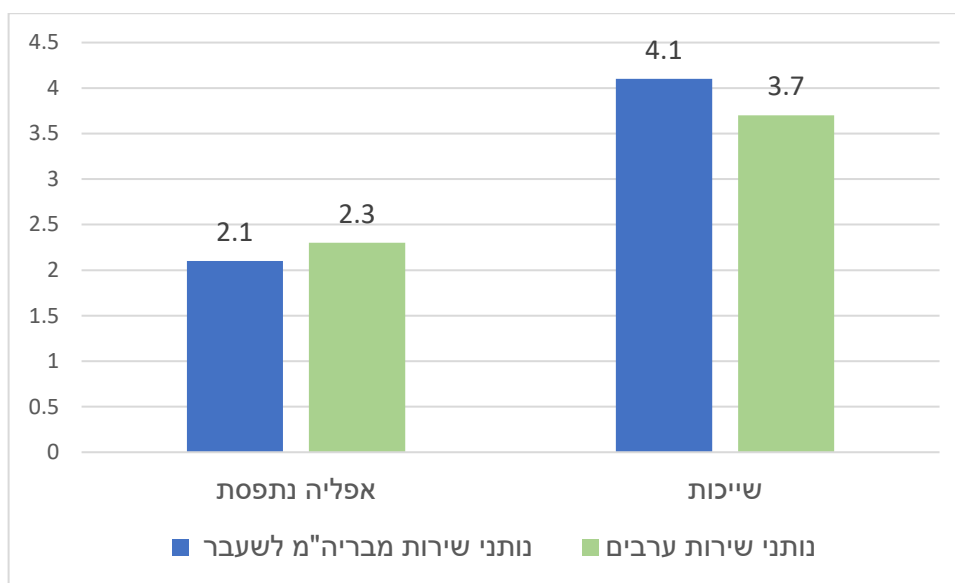
T	ערבים N=210		יוצאי בריה"מ N=301		משתנים
	סטיית תקן	ממוצע	סטיית תקן	ממוצע	
-3.2***	1.3	5.1	1.4	4.7	תחושת נעימות לשרת צברים
-3.4***	1.2	4.7	1.3	4.3	ייחוס כוח ללקוח צבר
-2.0*	1.1	5.4	1.0	5.2	אמפטיה
-1.2	1.3	3.7	1.3	3.6	עבודת רגשות שטחית
-2.7**	1.4	4.4	1.3	4.1	עבודת רגשות עמוקה
-2.9**	1.0	2.3	0.9	2.1	אפליה נתפסת
5.6***	0.8	3.7	0.7	4.1	שייכות

ממצאים אלו מוצגים גם בתרשימים הבאים:

תרשים 1. הבדלים בתחושות בעת מתן שרות בקרב נותני שירות מקבוצות שונות (סקלת המדדים 1-7).

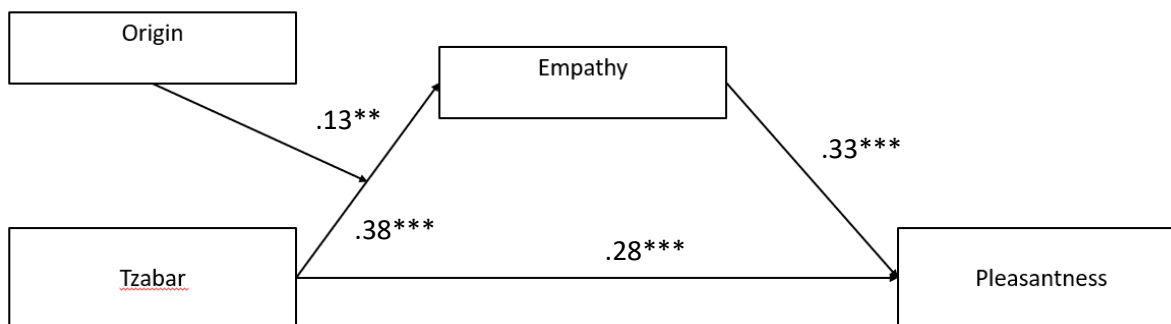


תרשים 2. הבדלים בתחושות אפליה ושייכות בקרב נותני שירות מקבוצות שונות (סקלת המדדים 1-5).



מעבר לממצאים המתבססים על ניתוחים סטטיסטיים תיאוריים, בצענו מספר בדיקות סטטיסטיות מורכבות בשיטת Process, מודלים של תוך-מיתון (Hayes, 2017), לבחינת הקשרים בין המשתנים. מוצגים כאן רק המודלים שנמצאו מובהקים ומשמעותיים. בתרשים מספר 3 מוצג מודל לניבוי נעימות לשרת לקוחות צברים ("Pleasantness") באמצעות מוצא ("Origin") (בריה"מ לשעבר/ערבי) וייחוס כוח ללקוחות צברים ("Tzabar") בתווך של המשתנה אמפתיה ("Empathy").

תרשים 3. מודל 1 לניבוי נעימות לשרת צברים באמצעות ייחוס כוח ללקוחות צברים- בתוך אמפתיה ומיתון המשתנה מוצא.

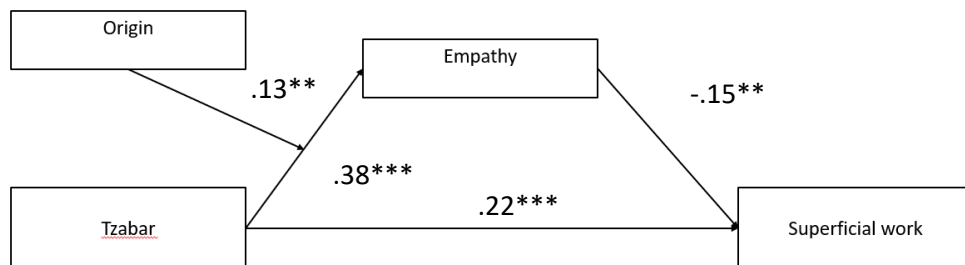


טבלה 8. השפעות עקיפות של ייחוס כוח ללקוחות צברים על נעימות לשרת לקוחות בתוֹך אמפתיה ובמיתון של מוצא: מקדמים במודל התוֹך-מיתון.

משתנים	Beta	B	SE	CR	P מובהקות
ניבוי אמפתיה					
ייחוס כוח ללקוחות צברים (Tzabar)	.38	.31	.03	9.12	<.001
מוצא (Origin)	.02	.05	.09	.58	1.56
Tzabar × origin	.13	.22	.07	3.06	.002
ניבוי נעימות לשרת לקוחות צברים					
ייחוס כוח ללקוחות צברים (Tzabar)	.28	.29	.04	6.67	<.001
אמפתיה (Empathy)	.33	.43	.05	8.06	<.001

מטבלה 8 ומתרשים 3 ניתן ללמוד כי לייחוס כוח ללקוחות צברים יש אפקט ישיר חיובי מובהק על אמפתיה. מכאן שככל שנותני שירות מיחסים כוח ללקוחות צברים כך האמפתיה כלפיהם גבוהה יותר. לייחוס הכוח יש גם אפקט ישיר חיובי ומובהק לתחושת הנעימות לשרת לקוחות צברים. לאמפתיה יש אפקט ישיר חיובי ומובהק לתחושת הנעימות לשרת לקוחות צברים. האמפתיה משתמשת כמשתנה המתוֹך בין ייחוס הכוח ללקוחות צברים ותחושת נעימות. משתנה המוצא משמש שמשתנה ממתן לקשר שבין ייחוס כוח ללקוחות צברים לאמפתיה. הקשר שבין ייחוס כוח לאמפתיה חיובי ומובהק יותר בקרב נותני שירות מהחברה הערבית מאשר בקרב נותני שירות יוצאי בריה"מ לשעבר.

תרשים 4. מודל 2 לניבוי עבודת רגשות שטחית באמצעות ייחוס כוח ללקוחות צברים- בתוֹך אמפתיה ומיתון המשתנה מוצא .

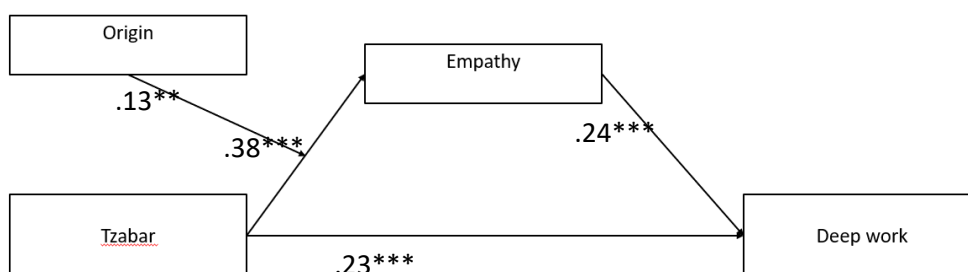


טבלה 9. השפעות עקיפות של ייחוס כוח ללקוחות צברים על עבודת רגשות שטחית בתווך אמפתיה ובמיתון של מוצא: מקדמים במודל התווך-מיתון.

משתנים	Beta	B	SE	CR	P מובהקות
ניבוי אמפתיה					
ייחוס כוח ללקוחות צברים (Tzabar)	.38	.31	.03	9.12	<.001
מוצא (Origin)	.02	.05	.09	.58	1.56
Tzabar × origin	.13	.22	.07	3.06	.002
ניבוי עבודת רגשות שטחית					
ייחוס כוח ללקוחות צברים (Tzabar)	.22	2.2	5.0	4.73	<.001
אמפתיה (Empathy)	-.15	19.-	6.0	-3.17	.002

מטבלה 9 ומתרשים 4 ניתן ללמוד בנוסף לאפקטים לניבוי אמפתיה, כי לייחוס כוח ללקוחות צברים יש אפקט ישיר חיובי מובהק על עבודת רגשות שטחית. מכאן שבכל שנותני שירות מיחסים כוח ללקוחות צברים כך עבודת הרגשות השטחית גבוהה יותר. לאמפתיה יש אפקט ישיר שלילי ומובהק לעבודת רגשות שטחית. ככל שנותני השירות חשים יותר אמפתיה עבודת הרגשות השטחית נמוכה יותר. האמפתיה משתמשת כמשתנה המתווך בין ייחוס הכוח ללקוחות צברים ועבודת הרגשות השטחית. משתנה המוצא משמש כמשתנה מממן לקשר שבין ייחוס כוח ללקוחות צברים לעבודת רגשות שטחית. הקשר בין המשתנים נמצא משמעותי יותר בקרב נותני שירות מהחברה הערבית מאשר בקרב נותני שירות יוצאי בריה"מ לשעבר.

תרשים 5. מודל 3 לניבוי עבודת רגשות עמוקה באמצעות ייחוס כוח ללקוחות צברים- בתווך אמפתיה ומיתון המשתנה מוצא .



טבלה 10. השפעות עקיפות של ייחוס כוח ללקוחות צברים על עבודת רגשות עמוקה בתווך אמפתיה ובמיתון של מוצא: מקדמים במודל התווך-מיתון.

משתנים	Beta	B	SE	CR	P מובהקות
ניבוי אמפתיה					
ייחוס כוח ללקוחות צברים (Tzabar)	.38	.31	.03	9.12	<.001
מוצא (Origin)	.02	.05	.09	.58	1.56
Tzabar × origin	.13	.22	.07	3.06	.002
ניבוי עבודת רגשות עמוקה					
ייחוס כוח ללקוחות צברים (Tzabar)	.23	4.2	5.0	5.19	<.001
אמפתיה (Empathy)	.24	31.	6.0	5.54	<.001

מטבלה 10 ומתרשים 5 ניתן ללמוד בנוסף לאפקטים לניבוי אמפתיה, כי לייחוס כוח ללקוחות צברים יש אפקט ישיר חיובי מובהק על עבודת רגשות עמוקה. מכאן שככל שנותני שירות מיחסים כוח ללקוחות צברים כך עבודת הרגשות העמוקה גבוהה יותר. לאמפתיה יש אפקט ישיר חיובי ומובהק לעבודת רגשות עמוקה. ככל שנותני השירות חשים יותר אמפתיה עבודת הרגשות העמוקה גבוהה יותר. האמפתיה משתמשת כמשתנה המתווך בין ייחוס הכוח ללקוחות צברים ועבודת הרגשות העמוקה. משתנה המוצא משמש כמשתנה ממתן לקשר שבין ייחוס כוח ללקוחות צברים לעבודת רגשות עמוקה. הקשר בין המשתנים נמצא משמעותי יותר בקרב נותני שירות מהחברה הערבית מאשר בקרב נותני שירות יוצאי בריה"מ לשעבר.

3.3 דיון ומסקנות- חלק כמותני

הממצאים הכמותיים התיאוריים מצביעים כי עבור נותני השירות מהחברה הערבית ערכי כלל המשתנים גבוהים יותר מאשר עבור נותני שירות יוצאי בריה"מ. מערכת הקשרים בין משתני המחקר תואמת את הספרות. נמצא כי ככל שתחושת הנעימות של נותני השירות לשרת צברים עולה, ייחוס הכוח והאמפתיה ללקוחות צברים עולה, נעשית עבודת רגשות עמוקה ותחושת השייכות עולה. עוד עולה כי ככל שתחושת הנעימות לשרת צברים עולה, כך יורדת האפליה הנתפסת. נמצא כי הקשרים בין משתני המחקר מתנהגים באופן דומה בקרב יוצאי בריה"מ ובקרב ערבים, אם כי הם חזקים יותר בקרב ערבים.

הממצאים המתבססים על המודלים הסטטיסטיים המורכבים של תווך-מיתון מצביעים כי ניתן לבנא אמפתיה באמצעות ייחוס כוח ללקוחות צברים ומוצא נותני השירות. מכאן שככל שנותני שירות מיחסים כוח ללקוחות צברים כך האמפתיה כלפיהם גבוהה יותר. משתנה המוצא משמש שמשנתנה ממתן לקשר שבין ייחוס כוח ללקוחות צברים לאמפתיה. הקשר שבין ייחוס כוח לאמפתיה חיובי ומובהק יותר בקרב נותני שירות מהחברה הערבית מאשר בקרב נותני שירות יוצאי בריה"מ לשעבר. הממצאים מצביעים על ההשפעות של ייחוס הכוח והאמפתיה על שלושה משתנים תלויים נוספים: נעימות לשרת לקוחות צברים (מודל 1), עבודת רגשות שטחית (מודל 2) ועבודת רגשות עמוקה (מודל 3). על פי מודל 1, לייחוס כוח יש גם אפקט ישיר חיובי ומובהק על תחושת הנעימות לשרת לקוחות צברים, ולאמפתיה במודל זה יש אפקט ישיר חיובי ומובהק לתחושת הנעימות לשרת לקוחות צברים. על פי מודל 2, לייחוס כוח ללקוחות צברים יש אפקט ישיר חיובי מובהק על עבודת רגשות שטחית. מכאן שככל שנותני שירות מיחסים כוח ללקוחות צברים כך עבודת הרגשות השטחית גבוהה יותר. במודל זה לאמפתיה יש אפקט ישיר שלילי ומובהק לעבודת רגשות שטחית. על פי מודל 3, לייחוס כוח ללקוחות צברים יש אפקט ישיר חיובי מובהק על עבודת רגשות עמוקה. מכאן שככל שנותני שירות מיחסים כוח ללקוחות צברים כך עבודת הרגשות העמוקה גבוהה יותר. במודל זה לאמפתיה יש אפקט ישיר חיובי ומובהק לעבודת רגשות עמוקה. ככל שנותני השירות חשים יותר אמפתיה עבודת הרגשות העמוקה גבוהה יותר.

מצאנו כי נותני שירות מקבוצות מיעוט מייחסים כוח רב לקבוצת הלקוחות מקבוצת הרוב (צברים), וכי ייחוס הכוח מניע מאמצים רגשיים מצידם של נותני השירות השייכים לקבוצת המיעוט. כאשר המאמצים הרגשיים משפרים את חווית האינטראקציה השירותית שמדווחת כנעימה יותר. מחד, אפשר להסביר תוצאה זו בכך שבסיטואציה הספציפית של מתן שירות ללקוח "החזק" מקבוצת הרוב, נותן השירות מקבוצת המיעוט מאמץ בעל כורחו את עמדת "החלש" / "הנחות" במסגרת תפקידו כנותן שירות, מה שעשוי להוות הסבר לניסיונות לריצוי של "החזק" באמצעות מצג רגשי חיובי של עבודת רגשות. הספרות מדגישה כי המידה בה ינקוט נותן השירות בזיוף רגשי כלומר מצג מזויף של רגשות מול הלקוח תלויה רבות באמונה הטובה שלו לגבי המאמצים הרגשיים והאחרים שעליו לבצע במסגרת תפקידו כנותן שירות, כאשר קיים שירות "באמונה טובה" (Allen et al., 2010) רמת עבודת הרגשות השטחית יורדת ורמת עבודת הרגשות העמוקה (אותנטיות רגשית) עולה. כך ניתן להסביר את הממצאים של הקשר השלילי בין אמפתיה לעבודת רגשות שטחית והחיובי עם עבודת רגשות עמוקה.

מקורה של האמפתיה עשוי לבוא דווקא מהמקום שרק בסיטואציית השירות הנוכחית נותן השירות עשוי לחוש עצמו בעמדה זמנית של "החזק" (מקבל השירות תלוי בו ובתשובתו) ומכאן עשוי להיות מוסבר הצורך של נותן השירות להפגין אמפתיה שנושאת בטבעה עמדת עליונות. להיות

אמפתי לאחר, מתבסס על העמדה של "המכיל" כשאובייקט האמפטיה (הלקוח) הינו ה"מוכל". בנוסף ייתכן ותחושת אמפטיה משרתת את האפשרות של נותן השירות מקבוצת המיעוט להיות קרוב לקבוצת הרוב או לפחות להידמות לה. לבסוף, כידוע בספרות קירבה רגשית בין נותן שירות ללקוח כתוצר של מאמצים רגשיים באשר הם (הן במסגרת עבודת הרגשות או במסגרת גילויי אמפטיה) מייצרת חווית שירות נעימה.

מהממצאים עולה התפקיד הממתן של המשתנה מוצא (origin). נמצא כי המודלים הקושרים בין ייחוס כוח למאמצים רגשיים והשפעה על נעימות האינטראקציה היו הרבה יותר חזקים אצל נותני השירות מהחברה הערבית מאשר נותני השירות יוצאי בריה"מ לשעבר. ניתן להסביר ממצא זה בסטטוס הנמוך יחסית של הערבים ביחס לקבוצות אתניות שונות (לרבות יוצאי בריה"מ לשעבר) בחברה הישראלית (Amit & Chachashvili-Bolotin, 2018). הפער בינם לבין קבוצת הרוב גבוה הרבה יותר ומכאן שהצורך בריצוי רב יותר. נותני שירות מהחברה הערבית נדרשים בהקשר זה למאמצים רגשיים משמעותיים רבים יותר כאקט של ריצוי וסגירת הפער.

4. דיון ומסקנות מהמחקר

לסיכום, המחקר הנוכחי התחלק לשני חלקים: חלק איכותני וחלק כמותני.

במחקר האיכותני נחשפה חווית שירות מורכבת ושליטת העולה מדיווחיהן של נותנות שירות מקבוצות מיעוט בעת מתן שירות ללקוחות צברים מקבוצת הרוב. מכאן חודד הצורך להתמקד במאמצים הרגשיים של נותני ונותנות שירות בהמצאתם במפגשי שירות מסוג זה. מצאנו פעולות ואקטים של ריצוי מצידין של נותנות השירות למול לקוחות המיוחס להם כוח גבוה. עוד נמצא כי נותנות השירות מהחברה הערבית הדגישו יותר מאשר נותנות השירות יוצאות בריה"מ לשעבר את מצוקתן מחוויית השירות ואת מאמצייהן הרגשיים לפיצוי וריצוי הצד השני. ממצא זה מתוקף בספרות המחקרית המעידה על מעמדן הסוציאוקונומי הנמוך יותר מיוצאות בריה"מ לשעבר (Amit & Chachashvili-Bolotin, 2018). באופן דומה, נותנות שירות מהחברה הערבית הביעו גילויי אמפתיה למצבו של הלקוח באופן עמוק ואותנטי יותר מנותנות שירות יוצאות בריה"מ לשעבר.

לסיכום, ללא קשר למוצא של נותנות השירות, כאשר נותנת השירות חשה את "עליונותו" של הלקוח היהודי הצבר, נכנסים לפעולה המאמצים הרגשיים שהיא עושה (אסטרטגיות עבודת הרגשות והאמפתיה). מאמצים אלו עשויים להוביל לשחיקה ולהפיכה של הסיטואציה השירותית לפחות נעימה. לאור ממצאי חלק זה, הוחלט לבחון קשרים ואינטראקציות בין משתנים אלו של ייחוס כוח, עבודת רגשות, אמפתיה ונעימות האינטראקציה בקרב נותנות שירות משתי הקבוצות הנחקרות באופן כמותני.

המחקר הכמותני תיקף את ממצאי החלק האיכותני. הממצאים התיאוריים מצביעים כי ערכי כלל הפרמטרים הנבחנים גבוהים יותר עבור נותני השירות מהחברה הערבית מאשר עבור נותני שירות יוצאי בריה"מ לשעבר. בהתאם לנמצא בספרות, נמצא כי ככל שתחושת הנעימות של נותני השירות לשרת צברים עולה, ייחוס הכוח והאמפתיה ללקוחות צברים עולה, נעשית עבודת רגשות עמוקה ותחושת השייכות עולה. עוד עולה כי ככל שתחושת הנעימות לשרת צברים עולה, כך יורדת האפליה הנתפסת. נמצא כי הקשרים בין משתני המחקר מתנהגים באופן דומה בקרב יוצאי בריה"מ ובקרב ערבים, אם כי הם חזקים יותר בקרב ערבים. הממצאים המתבססים על המודלים הסטטיסטיים המורכבים של תווק-מיתון מצביעים כי ניתן לנבא אמפתיה באמצעות ייחוס כוח ללקוחות צברים ומוצא נותני השירות. מכאן שככל שנותני שירות מיחסים כוח ללקוחות צברים כך האמפתיה כלפיהם גבוהה יותר. משתנה המוצא משמש שמשנתה ממתן לקשר שבין ייחוס כוח ללקוחות צברים לאמפתיה. הקשר שבין ייחוס כוח לאמפתיה חיובי ומובהק יותר בקרב נותני שירות מהחברה הערבית מאשר בקרב נותני שירות יוצאי בריה"מ לשעבר.

המלצות יישומיות הצפויות לעלות מהמחקר

המחקר מציף את התפיסות שיש לקבוצות שונות בחברה הישראלית כלפי קבוצות מיעוט לאומי (ערבים) ואתני (עולים) ואת המשקל שיש ליחסי האמון בין הקבוצות בביסוס עמדות אלו. ממצאי המחקר עשויים לשמש בידי קובעי מדיניות בבואם לפתח תוכניות להגברת האמון בין קבוצות במפגשי שירות כמו גם במפגשים אחרים בשוק העבודה. להלן סיכום ההמלצות.

ההמלצות לארגוני שירות (כדוגמת הביטוח הלאומי):

- חשוב שארגוני שירות יחשפו לקהל הלקוחות שלהם (בחומרי פרסום והסברה) את נותני ונותנות השירות ממוצא לאומי ואתני שונה כנותני שירות מקצועיים ולגיטימיים.
- יש לשים דגש בעיקר על חשיפה של לקוחות צברים לנותני שירות מהחברה הערבית.
- חשוב שארגוני שירות ישקיעו בהדרכה ושפור השליטה בשפה העברית לנותני שירות מקבוצות מיעוט ומקבוצות אתניות, באופן שיבטיח הקטנת פערי הבנה בין שני הצדדים.
- נהלי שירות מהודקים ככל שיהיו עשויים להקנות הגנה לנותנת השירות במקרים של בוטות ותקיפה של לקוחות.
- נדרשת עבודה על שיפור מיומנויות שיחת שירות: בהיבט של אסרטיביות לצד נימוס, היכרות מוקדמת עם קבוצת הרוב (מנטליות, סגנון דיבור, ציפיות וכדומה).
- נדרשות פעולות מצד ארגוני השירות לשבירת סטראוטיפיות של קבוצת הרוב ביחס לנותנות שירות מקבוצות מיעוט, באמצעות שיתוף קהל הלקוחות ברמה המקצועית של השירות, במכתבי הוקרה של לקוחות ובכל מה שנותן ביטוי ולגיטימציה למקצועיות של נותנות שירות מהחברה הערבית, יוצאות בריה"מ לשעבר ונותנות שירות מקבוצות מיעוט אחרות.
- בשירות שהוא פנים אל פנים רצוי להקפיד של מדים אחידים להקטנת פערי נראות חיצונית.

המחקר מתמקד בקבוצות שונות (מיעוט, עולים) בשוק העבודה וביחסי האמון הנרקמים בניהן ובינם לבין הוותיקים (קבוצת הרוב). יחסים אשר מאופיינים באמון נמוך עלולים לפגוע בשוויון ההזדמנויות שיש לקבוצות מיעוט ולמהגרים (עולים) בשוק העבודה. הבנת יחסים אלו והשלכותיהם עבור קבוצות המהגרים והמיעוטים, אשר נעזרות יותר מקבוצת הרוב בשירותי רווחה ואף מאכלסות את השכבות החלשות יותר בחברה- משמעותית לקידום הביטחון הסוציאלי של קבוצות אלו ולצמצום הפערים בחברה.

רשימת מקורות

1. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס). (2022). שנתון סטטיסטי לישראל 2022 - מספר 73.
2. Adjei, M. T., & Clark, M. N. (2010). Relationship marketing in A B2C context: The moderating role of personality traits. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(1), 73-79.
3. Adjei, M. T., Griffith, D. A., & Noble, S. M. (2009). When do relationships pay off for small retailers? Exploring targets and contexts to understand the value of relationship marketing. *Journal of Retailing*, 85(4), 493-501.
4. Al-Haj, M. (2005). Whither the Green Line? Trends in the Orientation of the Palestinians in Israel and the Territories. *Israel Affairs*, 11(1), 183-206.
5. Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., & Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance*, 23(2), 101-115.
6. Alesina, Alberto, and Eliana La Ferrara. "Who trusts others?." *Journal of public economics* 85.2 (2002): 207-234
7. Alterman, A. I., McDermott, P. A., Mulvaney, F. D., Cacciola, J. S., Rutherford, M. J., Searles, J. S., & Cnaan, A. (2003). Comparison of embedded and isolated administrations of the California Psychological Inventory's Socialization subscale. *Psychological Assessment*, 15(1), 64-70.
8. Altinay, L., & Altinay, E. (2008). Marketing strategies of ethnic minority businesses in the UK. *The Service Industries Journal*, 28(8), 1183-1197.
9. Alterman, A. I., McDermott, P. A., Cacciola, J. S., & Rutherford, M. J. (2003). Latent structure of the Davis Interpersonal Reactivity Index in methadone maintenance patients. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 25, 257-265.
10. Amit, K. and Bar Lev, S. (2015). Immigrants' sense of belonging to the host country: The role of life satisfaction, language proficiency, and religious motives, *Social Indicators Research* 124(3): 947-961.
11. Amit, K. and Chachashvili-Bolotin. (2018). Satisfied with Less? Mismatch between Subjective and Objective Position of Immigrants and Native-born Men and Women in the Labor Market, *Frontiers in Sociology*, 3:33.
12. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
13. Belle, D., & Doucet, J. (2003). Poverty, inequality, and discrimination as sources of depression among U.S. women. *Psychology of Women Quarterly*, 27, 101-113.
14. Aunier, P., & G. N'Goala (2010). "The Differing and Mediating Roles of Trust and Relationship Commitment in Service Relationship Maintenance and Development," *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, 303- 325.
15. Bourguignon, D., Seron, E., Yzerbyt, V., & Herman, G. (2006). Perceived group and personal discrimination: Differential effects on personal self-esteem. *European Journal of Social Psychology*, 36, 773-789.
16. Bourhis, R. Y., & Sachdev, I. (1984). Vitality perceptions and language attitudes: Some Canadian data. *Journal of Language and Social Psychology*, 3, 97-126.

17. Burgat, F., & Delvoie, L. A. (2003). Face to face with political Islam. *International Journal*, 58(3).
18. Burton, D. (2002). Incorporating ethnicity into marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(7), 442-451.
19. Chiu, C. M., Hsu, M. H., Lai, H., & Chang, C. M. (2012). Re-examining the influence of trust on online repeat purchase intention: The moderating role of habit and its antecedents. *Decision Support Systems*, 53(4), 835-845.
20. Dietz, G., Gillespie, N., & Chao, G. T. (2010). Unravelling the complexities of trust and culture. *Organizational trust: A cultural perspective*, 3-41.
21. Dustmann, C. and Preston, I.P. (2007). Racial and economic factors in attitudes to immigration. *The BE Journal of Economic Analysis Policy*, 7(1), 1-41.
22. Eisenberg, N., & Fabes, R. A. (1990). Empathy: Conceptualization, measurement, and relation to prosocial behavior. *Motivation and emotion*, 14(2), 131-149.
23. Foddy, M., Platow, M. J., & Yamagishi, T. (2009). Group-based trust in strangers: The role of stereotypes and expectations. *Psychological Science*, 20(4), 419-422.
24. Gilboa, S., Seger-Guttman, T. & Mimran, O. (2019). The unique role of relationship marketing in small service businesses' customer experience. *Journal of Retailing and Consumers Services*, 51, 152-164
25. Gorodzeisky, A., & Semyonov, M. (2011). Two dimensions to economic incorporation: Soviet immigrants in the Israeli labour market. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(7), 1059-1077.
26. Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
27. Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86-96.
28. Grandey, A. A. (2015). Smiling for a wage: What emotional labor teaches us about emotion regulation. *Psychological Inquiry*, 26(1), 54-60.
29. Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of management Journal*, 52(5), 958-974.
30. Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. The Guilford Press
31. Heppner, W. L., Kernis, M. H., Nezelek, J. B., Foster, J., Lakey, C. E., & Goldman, B. M. (2008). Within-person relationships among daily self-esteem, need satisfaction, and authenticity. *Psychological Science*, 19(11), 1140-1145.
32. Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press
33. Johnson, J. L., & Cullen, J. B. (2017). Trust in cross-cultural relationships. *The Blackwell handbook of cross-cultural management*, 335-360.
34. Johnson, J. A., Cheek, J. M., & Smither, R. (1983). The structure of empathy. *Journal of personality and social psychology*, 45(6), 1299.
35. Jones, L. E., & Young, F. W. (1972). Structure of a social environment: Longitudinal individual differences scaling of an intact group. *Journal of personality and social psychology*, 24(1), 108.

36. Joormann, J., Siemer, M., & Gotlib, I. H. (2007). Mood regulation in depression: Differential effects of distraction and recall of happy memories on sad mood. *Journal of abnormal psychology, 116*(3), 484.
37. Lewin-Epstein, N., & Semyonov, M. (1987). Ethnic group mobility in the Israeli labor market. *American sociological review, 342-352*.
38. Marger, M. N. (1985). Race and Ethnic Relations: American Perspectives.
39. Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of personality, 525-543*.
40. Miklikowska, M., Duriez, B., & Soenens, B. (2011). Family roots of empathy-related characteristics: the role of perceived maternal and paternal need support in adolescence. *Developmental Psychology, 47*(5), 1342.
41. Mobasher, M. (2007). 15 The Iranian ethnic economy in the United States. *Handbook of research on ethnic minority entrepreneurship: A co-evolutionary view on resource management, 228*.
42. Murali, S., Pugazhendhi, S., & Muralidharan, C. (2016). Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty—a case study of home appliances business. *Journal of retailing and consumer services, 30, 67-83*.
43. Ossewaarde, M. (2007). Cosmopolitanism and the society of strangers. *Current Sociology, 55*(3), 367–388.
44. Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of marketing, 73*(5), 1-18.
45. Pavlou, P.A.; Liang, H.; and Xue, Y. Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: A principal–agent perspective. *MIS Quarterly, 31, 1* (2007), 105–136.
46. Pilling, B. K., & Eroglu, S. (1994). An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyers' evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 14*(1), 45-58.
47. Pugh, S.D., Groth, M. & Hennig-Thurau, T. (2010). Willing and Able to Fake Emotions: a closer examination of the link between emotional dissonance and employee wellbeing. *Journal of Applied Psychology, 96* (2), 377-390.
48. Rafiq, M., Fulford, H., & Lu, X. (2013). Building customer loyalty in online retailing: The role of relationship quality. *Journal of Marketing Management, 29*(3-4), 494-517.
49. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior, 11*(1), 1-42.
50. Remennick, L. (2013). Professional identities in transit: Factors shaping immigrant labour market success. *International Migration, 51*(1), 152-168.
51. Saunders, M. N. K., D. Skinner, and R. J. Lewicki (2010). “Emerging Themes, Implications for Practice and Directions for Research,” in *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. Eds. M. N. K. Saunders, D. Skinner, N. Gillespie, G. Dietz and R. J. Lewicki. Cambridge: Cambridge University Press, 407–423
52. Schmitt, M. T., & Branscombe, N. R. (2002). The meaning and consequences of perceived discrimination in disadvantaged and privileged social groups. In W. Stroebe, & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology* (Vol. 12, pp. 167–199). Chichester, England: Wiley.

53. Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Postmes, T., & Garcia, A. (2014). The consequences of perceived discrimination for psychological well-being: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 140(4), 921.
54. Seger-Guttman, T., & Medler-Liraz, H. (2020). Does emotional labor color service actions in customer buying?. *Journal of Services Marketing*, 34(5), 683-696.
55. Seger-Guttman, T., & Amit, K. (2021). Who trusts whom? The case of immigrant service professionals, *Service Industries Journal*, 1-21.
56. Schwarzwald, J., & Tur-Kaspa, M. (1997). Perceived threat and social dominance as determinants of prejudice toward Russian and Ethiopian immigrants in Israel. *Megamot*, 38, 504–527
57. Spinella, M. (2002). A relationship between smell identification and empathy. *International Journal of Neuroscience*, 112(6), 605-612.
58. Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1–39.
59. Tartakovsky, E., & Walsh, S. D. (2020). Are some immigrants more equal than others? Applying a threat-benefit model to understanding the appraisal of different immigrant groups by the local population. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 46(19), 3955-3973.
60. Theron, E., and N. S. Terblanche (2010). “Dimensions of Relationship Marketing in Business-to-business Financial Services,” *International Journal of Market Research* 52(3), 383–402.
61. Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
62. Vilnai-Yavetz, I. & Rafaeli, A. (2011) The Effects of a Service Provider's Messy Appearance on Customer Reactions, *Services Marketing Quarterly*, 32:3, 161-180.
63. Yang, X., Wang, S., Yang, B., Ma, C., & Kang, L. (2019). A service satisfaction-based trust evaluation model for cloud manufacturing. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 32(6), 533-545.
64. Yashiv, E., & Kasir, N. (2013). Arab women in the Israeli labor market: Characteristics and policy proposals.

נספחים

נספח 1. לוח הזמנים אליו התחייבו החוקרות על פי שלבי העבודה:

מס' השלב	תיאור השלב	חודשים:	3	6	9	12	15	18	21	24
1	סקר ספרות פברואר-אפריל 2021		● ←							
2	ביצוע ראיונות איכותניים עפ"י קבוצת השתייכות 4 מרץ-29 לאפריל 2021			● ←						
3	ניתוח נתונים איכותניים אוגוסט עד דצמבר 2021				● ←					
4	ביצוע מחקר כמותני ינואר-מרץ איסוף נתונים 2022					● ←				
5	ניתוח נתונים כמותניים פברואר 2023						● ←			
6	כתיבת דוח מחקרי מרץ 2023							● ←		

נספח 2. הקדמה למחקר האיכותני

סיכום מול ביטוח לאומי: ביצוע ראיונות איכותניים עפ"י קבוצת השתייכות

1. בתחילת חודש פברואר 2021 קיימנו (פרופ' קארין אמית ופרופ' טלי סגר-גוטמן) פגישה עם ד"ר אורן הלר ראש מחלקת המחקר בביטוח לאומי והודקו מטרות המחקר, הוחלט על ביצוע ראיונות איכותניים עם נותני שירות ממוצאים שונים בביטוח לאומי על מנת לתת להם במה לביטויי רגשי של חווית מתן שירות לקהל מקבוצת הרוב ומקבוצות אתניות שונות. הוחלט על העמקת המטרות בפגישה נוספת עם נחמה שפירא מנהלת השירות.
2. ב-8.2.2021 התקיימה פגישה נוספת עם ד"ר אורן הלר ועם גב' נחמה שפירא מנהלת השירות בה הודקה מטרת המחקר ושונתה ממה שהוגדר בתחילת הדרך. והוגדרו הצעדים לפעולה. סוכם כי:
 - א. יראיינו כ-20 נותני שירות בביטוח לאומי על החוויה שלהם במתן שירות ללקוחות במטרה לשפר אותה, זוהי הזדמנות ומתן במה לנותני שירות לשתף בקשיים שלהן/ם באינטראקציות שירות שונות.
 - ב. כל ראיון יערוך כחצי שעה ויכלול פרוטוקול הכולל עד עשר שאלות, הוא ייעשה בזום. השאלות יהיו בנושא חווית מתן שירות ללקוחות ממוצאים שונים, היחס שמקבלים מלקוחות שונים מקבוצת הרוב (צברים) ומקבוצות אחרות.
 - ג. תיאור המרואיינים למחקר האיכותני- שונה מספר המרואיינים והמראיינות מ-40 ל-20 בפועל רואיינו 26. הוגדרו הקריטריונים: נותני שירות טלפוני על פי המספרים הקיימים כיום במרכז השירות של ביטוח לאומי מבחינת מוצאים שונים.

נספח 3. כלי המחקר האיכותני- הריאיון

הנחיות לראיון עם נותני שירות (ביטוח לאומי)

[לינק לזום קבוע: https://us02web.zoom.us/j/3059457536](https://us02web.zoom.us/j/3059457536)

מטרת הריאיון- מטרת הריאיון הינה להבין כיצד נותני שירות ממוצאים שונים חווים את התקשורת שיש להם עם לקוחות ממגזרים אחרים: צברים, ערבים, רוסים. חשוב להדגיש כאן את בחינת המידה של הסטריאוטיפיות של לקוחות כלפי נותני שירות מהמגזר וכמו כן את הסטריאוטיפיות של נותני שירות מהמגזר כלפי לקוחות ממגזרים אחרים.

פתיחה (הסבר למרואיינים): אנחנו חלק מצוות מחקר מהמרכז האקדמי רופין שבוחן את החוויה שיש לנותני/ות שירות כאשר הם/ן נותנים/ות שירות ללקוחות מקבוצת מוצא שונה. אנחנו רוצות ללמוד מכן/ם על העמדות שלכם בנושא זה, על האתגר שבעבודה עם לקוחות מקבוצת מוצא שונה הבטיחו למרואיינות כי: תשובותך נשמרות חסויות והן למטרת מחקר בלבד. שמך לא יוזכר בראיון ולא יעשה כל שימוש בפרטיך האישיים.

עדכנו אותם שהשיחה מוקלטת למטרות ניתוח את הריאיון, במידה וזה נעשה בטלפון, ואם בזום להקליט את הזום (אם יש קושי ניתן לכבות את המצלמה במחשב ממנו מנהלים את השיחה מהלך הריאיון). ללא הקלטה אין מה לעשות עם הריאיון! החתימו כל מרואיינות על טופס הסכמה מדעת להבעת הסכמתן להתראיין (ראו במודל). אם זה בזום אנא לפני הריאיון הראו את המסמך בשתף מסך ובקשו ממנו לקרוא ולהביע הסכמתן להתראיין זה מספיק לנו.

הערה: שאלות שמופיעות בסוגריים הן שאלות מנחות, שיש לשאול את המשיבים, רק אם הם מתקשים במענה לשאלה הפותחת. חשוב לבקש מהמרואיינות/ת הבהרות: כשאת/ה אומר/ת כך וכך למה את/ה מתכוונת/ת? , לבקש כמה שיותר דוגמאות, לנסות להבין באמצעות שאלות נוספות בטור השמאלי את הנאמר.

סגירת הריאיון. תודה על זמנך ועל שיתוף הפעולה.

ביצוע ותמלול הריאיון: יש להקליט את הריאיון ומיד כשמסתיים הריאיון רצוי לתמלל או אפשר לעתים לבקש מהמרואיין להמתין רגע עד שמסיימים לכתוב אם הכתיבה נעשית תוך כדי, כדי לוודא שכל המידע נרשם. השאלות בראיון מתארות את הנושאים אותם צריך לכסות. בנוסף להצגת השאלות רצוי מאוד להציע הבהרות.

הגשה לחברת תמלול: יש למספר כל ראיון ולנהל טבלה האומרת מיהו כל נבדק לא שמית אלא שנצמיד פרטים דמוגרפיים לנבדק הנכון.

ההנחיות לחברת התמלול-נא לתמלל את הריאיון, מילה במילה, לפי סדר השאלות המצוינות למעלה. יש להשתמש רק בקובץ זה ולכתוב את המלל המלא של כל תשובה בתוך התא בטבלה בהמשך לכל שאלה בצבע גופן אחר כאן יש רקע שונה לכל שאלות מוצא. יש להגיש תוך שמירת חיסיון פרטי המרואיין (אין צורך לציין את שמו). שימו לב, איכות ורמת הפרוט של הריאיון הינה אחד מהממדים לציין הסופי.

כלי המחקר- פרוטוקול ראיון- ביטוח לאומי

(דוגמא של פרוטוקול לראיונות עם נותנות שירות ממוצא ערבי על לקוחות ממוצא צברי)

הנחיה כללית	
	צברים= לקוחות מקבוצת הרוב שהם יהודים צברים אנו מחפשות את ההתנהגויות הייחודיות לכל מוצא כאשר נותן/ת השירות הוא ערבי/ה מניחות שיש הבדל לו היה נותן שירות למישהו מהמוצא שלו (ערבי). ומבקשות שיספר התנהגויות בעייתיות במיוחד! (תפיסות)
השאלה	מטרת השאלה ושאלות עזר לדיברון המראיין
1.	שאלות לגבי הבדלים שחווים/ות נותני/ות שירות מהמגזר הערבי ביחס להתנהגות המכוונת כלפיהם/ן מצד לקוחות ממוצאים שונים (צברים-יהודים ילידי הארץ/ אתיופיים /רוסים)
1.1	איך היית מתאר/ת מאפיין את ההתנהגות של לקוחות יהודים צברים , גברים ונשים, כלפיך וכלפי נותני שירות מהמגזר הערבי? תאר/י התנהגויות בעייתיות במיוחד שנתקלת בהן?
1.1.1	מדוע לדעתך זה קורה? כלומר מדוע לקוחות יהודים צברים מתנהגים כפי שתיארת בשאלה הקודמת?
1.1.2	מה זה עושה לך? - כלומר תאר/י את החייה שלך כשאת/ה נחשף להתנהגויות אלו מצד לקוחות יהודים צברים ?
1.1.3	כיצד תגיבי/י כאשר נתקל בהתנהגויות כאלו כלפיך ותחוש אי נעימות? איזה סוג של סגנון תאמץ מול לקוחות יהודים צברים ולמה?
1.2	מה מאפיין התנהגויות של לקוחות יהודים ממוצא רוסי , גברים ונשים, כלפיך? או בכלל כלפי נותני שירות מהמגזר הערבי?
1.2.1	מדוע לדעתך זה קורה? כלומר מדוע לקוחות יהודים ממוצא רוסי יתנהגו כפי שתיארת בשאלה הקודמת?
1.2.2	מה זה עושה לך? - כלומר תאר/י את החייה שלך כשאת/ה נחשף להתנהגויות אלו מצד לקוחות יהודים ממוצא רוסי ?
1.2.3	כיצד תגיבי/י כאשר נתקל בהתנהגויות כאלו כלפיך? ובכלל איזה סוג של סגנון מול לקוחות יהודים ממוצא רוסי תאמץ? ולמה?
1.3	מה מאפיין התנהגויות של לקוחות יהודים ממוצא אתיופי כלפיך? או בכלל כלפי נותני שירות מהמגזר הערבי?
1.3.1	מדוע לדעתך זה קורה? כלומר מדוע לקוחות יהודים ממוצא אתיופי יתנהגו כפי שתיארת בשאלה הקודמת?
1.3.2	מה זה עושה לך? - כלומר תאר/י את החייה שלך כשאת/ה נחשף להתנהגויות אלו מצד לקוחות יהודים ממוצא אתיופי אילו התנהגויות יגרמו לך חוסר נוחות?
1.3.3	כיצד תגיבי/י כאשר נתקל בהתנהגויות כאלו כלפיך? ובכלל איזה סוג של סגנון מול לקוחות יהודים ממוצא אתיופי תאמץ? ולמה?
1.4	לסיכום, מה הסיבות העיקריות שבגללן שיחת שירות עם לקוח/ה ממוצא אחר (יהודי צבר/יהודי אתיופי/ יהודי רוסי) עלולה לייצר חוסר נחת או אפילו לאיים? משהו שקשור למין של הלקוח? זכר או נקבה? או לגיל של הלקוח? ומדוע
2.	שאלות לגבי דעות קדומות של נותני/ות שירות מהמגזר הערבי כלפי לקוחות מקבוצות מוצא שונות
2.1	מבחינתך האישית מכל קבוצות המוצא שצינו עם מי הכי נוח לך לעבוד ולמה ?
2.2	מבחינתך האישית מכל קבוצות המוצא שצינו עם איזה מוצא לקוחות הכי קשה לך לעבוד ולמה?
3.	משהו שלא שאלנו ותירצה להוסיף?
4.	פרטים דמוגרפיים

נספח 4. כלי המחקר הכמותני- הסקר

שלום רב, במסגרת המרכז האקדמי רופין, אנו עורכים מחקר בנושאי שירות בקרב נותני שירות. נודה לך אם תוכלי להקדיש זמן למילוי השאלון. תשובותיך יתרמו רבות להבנה מעמיקה של הנושא. סודיות תשובותיך מובטחת. אינך צריך/ה לכתוב את שמך או כל פרט מזהה אחר על השאלון. השאלון מיועד למטרות מחקר בלבד ויבדקו רק נתונים סטטיסטיים מקובצים. אין בשאלון תשובות נכונות או לא נכונות. רק דעותיך האמיתיות הן הקובעות. השאלון מנוסח בלשון זכר אך פונה לבני שני המינים.

מודים לך מראש

צוות המחקר

האם בתפקידך את/ה נותן/ת שירות לקהל הישראלי היהודי הרחב דובר העברית (גם טלפוני וגם פנים מול פנים

כן / לא

במידה וכן איזה סוג שירות הנך מעניק:

- א. טלפוני
- ב. פנים אל פנים
- ג. גם טלפוני וגם פנים מול פנים

כל השאלות שתתבקש/י לענות עליהן מתמקדות במתן שירות לקהל הישראלי היהודי הרחב דובר העברית (צברים)

חלק א

כאשר את/ה נותן/ת שירות לקוחות מהקהל היהודי הרחב, ילידי הארץ (צברים), אנא ענה/עני עד כמה מניסיוןך האישי כל אחד מהמשפטים הבאים נכון לגביך, כאשר אין תשובה נכונה או לא נכונה, אנא ענה/עני רק תשובות המשקפות אותך במדויק, על סקלה של 1-7; כאשר 1= כלל לא מסכים עד 7= מסכים במידה רבה

7 חשוב במידה רבה	6	5	4	3	2	1 כלל לא חשוב	
7	6	5	4	3	2	1	1. לרוב נעים לי לשרת לקוחות צברים
7	6	5	4	3	2	1	2. לקוחות צברים נותנים לי לרוב תחושה נעימה
7	6	5	4	3	2	1	3. לקוחות צברים נראים לי בעלי השפעה וכח
7	6	5	4	3	2	1	4. לקוחות צברים שולטים באינטראקציה איתי כנותן/ת שירות

חלק ב (כוח גבוה או נמוך)

בשלב זה נבקשך לדמיין כאילו הנך נותן/ת שירות בביטוח לאומי ומגיע אליך לקוח שנדרש לשלם קנס כספי גדול מאד, הלקוח מאד לחוץ מהסכום שעליו לשלם לביטוח לאומי ומביע בפניך את בקשתו להפחית בגובה הקנס, אתה מגיב באסרטיביות לבקשה זו.

א

בשלב זה נבקשך לדמיין כאילו את/ה נותן/ת שירות בביטוח לאומי ומגיע אליך לקוח אשר המתלונן עליך שבטעות גבית ממנו סכום גבוה מאד שהוא לא היה צריך לשלם. את/ה מבינה/ה שהלקוח צודק ומנסה להרגיע אותו במילים טובות.

אנא ציין עד כמה במצב שירות זה להערכתך קיימת תלות של הלקוח בך כנותן שירות, על סקלה של 1-7, כאשר 1= כלל לא קיימת תלות עד 7 = קיימת תלות גבוהה מאד של הלקוח בי כנותן שירות

7 קיימת תלות גבוהה מאד של הלקוח בנותן השירות	6	5	4	3	2	1 כלל לא קיימת תלות של הלקוח בנותן השירות
7	6	5	4	3	2	1

עד כמה התלות של הלקוח בנותן השירות על פי המצב שתואר לעיל נותנת לנותן השירות שבאירוע 941836 כוח רב יותר מאשר ללקוח

7	6	5	4	3	2	1
מצב השירות נותן כוח רב לנותן השירות						מצב השירות כלל לא נותן כוח לנותן השירות
7	6	5	4	3	2	1

חלק ב

במידה ואתה נותן השירות במצב שתואר למעלה (בביטוח לאומי) עד כמה כל אחד מהמשפטים יהיה נכון לגביך. אין תשובות נכונות או לא נכונות רק כאלו המשקפות את עמדתך. אנא ציין תשובותיך בסקלה של 1-7; כאשר 1 = כלל לא מסכים עד 7 = מסכים במידה רבה

7	6	5	4	3	2	1	
חשוב במידה רבה						כלל לא חשוב	
7	6	5	4	3	2	1	1. הייתי חש אמפטיה ולב רך כלפי הלקוח במקרה זה
7	6	5	4	3	2	1	2. הייתי מבין לליבו של הלקוח
7	6	5	4	3	2	1	3. הייתי מנסה להסתכל על הצד של הלקוח
7	6	5	4	3	2	1	4. היו לי רגשות מתחשבים בלקוח שנמצא במצב קשה זה
7	6	5	4	3	2	1	5. הייתי מנסה להגן על הלקוח שנמצאת במצב כזה
7	6	5	4	3	2	1	6. המצב של הלקוח היה נוגע בי
7	6	5	4	3	2	1	7. הייתי מתאר/ת לעצמי איך הלקוח מרגיש לפני שהייתה לי ביקורת כלפיו
7	6	5	4	3	2	1	8. אני אפקטיבי בטיפול במצב כמו זה של הלקוח
7	6	5	4	3	2	1	9. אני נוהג להסתכל לשני הצדדים של המטבע בכל מצב שאני נמצא בו

חלק ג

במידה ואתה/נותן השירות במצב שתואר למעלה (בביטוח לאומי) עד כמה כל אחד מהמשפטים יהיה נכון לגביך. כלומר עד כמה אתה/מסכים עם כל משפט. אין תשובות נכונות או לא נכונות רק כאלו המשקפות את התנהגותך. אנא ציין/י תשובותיך בסקלה של 1-7; כאשר 1 = כלל לא מסכימ/ה עד 7 = מסכימ/ה במידה רבה

7	6	5	4	3	2	1	
חשוב במידה רבה						כלל לא חשוב	
7	6	5	4	3	2	1	1. מעמיד/ה פנים בכדי להתמודד עם הלקוח בצורה הולמת
7	6	5	4	3	2	1	2. מנסה באמת לחוש את הרגשות שעלי להראות
7	6	5	4	3	2	1	3. מעמיד/ה פנים שאני חש/ה את הרגשות הנדרשים
7	6	5	4	3	2	1	4. שמה "מסכה" כדי להציג את הרגשות שאני צריכה/ה להציג
7	6	5	4	3	2	1	5. מזייף/ת מצב רוח טוב
7	6	5	4	3	2	1	6. עובד/ת קשה כדי באמת להרגיש את הרגשות שאני צריכה/ה להראות כלפי הלקוח.

7	6	5	4	3	2	1	7. מתנהגת כאילו 'אני בהצגה' או 'על הבמה'
7	6	5	4	3	2	1	8. מתאמצת/להרגיש באמת את הרגשות שעליי להציג כלפי הלקוח.

חלק ד

כאשר אנשים מרקעים שונים נמצאים יחד, חלקם עשויים להרגיש שמתייחסים אליהם בצורה לא הוגנת. סמן עד כמה אתה מסכים או מתנגד למשפטים הבאים. השאלות הבאות מתייחסות ליחס של לקהל הישראלי היהודי הרחב דובר העברית (צברים) שלך כלפיך

מסכים מאוד	מסכים	לא בטוח	מתנגד	מתנגד מאוד	
5	4	3	2	1	1. אני מרגיש שכלל הישראלים יש דעות שליליות כלפיי
5	4	3	2	1	2. אני מרגיש שכלל הישראלים לא מקבלים אותי
5	4	3	2	1	3. אני מרגיש שכלל הישראלים יש משהו נגדי
5	4	3	2	1	4. הרגשתי אפליה כלפיי מכלל הישראלים
5	4	3	2	1	5. אני מרגיש שכלל הישראלים מתייחסים אלי בצורה שלילית

חלק ה'

האם אתה חושב או לא חושב שבעתיד תישאר לחיות בארץ?

- 1- אני בטוח שאשאר
- 2- אני די בטוח שאשאר
- 3- יתכן שאשאר אך אינני בטוח
- 4- די בטוח שלא אשאר
- 5- אני בטוח שלא אשאר

באיזו מידה המונח 'ישראלי' מגדיר אותך?

- 1- במידה מועטה מאוד
- 2- במידה מועטה
- 3- במידה בינונית
- 4- במידה רבה
- 5- במידה רבה מאוד

באיזו מידה, אם בכלל, אתה מרגיש בישראל בבית?

- 1- כלל לא
- 2- במידה מועטה
- 3- במידה בינונית
- 4- במידה רבה
- 5- במידה רבה מאוד

חלק ו'

פרטי רקע הקשורים לניסיוןך בעבודה עם לקוחות ישראלים דוברי עברית (שאינם מקבוצת המוצא שלך הלאומי/אתני)

1. באיזה תחום הנך נותן/ת שירות : _____
2. כמה זמן בערך את/ה נותן/ת שירות ללקוחות ישראלים? _____ שנים ו _____ חודשים
3. כמה לקוחות ישראלים את/ה משרת/ת בממוצע בשבוע? _____ אנה רשום מספר
4. האם עיקר מתן השירות ללקוחות הישראלים נעשה: 1. פנים אל פנים 2. טלפונית 3. דרך האינטרנט 4. אחר _____

לסיום, אנא מלא את פרטי הרקע שלך:

1. מין: 1. גבר 2. אישה
2. מהו גילך? _____ (רשום מס' שנים)
3. ארץ לידה: 1. ישראל 2. ארץ אחרת: _____ -
4. מצבך המשפחתי: 1. רווק 2. נשוי 3. גרוש/אלמן
5. מהי שפת המוצא שלך: ערבית / רוסית
השכלתך:

1. השכלה תיכונית
2. השכלה על-תיכונית
3. אקדמית.

6. הכנסתך (ממוצע ההכנסה בישראל לפי הלמ"ס עומד 9,900 ₪):

1. נמוכה במידה רבה מהממוצע
2. נמוכה מהממוצע
3. דומה לממוצע
4. גבוהה מהממוצע
5. גבוהה במידה רבה מהממוצע