

תוכן עניינים

פרק 1 : מבוא

- 1.1 פתיחה..... עמ' 3
- 1.2 שאלת המחקר..... עמ' 3
- 1.3 רקע תיאורטי..... עמ' 3
- 1.3.1 המשתנה מנהיגות טרנספורמטיבית..... עמ' 3
- 1.3.2 המשתנה מחוברות עובדים..... עמ' 5
- 1.3.3 המשתנה כוונות עזיבה..... עמ' 6
- 1.4 השערות המחקר..... עמ' 7

פרק 2 : שיטת העבודה..... עמ' 8

- פרק 3 : ממצאים..... עמ' 8
- 3.1 השערה מספר 1..... עמ' 8
- 3.2 השערה מספר 2..... עמ' 11

פרק 4 : סיכום ודיון..... עמ' 8

- 4.1 סיכום..... עמ' 8
- 4.2 דיון..... עמ' 8
- 4.3 תרומות העבודה..... עמ' 8
- 4.4 מגבלות העבודה..... עמ' 8
- 4.5 המלצות למחקר המשך..... עמ' 8

פרק 5 : מקורות..... עמ' 8

פרק 1 : מבוא

1.1 פתיחה

ארגונים חווים אתגרים הולכים וגוברים בעידן המודרני. המבנים הארגוניים משתנים, התרבות הארגונית מושפעת מהשינויים החברתיים בקהילות, וכך גם מודל המנהיגות עובר שינויים ועדכוניים ברוח הזמן. ארגונים רבים שואפים להשיג אפקטיביות גוברת והולכת, ונמצא כי מחויבות העובדים לתפקיד מובילה להגברת האפקטיביות.

תפקידו של המנהל הינו תפקיד מפתח בהצלחת ואפקטיביות הארגון. לאורך השנים עסק המחקר בנייתו וטיוב של סגנונות הניהול וההובלה. בעבודה זו נרצה לבחון אספקטים אחדים של דמות המנהל, תוך התמקדות במערכות היחסים הנבנות עם מונהגיו. סגנונות ניהול רבים מתמקדים בכישורי של המנהל במובן שבו הוא מזהה מגמות שוק, מצליח להטיל את מרותו וסמכותו על עובדיו, מקורות הסמכות שלו, יכולתו לנהל תקציב ולנתח נתונים. בעבודה זו תבחן יכולתו של המנהל בבניית מערכות היחסים עם עובדיו כמנהיג. כיצד הוא בונה את מעמדו בקבוצה, כיצד הוא משפיע על עובדיו באופן עמוק ואישי, ונבדוק כמה משמעותית השפעתו על תפוקת העובדים והצלחת הארגון.

לא תמיד אנו ערים למשקל הרב שיש להשפעת השראה, יחס אישי, כבוד ואמון על תפקוד העובד. נאמנות, מחויבות לתפקיד ותחושת מחוברות עמוקה של העובד לארגון, משפיעים על האופן שבו תופס העובד את תפקידו ואת הארגון. נבחן כיצד הם יכולים להשפיע על כוונות העזיבה או ההישארות שלו בארגון, ומה ניתן לארגון לעשות בנוגע לכך.

1.2 שאלת המחקר

לפיכך, שאלת המחקר שנציג הינה: כיצד משפיעה מנהיגות טרנספורמטיבית על רמת המחויבות של העובדים לארגונם ועל כוונתם לעזוב את מקום עבודתם.

1.3 רקע תיאורי

1.3.1 המשתנה מנהיגות טרנספורמטיבית

מנהיגות טרנספורמטיבית (Transformational Leadership) הינה מושג בו עסקו חוקרים רבים. המושג הוצג לראשונה על ידי ברנס (Burns 1978 מתוך Mufeed, U 2018), אשר הגדיר מנהיגות טרנספורמטיבית כתהליך מתמשך אשר בו מנהיגים ומונהגים מעלים אחד את השני לרמות גבוהות יותר של מוסר ומוטיבציה. באס (Bass 1985 מתוך Mufeed, U 2018) המשיך והרחיב את עבודתו של ברנס, והגדיר את המנהיגות הטרנספורמטיבית כתהליך באמצעותו מנהיגים מעוררים השראה במונהגים ומפתחים את הפוטנציאל המלא שלהם, מעוררים את הצרכים הגבוהים יותר שלהם, ומתמירים את מערכת הערכים שלהם, על יד כך שהם מתייחסים ומטפלים בצרכים האמתיים של המונהגים ולא "פשוט מספקים את מה שהעובדים רוצים". מנהיגים אלה מפגינים יכולות מנטוריות כאשר הם מתייחסים אל הכפופים בכבוד ומרחיבים את אופק הציפיות של המונהגים. במונהגים מוחדרים: כבוד, אמון, הערצה

ונאמנות כלפי המנהיגים שלהם, ואלה יכולים להיות מתורגמים לידי חוללות עצמית גבוהה יותר. החוללות העצמית הגבוהה יותר גורמת לעובדים לנמרצות מוגברת וגורמת להם לסגל לעצמם מערכת אמונות שונה ולכוון על מנת להשיג תוצאות ארגוניות גבוהות יותר (Bass 1990).

בס ואבוליו (Bass & Avolio 1993) מציינים כי המנהיגים המעצבים משפיעים על ההערכה העצמית, תחושת השייכות והביטחון של המונהגים, ובכך משפיעים על התגובות הפסיכולוגיות והרגשיות של המונהגים. השפעתם על רמות המחויבות והמוטיבציה של המונהגים מובילה להעלאת התפוקות וביצועי העובדים בעבור הארגון. אם כך, כיצד משיגים המנהיגים המעצבים את השפעתם על המונהגים, ובכך משיגים את המטרות הארגוניות? מהם הכלים בהם הם משתמשים להנעת העובדים להגשמת המטרות הארגוניות? בס ואבוליו. (Bass and Avolio, 2000 מתוך Mufeed, U 2018) טוענים שמנהיגים מעצבים מזוהים על ידי ארבעה מאפיינים מנהיגותיים-ניהוליים, המכונים "4 I's" והם: מודל לחיקוי ולהזדהות (Idealized influence), הנעה השראתית (Inspirational motivation), גירוי אינטלקטואלי (Intellectual stimulation), ופיתוח אישי (Individualized consideration). ארבעת מאפיינים ניהוליים אלה מתארים לדעתם את הרווח אשר מעניקים המנהיגים המעצבים למונהגים, בנוסף לרווח בו יזכו במסגרת הארגון (שכר, מעמד, הטבות), במידה וייקחו על עצמם את העשייה למען הארגון.

מודל לחיקוי ולהזדהות מושג ע"י האופן שבו המ"מ מתנהלים בעצמם בעבודתם, על מנת לשמש דוגמה חיובית ומנחה למונהגים. כך למשל, המנהיגים המעצבים מפגינים דבקות בהשגת המטרות והיעדים הארגוניים שהציבו לעצמם, מקריבים אינטרסים אישיים על מנת לסייע לאחרים, משקיעים זמן, מאמץ, כישרון ומשאבים אישיים על מנת להצטיין בעבודתם, ומפגינים ביטחון ואמונה בדרך. **הנעה השראתית** מושגת ע"י המנהיגים המעצבים בראש ובראשונה על ידי כך שיש להם חזון ברור אותו הם רוצים להשיג ואותו הם מנחילים למונהגים. הם מגיעים לארגון, מבינים מהי התרבות הארגונית הקיימת, ומבצעים עריכה מחודשת של התרבות, על ידי שינוי של הנחות היסוד, הנורמות והערכים (Bass & Avolio 1993). לאחר מכן יתייחסו המנהיגים המעצבים אל המשימות לביצוע במונחים של שליחות. יש למנהיגים המעצבים בדרך כלל גם יכולות תקשורת גבוהות המסייעות בהעברת המסרים ברמה האישית והקבוצתית.

גירוי אינטלקטואלי של המונהגים מתבצע על ידי המנהיגים המעצבים כאשר הם מעודדים חשיבה יצירתית בצוות שלהם, הצעה של רעיונות אלטרנטיביים, ומאפשרים חשיבה ביקורתית גם כלפי רעיונות של המנהיגים המעצבים עצמם. הם מעודדים את המונהגים ללמוד ולהתפתח, ומנסים להביא לידי מיצוי הפוטנציאל האינטלקטואלי שלהם. תמיכתם של המנהיגים המעצבים **בפיתוח האישי** של המונהגים מתבטא גם בחשיבות שהם מעניקים לפיתוח הפוטנציאל האישי של כל אדם באשר הוא, של עצמם ושל המונהגים. הם מפגינים דאגה ותשומת לב כלפי המונהגים, זמינים עבורם, אישית ומקצועית, ומאמינים בחשיבותו של תהליך התפתחות אישית מתמיד.

מופיד (Mufeed 2018) מצייך כי בשנים שלאחר מכן התחום של מנהיגות טרנספורמטיבית תופס תאוצה ופופולריות בקרב אקדמאים, מחקרים וקובעי מדיניות עד כי מרקיז והאסטון (Marquis)