

## תוכן עניינים

### פרק א' - מבוא 3

### פרק ב' - סקירת ספרות 4

#### 1. מנהיגות וסגנונות מנהיגות 4

1.1 מהי מנהיגות 4

1.2 סגנונות מנהיגות בקרב מנהלים 5

#### 2. נטייה לעזיבה 7

2.1 הגדרה 7

2.2 סיבות להקטנת נטייה לעזיבה 7

#### 3. מוטיבציה 10

3.1 הגדרה 10

3.2 שלושת מימדי מוטיבציה 10

3.3 תיאוריות מוטיבציה 10

3.4 סוגי מוטיבציה 12

#### 4. השפעת שילוב תלמידים בעלי ADHD על אקלים כיתה 27

4.1 הגדרה 14

4.2 גורמיל לשביעות רצון בעבודה 15

4.3 קשר בין שביעות רצון בעבודה לסגנון מנהיגות 17

#### 5. פרק אינטגרטיבי 18

### פרק ג' - דיון ומסקנות 23

### פרק ד' - ביבליוגרפיה 26

## פרק א' - מבוא

נושא העבודה, הינו בחינת קיום קשר הגומלין בין תרבות ארגונית בעלת סגנון מנהיגות מעצבת ביצירת תרבות ארגונית התומכת הנטייה לעזיבת מקום עבודה תוך הגדלת שביעות רצון ומוטיבציה באמצעות סקירה ספרותית של מקורות אקדמיים עדכניים. בעבודה זו עיקר המיקוד הינו בהקשר של סגנונות מנהיגות והשפעתם על התרבות הארגונית אשר משפיעה לבסוף על רמת שביעות והמוטיבציה של המונהגים תוך הפחתת הנטייה לעזיבה. תחילה, ידוע כי מנהיגות מעצבת, תומכת בדבריו של הרצברג, גורמת להנעת עובדים ברמה גבוהה יותר מאשר התבקשו לבצע תוך יכולת אמונה של מנהלים אלו ביכולת העובדים. מנהיגות מסוג זה מניעה את הכפיפים באמצעות הגדלת ציפיות, מחויבות ועוצמת הכפיפים בביצוע המשימות המוטלות עליהם. (Bass, & Avolio, 1993).

הרצברג (אצל בשארה, 2012) טוען כי על מנת להעלות את פרוין העובדים בארגון יש לחפש את הגורמים המוטיבציוניים החיצוניים והפנימיים. מכיוון שהם הראשונים להשפיע על שביעות הרצון ועל הישגות העובד הרצוי בארגון. ניהול תומך של מנהלים מלבה גורמים אלו. במילים אחרות, הרצברג חושב שארגון ומנהלים צריכים לעסוק בעיקר בתכנון ובידע תוך מתן שירות לעובדים בהספקת הכלים הדרושים להם למילוי עבודתם. מחקר אחד ובין הראשונים בתחום, מראה כי כפיפים מגיבים בחיוב על שיטות ניהול התומכות בצמיחתם האישית ומגיבים בשלילה ובתסכול על אלה המדכאות את כישורונותיהם וצורכיהם וכתוצאה מכך עולה שביעות הרצון העובד במקום העבודה (Bass, & Avolio 1993).

ישנה חשיבות לנושאים אלו גם בשנים האחרונות. אינספור חוקרים, בעיקר בנושא שביעות רצון ותרבות ארגונית הינה עדות חשובה עבור מנהלים ועובדים כאחד. חשיבותה הינה זיהוי השפעת שביעות הרצון של העובדים במקום עבודתם תוך הספקת הכלים הדרושים להם למילוי עבודתם, לרבות השפעת התרבות הארגונית (Maharani, Troena, & Noermijati, 2013). קיימת חשיבות רבה לאיתור הגורמים התורמים לשביעות הרצון בעבודה. לכן, מסכימים באקדמיה על כך ששביעות רצון העובדים נתפסת יותר ויותר כקשורה ליעילות של מקום העבודה, לאמינות שלו ולהשלכות אחרות רבות של התנהלות העובדים בארגון. לכן, ברציונל המחקר נראה כי כפיפים מגיבים בחיוב על תרבות ארגונית תומכת ומעצבת את הארגון. תרבות ארגונית מסוג זה משפיעה על צמיחתם האישית מכך עולה מוטיבציית העובדים ורמת שביעות הרצון (Benjamin, 2012). חוקרים טוענים כי קיימת חשיבות רבה ליצירת תרבות ארגונית. יצירת תרבות ארגונית חיובית היא ממנועי הצמיחה העיקריים של הארגון ומשלבת בו את מטרותיה. לכן קיימת חשיבות רבה להבניית תרבות ארגונית חיובית באמצעות מספר אלמנטים שיובאו בהמשך. החוקרים מוסיפים בכדי לקבל ביצועים טובים יש להתמקד ולהשקיע בבניית תרבות ארגונית מכיוון שעובד שבע רצון הוא עובד שיתפקד ביעילות ויבצע עבודתו כראוי. במידה והעובדים אינם שבעי רצון בעבודתם מתעוררת אצלם נטייה להחליף מקום עבודה או להעדר ממנו. (Maharani et al, 2014).

מטרת עבודה זו היא להציג קשר בין משתנים אלו באמצעות סקירת ספרות אקדמית בכדי להוכיח ולהסביר לארגונים ולמנהלים כאחד, כי עליהם לנקוט בסגנון מנהיגות מעצבת בכדי לשפר את התרבות הארגונית לטובת העצמת המוטיבציה והגדלת שביעות הרצון של העובד בארגון באמצעות מאפיינים השייכים לתרבות הארגונית. בנוסף, מתן כלים לזיהוי תוך מתן פתרונות מעשיים לזיהוי תרבות ארגונית והפיכתה כדרך להעלאת רמות שביעות הרצון והמוטיבציה של העובדים במקום העבודה.

## סקירת ספרות

נושא המחקר הינו לבדוק קשר תיאורטי על סמך מחקרים של חוקרים מתחום משאבי האנוש והניהול, בין מנהיגות מעצבת ותרבות ארגונית מעצבת ליצירת תרבות ארגונית התומכת בנטייה לעזיבת מקום עבודה תוך הגדלת המוטיבציה ושביעות הרצון של עובד במקום העבודה. בכדי לבדוק זאת תוצגנה סקירת ספרות אקדמית עדכנית ביותר הקושרת את שני משתנים אלו.

נושא פרק ראשון הינו, מנהיגות וסגנונות מנהיגות, בדגש על מנהיגות מעצבת והשפעותיה. נושא פרק שני הינו, נטייה לעזיבת מקום עבודה וכולל את הגורמים לנטייה לעזיבה. נושא פרק שלישי הינו, מוטיבציית העובד. נושא פרק רביעי הינו, שביעות רצון בעבודה והגורמים המשפיעים על שביעות רצון בעבודה. לבסוף יערך פרק שבו משולבים כל משתנה העובדה והקשרים ביניהם.

סקירת ספרות זו תשפוך אור על המושגים השונים הנבדקים במחקר זה ותציג מחקרים שעליהם מבוסס רציונל המחקר.

### 1. מנהיגות וסגנונות מנהיגות

#### 1.1 מהי מנהיגות

מנהיגות על פי Chapman (2012) הינה תופעה שהכל מכירים אותו ומודים בה, אך מעטים מאוד מצליחים להסביר. מנהיג הוא האדם הממקד את פעילויות שאר חברי הקבוצה. יתרונה של הגדרה זו הוא בהפניית תשומת הלב לתהליכים הקבוצתיים המשפיעים על עמדת המנהיגות. נכון יהיה לומר כי מנהיגים נוטים להיות במוקד הפעילות החברתית. ואכן, רוב ההגדרות של המושג "מנהיגות" נוטות לראות במנהיגות תהליך של השפעה המכוון לעבר הפרט או הקבוצה. המנהיג נתפס כמגשר בין רצון המונהגים ויכולותיהם מצד אחד, לבין מטרות הארגון ודרישותיו מצד שני. מטרת גישור זה היא להוביל לעובדים מרוצים ולתפוקות ארגוניות גבוהות. השוני בין ההגדרות בא לידי ביטוי במטרת השפעתה של המנהיגות, במקור השפעתה ובזיקתה לניהול (Bass, 2007).

אחת ההשפעות המרכזיות שיכולות להיות למנהיג על מונהגיו הוא בהנעתם לפעולה. אם מדובר על עובדים, אזי, בהנעתם לבצוע עבודה. לפיכך, הרצברג (בתוך: Robert & Lawrence, 2006), הבחין בין שתי קבוצות גורמים של הנעה בעבודה: גורמי סיפוק וגורמי חוסר סיפוק. גורמי סיפוק, המכונים גורמי תוכן או גורמים פנימיים (עניין, הזדהות עם התפקיד, השתתפות בצוותים לביצוע משימות בניהול עצמי), מספקים את הצורך במימוש עצמי ומניעים את העובד להשקיע ולהתמיד בעבודתו. גורמי חוסר סיפוק, המכונים גורמים היגייניים או גורמים חיצוניים (שכר, תנאי עבודה), הם גורמים שבלעדיהם בטל כוחם של גורמי הסיפוק. עובד שאינו מרוצה מתנאי העסקתו, תיפגע יכולתו לשאוב סיפוק מעבודתו. הטבה בגורמים החיצוניים יכולה לכל היותר למנוע חוסר סיפוק, אך אין בה כשלעצמה כדי להקנות סיפוק ממשי בעבודה, Bass & Riggio, (2005).