

## תוכן עניינים

1	מבוא
3	סקירת ספרות
3	מנהיגות – הגדרות ומאפיינים
4	סגנונות מנהיגות
5	מנהיגות והשפעת ההקשר והמצב
6	חקר המנהיגות על סמך יחסי מנהיג ומונהגים
6	<i>מנהיגות כריזמטית</i>
7	<i>מנהיגות מתגמלת</i>
7	<i>מנהיגות מעצבת</i>
8	<i>מנהיגות שב והנח</i>
8	<i>סופר-מנהיגות</i>
8	למידה ארגונית
10	שביעות רצון בעבודה
11	המחקר הנוכחי
12	שיטה
12	אוכלוסייה ומדגם
14	כלי המחקר
14	<i>שאלון דמוגרפי (נספח א')</i>
14	<i>שאלון סגנון מנהיגות (נספח ב')</i>
15	<i>שאלון למידה ארגונית (נספח ג')</i>
16	<i>שאלון שביעות רצון ממקום העבודה (נספח ד')</i>
16	הליך המחקר
16	תוצאות
16	סטטיסטיקה תיאורית
18	דיון
21	ביבליוגרפיה
25	נספחים
25	נספח א': שאלון דמוגרפי
28	נספח ב': שאלון סגנון מנהיגות
32	נספח ג': שאלון למידה ארגונית
35	נספח ד': שאלון תחושות בעבודה

## מבוא

למידה ארגונית משקפת את כלל התהליכים והאירועים שקורים בארגון וכתוצאה מהם אנשים בארגון מגדילים את כמות הידע, המיומנות ודפוסי הפעולה והחשיבה שלהם. שינוי ידע זה עשוי לחזק את פעילות הארגון (Popova-Nowak & Cheh, 2015). המדיניות הקפיטליסטית גרמה לתחרות גדולה בשוק וארגונים שבעבר היו ייחודיים בתחומם צריכים להתמודד מול מתחרים רבים בכדי לשרוד ולכן נדרשים לייצר יתרונות רב ממדיים, לצורך כך הארגונים חייבים ללמוד ולהתפתח כל העת ולעשות זאת מהר וליצור רעיונות חדשים לפעולה וליישמם. גם התפתחות הטכנולוגיה וכניסתה לכל תחום כמעט בעידן המודרני דורשת התפתחות ולמידה מתמדת וזאת בכדי לטייב את פעילות הארגון (Argote & Miron-Spektor, 2012). לדוגמה, שנות הקורונה דרשו מתן שירות מהבית ומתן שירות ללקוחות פנים אל פנים מרחוק, שינוי זה דרש שימוש בטכנולוגיות שלא היו מוכרות קודם לכן, שינוי זה נדרש להיעשות במהירות שכן ארגון שלא השתנה במהירות הפך לא רלוונטי. בנוסף, תהליכי למידה בתוך ארגון כוללים אינטראקציה של יחידים, קבוצות וארגונים כלומדים רב שכבתיים (Argote & Miron-Spektor, 2012). מי שמוביל תהליכים בארגון הוא המנהיג, כך גם לגבי למידה ארגונית. מנהיג משפיע חברתית וממקסם את המאמצים של כפיפיו לצורך השגת מטרת הארגון. הוא נותן את המענה לאתגרים ולהזדמנויות בתוך ההקשר הנתון בו נתון הארגון. כך, שהוא צריך לפעול מצורה תואמת מצב ולענות על הצרכים ולקחת בחשבון את היכולת והצרכים של הכפיפים, תוך מתן מענה לכל אלה (Anderson, Baur, 2017). הספרות מלמדת שאין סגנון מנהיגות אחד, אלא שקיימים מספר סגנונות מנהיגות בולטים: מנהיגות כריזמטית, מנהיגות מתגמלת, מנהיגות מעצבת, מנהיגות "שב והנח" ו"סופר-מנהיגות". לכל אחד מהסגנונות יתרונות וחסרונות, שבולטים יותר או פחות במצבים שונים. אשר על כן אחד מאתגרי המחקר הנוכחי היו לבחון איזה מסגנונות אלו הוא המתאים ביותר בכדי לקדם למידה ארגונית.

בעבר הנהגת עובדים התמקדה בהפעלת מרות ומתוך שכך שיפור התפוקה שהעובדים מייצרים, כיום ברור מעבר לכך ספק שעובד מרוצה יפיק יותר מעצמו מאשר עובד שעושה מלאכתו מתוך חשש, אשר על כן המושג "שביעות רצון בעבודה" מהווה מושג מרכזי במחקרים על ארגונים בשנים האחרונות (Farooqui & Nagendra, 2014). המושג מדגיש תחושה חיובית של העובד כלפי הסביבה הארגונית (Talukder, 2019). למנהיג השפעה מכרעת על שביעות רצון העובדים מתוקף היותו האדם שנותן מענה לצרכיהם (Anderson et al., 2017). למידה ארגונית יוצרת, כאמור, אינטראקציות רב ממדיות בתוך הארגון ומשפרת אותן (Argote & Miron-Spektor, 2012). מתוך שתי הנחות העבודה הללו, המחקר הנוכחי בחן את הקשר בין סגנון המנהיגות לבין שביעות רצון וכן את הקשר בין למידה ארגונית לבין שביעות רצון העובדים.

המחקר נערך על אוכלוסייה של עובדים שנותנים שירות בריאות במסגרת מגן דוד אדום בישראל. מגן דוד אדום הוא מוסד שנותן שירות הרה גורל לאוכלוסיית מדינת ישראל. עובדיו נתונים בלחץ מתמיד ונדרשת מהם רמת עבודה מיטבית, שכן בחיי אדם עסקינן. עם זאת, מערכות בריאות בכלל ומערכות בריאות המעניקות שירות בריאות חירומי נתונות לתחלופת כוח אדם מתמדת (Currie & Carr-Hill, 2012; Chen, et al., 2016). התרומה המרכזית של המחקר הנוכחי הינה להאיר ולפתוח תחום שעם כל הצניעות המתבקשת קיבל מעט מאוד התייחסות בקשר לארגוני בריאות בכלל וארגוני בריאות המעניקים שירותים חרומים בפרט, ובכך לנסות להקטין את קצב תחלופת כוח האדם.

## סקירת ספרות

סקירת הספרות הנוכחית תעסוק בשלושת המשתנים בהם עוסק המחקר הנוכחי. היא תתחיל בהגדרות ומאפייני המנהיגות תדון בסגנונות המנהיגות, בהשפעת ההקשר והמצב על המנהיגות, במנהיגות והקשר שלה ליחסי מנהיג ומונהגים ביחס למנהיגות כריזמטית, מנהיגות מתגמלת, מנהיגות מעצבת, מנהיגות "שב והנח" וסופר-מנהיגות. לאחר מכן תדון בהגדרות של למידה ארגונית ובהשפעותיה של למידה ארגונית, ולבסוף תדון בשביעות רצון עובדים בעבודה ובגורמים המשרתים שביעות רצון זו.

### מנהיגות – הגדרות ומאפיינים

קיים עניין גדול מאוד במנהיגות בתחום העסקים, החינוך, הבריאות והטכנולוגיה. מנהיגות הוא תהליך שבו באמצעות השפעה חברתית ניתן למקסם מאמצים של אחרים להשגת מטרה. היא נתפסת כאחת התגובות החשובות והיעילות ביותר לאתגרים ולהזדמנויות שמציג ההקשר. כדי להוביל עובדים להצלחה, יש צורך לפעול בסגנון מנהיגות ובהתנהגות תואמת סיטואציה, את הצרכים ואת היכולת של הכפופים עליהם מנסים להשפיע (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017). אשר על כן מנהיגות ממשיכה להיות לעניין בספרות הניהול, אך אין הגדרה אוניברסלית למונח הזה.

מנהיגות נתפסת לעיתים קרובות כאחת התגובות החשובות והיעילות ביותר לאתגרים ולהזדמנויות שמציג ההקשר. ההנחה היא שהסוגיות והאתגרים המעסיקים אותנו ועומדים בפנינו, כחלק מהחברה, ימצאו מענים ראויים ורצויים באמצעות מנהיגות הולמת (Vaslescu, 2019). קיימות דרכים שונות להגדיר מנהיגות, עד שקשה להסכים עם הגדרת עבודה אחת. כדי להבין את המושג הגדול הזה, אנו חייבים לקבל את העובדה שמעבר לכך שמנהיגות היא לא רק אדם או קבוצת אנשים בעמדה גבוהה, אלא היא גם האינטראקציות בין מנהיג לבין המונהגים שלו. לפי Cohen אצל Vaslescu (2019) מנהיגות היא אומנות של גיוסם של אחרים לרצות להיאבק למען שאיפות משותפות. כמו כן היא מערכת יחסים תכליתית, המתרחשת באופן אפיזודי בקרב משתתפים, המשתמשים בכישוריהם האישיים לצורך השפעה, בכדי לצור שינוי (Michael S. Kearns, 2005).

מנהיגות יכולה להיות תהליך מתמשך בו אדם מנסה להשפיע על המונהגים שלו ליצור ולהגשים מטרה, על ידי הפעלת כוח השפעה על אנשים, על ידי הנעתם לבצע עבודה או על ידי תגמול או ענישה שלהם (Vaslescu, 2019). כאשר אדם בעל מניעים מסוימים ומטרות מסוימות נוקט אמצעים מסוימים כדי להניע את האנשים סביבו ולעוררם לפעולה, ובה בעת נענה לצורכיהם ומאפשר להם לחוש סיפוק בעשייתם, הריהו ממש את מנהיגותו (סרג'ובאני, 2002). יוקל ועמיתיו (Yukl, Mahsud, Prussia, & Hassan, 2019) רואה במנהיגות התנהגות של יחיד, המכוון פעילות של קבוצה להשגת מטרה משותפת. כסוג מיוחד של יחסי כוח, המאופיינים באמצעות תפיסה של חברים בקבוצה, שלפיה לחבר אחד בה יש זכות להתוות להם, כחברי הקבוצה דפוסי התנהגות. השפעה בין-אישית המסתייעת במצב ובתהליך שלתקשורת, המכוונים להשגת מטרות. פעילות