**הקשר בין סגנון המנהיגות הנתפס, מחויבות ארגונית ומיקוד וויסות בקרב מונהגים, הממותן על ידי סוג הארגון**

**The relationship between follower's perception of leadership style, organizational commitment and regulatory focus, moderated by Organizational types**

Dr. Mash Roni and Lihi Cohen

**תקציר**

המחקר הנוכחי בחן את הקשר בין סגנון המנהיגות של המנהיג הנתפס בעיני המונהגים (מתמירה, עסקאית), מחויבות ארגונית (רגשית, מתמשכת) ומיקוד ויסות (מיקוד, מניעה) של המונהגים, הממותן על ידי סוג הארגון (כפייה, כדאיות). השערות המחקר שיערו כי ימצא קשר חיובי בין מנהיגות מתמירה לבין מחויבות רגשית ומיקוד בקידום וכן, שוער כי קשר זה יהיה חזק יותר בארגוני הכפייה. בנוסף, השערות המחקר שיערו כי ימצא קשר חיובי בין מנהיגות עסקאית לבין מחויבות מתמשכת ומיקוד במניעה וכן, שוער כי קשר זה יהיה חזק יותר בארגוני הכדאיות. במחקר השתתפו 82 נבדקים המועסקים בארגוני כפייה ו-80 נבדקים המועסקים בארגוני כדאיות, סך הכול 162 נבדקים. השערות המחקר נבדקו על ידי שאלונים שהועברו בצורה ידנית, קובץ השאלונים כלל את שאלון סגנון המנהיגות (MLQ), שאלון מחויבות ארגונית ושאלון מיקוד ויסות. ההשערה אשר בחנה את הקשר בין מנהיגות מתמירה למחויבות רגשית ומיקוד בקידום אוששה, כלומר, ככל שהמנהיג נתפס כבעל סגנון מתמיר יותר בעיני המונהגים, כך המונהגים יחושו יותר מחויבות רגשית לארגון ויותר ממוקדים בקידום והצלחות. בנוסף, ההשערה אשר בחנה את הקשר בין מנהיגות עסקאית למחויבות מתמשכת ומיקוד במניעה אוששה גם היא, כלומר, ככל שהמנהיג נתפס כבעל סגנון עסקאי יותר בעיני המונהגים, כך המונהגים יחושו יותר מחויבות מתמשכת ויותר ממוקדים במניעת כישלונות. מודל המיתון על ידי סוג הארגון (כפייה, כדאיות) אושש. כלומר, יש הבדל בין הקשרים שצוינו לעיל בארגוני הכפייה בהשוואה לארגוני הכדאיות. אך, כאשר נבדקו הקשרים במודל המיתון ברמה הפרטנית, לא נמצאו מובהקים ולכן הופרכו. המחקר הנוכחי מוסיף נדבך תיאורטי להשפעת סוג הארגון, בעיקר על פי סיווגו של עציוני (1961), וסגנון המנהיגות על מחויבותם של עובדים ומידת מכוונותם ל"הצלחות" והימנעותם מ"כשלונות". אפשר שממצאי מחקר זה ישמשו ארגונים לטיפוח סגנונות ניהוליים ההולמים לצרכים הארגוניים בנוגע לקשרים הידועים בספרות המחקרית לגבי סוג המחויבות הארגונית וסוג מיקוד ויסות העובדים. זאת, בהתאם לאסטרטגיה הארגונית הספציפית.

**סקירת ספרות/מבוא Theoretical background**

**מנהיגות מתמירה ומנהיגות עסקאית**

 הספרות המקצועית בנושא מנהיגות משנות ה-90, מגדירה מנהיגות כתהליך של השפעה חברתית שהאפקטיביות שלה תלויה במידה בה המונהגים תופסים את האדם כמקור תקף של השפעהLord &) Maher, 1993 ; Meindl, 1995 ).

) Burns1978), זיהה שני סוגים של סגנונות מנהיגות: מנהיגות מתמירה ((Transformational ומנהיגות עסקאית (Transactional). Burns ראה במנהיג העסקאי, מנהיג שנתפס כיוזם מגע עם הכפופים לו במאמץ להמיר משהו בעל ערך כגון: תגמולים עבור ביצועים, תמיכה הדדית או חשיפה דו צדדית. המנהיג המתמיר, לפי Burns (1978) הוא כזה, שגורם לעלייה מוטיבציונית ומורלית של המונהגים באמצעות חוללות רגשית ומבלי שהמונהגים יצפו לתמורה חומרית כלשהי. Burns (1978), טען כי ניתן לסווג את המנהיגים לפי סגנון המנהיגות שלהם: סגנון הנוטה לעסקאות, לעומת סגנון החותר לעיצוב המונהגים.

Avolio & Bass (1991), הציגו מחקר אמפירי, שיצר מיפוי של סגנונות המנהיגות השכיחים בקרב מפקדים ומנהלים. הם מיקמו את המנהיגות המתמירה והמנהיגות העסקאית של Burns (1978) על רצף. מודל זה נקרא "מודל הטווח המלא של המנהיגות" (Full range of leadership). המבנים המרכיבים את המודל מציגים שלושה סוגים של סגנונות מנהיגות: מתמירה, עסקאית וסגנון "שב ונח" (Laissez-faire), המוצגים על ידי תשעה גורמים שונים.

סגנון "שב ונח" מתואר במודל שלעיל כהעדר מנהיגות, הימנעות מהתערבות כלשהי או שניהם גם יחד. בסגנון מנהיגות הימנעותי זה, אין ביטוי למשא ומתן עם המונהגים, ההחלטות לרוב נדחות וחסרים תגמולים, התערבויות ופידבקים. כמו כן אין התייחסות או ניסיון לשיפור המוטיבציה ושביעות הרצון של המונהגים (Avolio & Bass, 1991). סגנון מנהיגות זה נוטה להימנע מתפקיד המנהיג ומציע מעט מאוד הכוונה ותמיכה (Kirkbride, 2006).

מנהיג עסקאי, על פי המודל שלעיל, פועל בתוך המערכת והתרבות הקיימת, מעדיף להימנע מסיכונים, מקדיש תשומת לב לאילוצי זמן ויעילות ובאופן כללי מעדיף תהליך על תוכן כאמצעי לשימור השליטה והבקרה (Bass, 1985). מנהיג מהסוג הזה משתמש בצורה האקטיבית של הניהול על ידי בחינה וצפייה בשגיאות העובדים ותיקונם באופן תמידי (Northouse, 2007). המנהיג העסקאי מבסס נורמות ואמצעים למדידת התנהגויות המונהגים ולאחר מכן עוקב אחר המונהגים כדי שלא תהיינה סטיות ושגיאות. המנהיג קובע יעדים ומבהיר את ציפיותיו מהמונהגים כך שהארגון ישיג את התוצאות הרצויות לו (Avolio & Bass, 2004). נמצא קשר בין מנהיגות עסקאית לבניית רמה בסיסית של אמון, עקב הבהרת הציפיות והתגמולים לעובדים (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). בנוסף, נמצא כי מנהיגות עסקאית קשורה ליעילות (Martin, 2015).

מנהיגת מתמירה מאופיינת בחתירה לדרכים חדשות לאופן העבודה, אחר הזדמנויות לנוכח הסיכונים, העדפת תשובות יעילות ונטייה מצומצמת לשמירת הסטטוס קוו. מנהיג מתמיר לא רק מגיב לנסיבות הסביבתיות, אלא מעצב ויוצר אותם בעצמו Avolio & Bass,1990)). סוג זה של מנהיגות מתייחס למנהיג המניע את המונהג מעבר לאינטרסים עצמיים ומידיים (Erkutlu, 2008). למנהיגות מתמירה יש השפעות משמעותיות ברמה האישית וברמה הארגונית. ברמה האישית, המנהיגות המתמירה קשורה באופן חיובי לשביעות רצון בעבודה (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002), התנהגות אזרחית ארגונית (Piccolo & Colquitt, 2006), מחויבות לארגון (Judge & Piccolo, 2004) ויצירתיות העובדים (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). ברמה הארגונית המנהיגות המתמירה קשורה באופן חיובי לחדשנות ארגונית, ביצועי העובדים (Judge & Piccolo, 2004), תפוקות העובדים ורווחיות הארגון (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

**מחויבות ארגונית ומנהיגות הטווח המלא**

מחויבות ארגונית (Organizational commitment), הינה "קשר פסיכולוגי" לארגון המשפיע על העובד וגורם לו להתנהג בדרכים עקביות עם האינטרסים של הארגון Bentein, Vandenberg,) Vandenberghe & Stinglhamber, 2005; Riketta, 2002). לפי Griffin & Hepburn (2005), הבנת המחויבות לארגון וקידומה, חיונית ליעילות ולאפקטיביות של הארגון.

אלן ומאייר (Allen & Meyer, 1996), הצביעו על שלושה סוגים של מחויבות ארגונית: מחויבות מתמשכת (Continuance commitment) המתייחסת לקשר אינסטרומנטלי המתבטא במודעות לעלויות הכרוכות בעזיבת הארגון. מחויבות רגשית אפקטיבית (Affective commitment), המתייחסת לקשר רגשי, הבא לביטוי בהזדהות ומעורבות של העובד עם הארגון. מחויבות נורמטיבית (Normative commitment) המוגדרת כמצב שבו העובד נשאר כבול לארגון, מתוך תחושות של חובה והכרח להישאר במקום העבודה, כיוון שכך ראוי ונכון להתנהג.

McGee & Ford (1987), זיהו שני ממדים במחויבות מתמשכת: העדר אלטרנטיבות חלופיות והקרבה נתפסת של המשאבים הקשורים לעזיבת הארגון. נמצא כי המחויבות המתמשכת גוברת ככל שהמשאבים שהושקעו בארגון גדלו והאלטרנטיבות החלופיות קטנו Rusbult & Farrell, 1983)).

מחקרים חדשים יחסית, מצאו כי התנהגות אתית של עובדים ומנהלים ותמיכה נתפסת מצד הארגון מגבירה את המחויבות הרגשית של העובד (Fu, Deshpande & Zhao, 2011). כאשר מתרחשת התפתחות של מערכת יחסים הדדית בין העובד לארגון, העובד מפתח מחויבות רגשית המגבירה את תחושת החובה של העובד להשיב אכפתיות בתמורה לתמיכת הארגון ובד בבד מספקת את צרכי העובד, כגון השתייכות ותמיכה רגשית (Rhoades & Eisenberger, 2002).

נמצא כי עובדים אשר חווים מחויבות רגשית כלפי הארגון, יהיו בעלי תחושת שייכות וזהות ארגונית המעלה את המעורבות שלהם בפעילויות הארגון, את נכונותם להשיג מטרות ארגוניות ורצונם להישאר בארגוןMowday, Porter & Steers, 1982; Meyer & Allen, 1991) ).

הגורם הנחשב למשפיע ביותר על המחויבות האירגונית הוא סגנון המנהיגות של המנהל הישיר של העובד (Mowday, al., 1982). מחקר בולט בהקשר זה מצביע על כך שמנהיגות מתמירה קשורה באופן חיובי עם מחויבות אירגונית, הן בסוגים שונים של ארגונים והן בתרבויות שונותBono &) Judge, 2003; Dumdum et al., 2002; Koh, Steers & Terborg, 1995; Lowe et al., 1996; Walumbwa & Lawler, 2003).

במחקרם של Buciuniene & Skudiene (2008), הבוחן את הקשר בין מנהיגות למחויבות רגשית ארגונית, נמצא כי בין שני המשתנים הללו קיים מתאם גבוהה כך שלמנהיגות מתמירה קשר חיובי עם המחויבות הרגשית של המונהג. ממצא זה אינו מפתיע, כיוון שמנהיגות מתמירה מתקשרת לאספקטים רגשיים ואף יש המכנים את סגנון מנהיגות זה כ'מנהיגות מחוללת רגשות' (פופר, 1994). מנהיג מתמיר משפיע על המחויבות הרגשית של כל אחד מהמונהגים שלו, באמצעות עידודם לחשיבה יצירתית באמצעות שיטות חדשניות. מנהיג מתמיר אף מתייחס לכל עובד בצורה פרטנית, מערב עובדים בתהליך קבלת ההחלטות, מעורר בהם השראה ומשדר נאמנות לארגון כמודל לחיקוי (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1997; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993).

על בסיס המחקרים שלעיל, הועלתה השערה במחקר הנוכחי (השערה 1): כי ימצא קשר חיובי בין מנהיגות מתמירה, כפי שנתפסת בעיני המונהגים למחויבות הרגשית של המונהגים לארגון. כך שרמות גבוהות של מנהיגות מתמירה, ינבאו רמות גבוהות של מחויבות רגשית לארגון.

מנהיג עסקאי מקדיש תשומת לב לאילוצי זמן ויעילות (Bass, 1985) ומשתמש בצורה אקטיבית של ניהול על ידי בחינה וצפייה בשגיאות העובדים ותיקונם באופן תמידי (Northouse, 2007).

נטייתם של מונהגים הכפופים למנהיג עסקאי, תהא לפעול בשיטה של תן וקח. סביר להניח כי ישקיעו את המשאבים הנדרשים מהם לקבלת התגמול, ימנעו משגיאות ולא מעבר לכך. כשתמצא אלטרנטיבה חלופית טובה יותר, המציעה תגמול גדול יותר, יעזבו המונהגים את הארגון. בנוסף, במחקרם של (Lo, Ramayah & Min, 2009) נמצא כי ממד התגמולים וממד הניהול האקטיבי, קשורים בצורה מובהקת למחויבות מתמשכת.

על בסיס המחקרים שלעיל, נגזרה השערה במחקר הנוכחי (השערה 2): כי ימצא קשר חיובי בין מנהיגות עסקאית, כפי שנתפסת בעיני המונהגים למחויבות המתמשכת של המונהגים לארגון. כך שרמות גבוהות של מנהיגות עסקאית, ינבאו רמות גבוהות של מחויבות מתמשכת לארגון.

**מיקוד ויסות**

תיאוריית מיקוד הויסותregulatory focus)) שפותחה על ידי Higgins (1998), מתארת הבדלים משמעותיים בין אנשים בתהליך בו הם מתקדמים לעבר הנאות ונמנעים ומתרחקים מכאב. Higgins (1998; 2001) גם הבחין בין שני סוגים של מיקוד בוויסות: מיקוד בקידום (Promotion focus), המאופיין בקידום מטרות פרטיות של האינדיבידואלים הקשורות בעיקר להתקדמות, התפתחות, צמיחה, השגיות, שאיפות להשגת עצמי אידאלי ובניית אסטרטגיות הכרוכות במרדף נלהב לרווחים והצלחות. מנגד, מיקוד במניעה (Prevention focus), המאופיין במטרות פרטיות של האינדיבידואלים הקשורות בעיקר להימנעות, הגנה, ביטחון ואחריות. מטרות המניעה כרוכות בהימנעות מטעויות ובבניית אסטרטגיות הכרוכות בהימנעות מהפסדים וכישלונות.

מיקוד בקידום ומיקוד במניעה, הן אוריינטציות תפיסתיות הקשורות לתהליכי מוטיבציה להתקדמות או להימנעות. לפיכך, אדם בעל רמה גבוהה של מיקוד במניעה, יחווה מוטיבציה להימנעות, אשר תנחה את התנהגותו לכיוון של התרחקות מהשגת דברים שאינם רצויים ואילו אדם בעל רמה גבוהה של מיקוד בקידום, יחווה מוטיבציה להתקדמות, אשר תנחה את התנהגותו לכיוון השגת דברים רצויים ( McGregor, Gailliot, Vasquez & Nash, 2007).

המיקוד בוויסות מכיל רכיב יציב (trait) ורכיב מצבי (state), (Stam, Knippenberg, & Wisse, 2010). הרכיב היציב מתאר את הנטייה האישית של האינדיבידואל להיות ממוקד בקידום או ממוקד במניעה. מקורה של נטייה זו נעוץ באינטראקציות עם אחרים משמעותיים בילדות. הרכיב המצבי מצביע על כך, שסביבת האדם יכולה לגרום למיקוד בוויסות ספציפי כמו למשל, כאשר אדם עובד בסביבה שמשרה אוירה של רווח עתידי, לאדם תהיה נטייה גבוהה יותר למיקוד בקידום בעבודה (Higgins & Silberman, 1998).

מיקוד במניעה קשור לתפיסה לוקאלית (מול תפיסה גלובלית), (Forster & Higgins, 2005) ולחשיבה אנאליטית ((Seibt & Forster, 2004. נמצא, כי אנשים עם מיקוד במניעה יעדיפו לחדש משימה שהופסקה ולא להתחיל משימה חדשה ולשמר את האובייקטים שברשותם (Liberman, Idson, Camacho, & Higgins, 1999). מיקוד בקידום גורם לאנשים לדאוג לצמיחתם האישית ולצורכיהם ההתפתחותיים. אינדיבידואלים בעלי מיקוד בקידום גבוה יהיו בעלי מוטיבציה להשיג מטרות המייצגות את אמונותיהם או את העצמי האידיאלי שלהם (Brockner & Higgins, 2001). נמצא כי למיקוד בקידום של האינדיבידואל, תפקיד חשוב ומתווך בין פרספקטיבת זמן עתידית לבין מניעים לצמיחה בעבודה. כך, עובד בעל מיקוד בקידום גבוה יראה עצמו מתקדם בארגון בטווח הרחוק (Kooij, Bal & Kanfer, 2014). בנוסף, נמצא כי מיקוד בקידום עשוי להגביר את המחויבות הרגשית של העובד לארגון. מחויבות זו מתפתחת בעיקר בעקבות תמיכה מצד הארגון בצמיחתו של האדם ושאיפותיו (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko & Robert, 2008).

**מנהיגות ומיקוד בקידום**

מנהיג מתמיר, מאופיין בהנעת מונהגיו לעשות יותר ממה שהם ציפו מעצמם או שהיה צפוי מהם (Bass, 1985). על כן, סגנון המנהיגות של המנהיג הנתפס בעיני המונהגים, עשוי לתרום למיקוד בקידום שלהם. למשל, כאשר המנהיג תומך, מכוון, מעצים, מעודד ומעצב את המונהג להשגת מטרות גבוהות, המונהג ירגיש ממוקד בקידום. ראיה לכך, נמצאת במודל התיאורטי של Kark & Van Dijk (2007) המצביע על כך שמנהיגות מתמירה מעוררת מיקוד בקידום כיוון שהיא מקושרת בין היתר להישגיות והנעה השראתית של המונהגים.

מנהיג מתמיר המניע את מונהגיו מעבר לציפיותיהם, ישרה אווירה של חתירה להישגים אישיים ועל כן, במחקר הנוכחי שוער כי (השערה 3): ימצא קשר חיובי בין מנהיגות מתמירה, כפי שנתפסת בעיני המונהגים, למיקוד בקידום של המונהגים. כך שרמות גבוהות של מנהיגות מתמירה, ינבאו רמות גבוהות של מיקוד בקידום.

מנהיגות עסקאית מעודדת את המונהגים לבצע את עבודתם במונחים של אמצעים אסטרטגיים, חוקים, אחריות, יציבות, הימנעות מטעויות ותוכניות לטווח קצר (Bass, 1985). כיוון שמיקוד במניעה מתאפיין בהימנעות, הגנה, ביטחון ואחריות, ניתן להסיק כי מנהיגות עסקאית מעודדת את המונהגים למיקוד במניעה בעבודתם. ראיה לכך, נמצאת במודל התיאורטי של Kark & Van Dijk (2007). מנהיגות עסקאית מעוררת מיקוד במניעה, כיוון שזו מקושרת בין היתר לחובות וזכויות, שימור סטטוס קוו ותשומת לב קפדנית לפרטים.

מנהיג עסקאי המחדיר במונהגיו ערכים של יציבות והתמקדות בטווח קצר, יעודד תרבות ארגונית של שימור הסטטוס קוו והימנעות מטעויות ועל כן, שוער במחקר הנוכחי כי (השערה 4): ימצא קשר חיובי בין מנהיגות עסקאית, כפי שנתפסת בעיני המונהגים, למיקוד במניעה של המונהגים. כך שרמות גבוהות של מנהיגות עסקאית, ינבאו רמות גבוהות של מיקוד במניעה.

**ארגוני כפייה, ארגוני כדאיות והקשרם למנהיגות**

תכלית המיון השיטתי של ארגונים, הינה שיפור היכולת להבין ולהסביר את הגורמים המשפיעים על התהוותם של מבנים ועל התרחשותם של תהליכים ארגוניים. המיון מבוסס, על השיטה האנליטית שמקישה מהכלל לפרט, או על השיטה האמפירית, זו שמקישה מהפרט לכלל התופעה. המיון האנאליטי, מנסה לזהות באופן תיאורטי מאפיין בסיסי המשותף לקבוצה של פרטים כלשהם, המייחד פרטים אלה מאחרים ומאפשר לסווג אותם כ"טיפוס" מסוים (סמואל, 2012). כך למשל פתחו Blau & Scott (1962), טיפולוגיה לסיווג ארגונים המבוססת על הקריטריון: מי הוא הנהנה העיקרי מעצם קיומו של הארגון הנתון? הנחות המוצא שלהם, נסובו על כך שכל ארגון מניב טובות הנאה שונות למגוון רחב של יחידים וקבוצות או לכלל החברה. ושלכל ארגון מטרות מוגדרות שנועד להגשימן.

Katz & Kahn (1966), פתחו טיפולוגיה לסיווג ארגונים, המבוססת על תפיסת הארגון כמערכת חברתית פתוחה, לפיה כל ארגון הוא תת מערכת של מערכת חברתית רחבה יותר והבסיס למיון הוא התרומה העיקרית של כל ארגון לחברה האנושית הרחבה במתכונות של מוצרים ושירותים.

גם Etzioni (1961) הצביע על טיפולוגיה לסיווג ארגונים הנשענת על שתי הנחות: ההנחה הראשונה הינה, שארגונים מושתתים על הפעלת עוצמה כלפי אנשים. ההנחה השנייה גורסת שהפעילות הארגונית הינה בת ביצוע, רק אם אנשים ברובד התחתון של הארגון מקבלים את מרות המנהיגים בארגון ומצייתים להוראותיהם. הטיפולוגיה שלעיל מבוססת על העוצמה של המנהיגים וצורות של הזדהות ומעורבות הרובד התחתון בארגון. על פי החוקר (שם), כל ארגון מקיים סדר ומשמעת באמצעות אחד מסוגי העוצמה העומדים לרשותם של הממונים כלהלן: עוצמה פיסית- המתבטאת בשימוש באיום ובהפעלה של עונשים גופניים. עוצמה כלכלית- הבאה לביטוי בשימוש הענקה או מניעה של הטבות חומריות. עוצמה ערכית- המתבטאת בשימוש באמצעים חוקיים, דתיים ומוסריים. אנשי הרובד התחתון מקבלים את מרות הממונים, משתפים פעולה ומבצעים את הנדרש מהם, עקב אחד מהמניעים הבאים: התנכרות- הפחד להיענש, גורר לציות מתוך כורח ולא מתוך הזדהות. כדאיות- מניעים כלכליים, גורמים לקבלת מרות על בסיס שיקולי עלות ותועלת. הזדהות- אמונה בערכי הארגון גורמת להזדהות עם מטרותיו, ערכי פעילותו ואמונה במנהיגי הארגון. על פי עציוני (Etzioni, 1961), יוצרים המאפיינים הללו טיפולוגיה הכוללת מספר טיפוסים: ארגוני כפייה- שבהם נכפים כללי התנהגות בכוח פיזי, זוכים לציות אך במידה רבה של ניכור (בתי סוהר, צבא, משטרה). ארגוני כדאיות- הפועלים על בסיס כדאיות הדדית של המנהיגים ושל המונהגים, המעוניינים להבטיח לעצמם טובות הנאה חומריות מפעילות הארגון (ארגנים עסקיים). ארגוני הזדהות- פועלים על בסיס של הזדהות הדדית עם ערכים חברתיים כפי שמיוצגת ע"י המנהיגים ומופנמת ע"י המונהגים (כנסיות, ארגוני מתנדבים למשל). המחקר הנוכחי, מתמקד בארגוני הכפייה ובארגוני הכדאיות ותכליתו נעוצה בחקר אופן קבלת המרות של המונהגים בכל אחד מסוגי ארגונים אלו.

כיצד אם כך מתקשרים ארגונים מן הסוג שצוין לעיל למנהיגות מתמירה ומנהיגות עסקאית ?

גונן וזכאי, (1999) הגדירו את המנהיגות המתמירה, כסוג מנהיגות בו חותר המנהיג להגביר את מודעות אנשיו לדברים הנכונים והחשובים בעיניו ולהקנות משמעות למה שהם עושים. באמצעות הענקת המשמעות, חשים האנשים כשירים יותר וחזקים יותר להשיג את היעדים המשותפים. המנהיגות המעצבת, מביאה אותם להישגים גבוהים ממה שמכירים ומצפים מעצמם. תחושת המשמעות גורמת להתעלות והשקעה עילאית לצורך השגת המטרות המשותפות.

פופר, (1994) טען כי בארגוני צבא, כאשר החיילים נדרשים למאמצים פיסיים ונפשיים קשים ביותר, לעיתים עד כדי סכנת חיים, קיים דגש על הנעת כפופים מתוך השפעה, מבלי להזדקק לסמכות או לעוצמה. בארגון פשוט וקטן בממדיו, התיאום השכיח מצטייר כפיקוח ישיר, תיאום הדדי, או צירוף של שניהם. בארגונים גדולים יש מקום לסטנדרטיזציה של תהליכי הארגון (Mintzberg, 1979). ארגונים הנכללים בסיווג של ארגוני הכפייה (צבא, משטרה, בית סוהר) הנם ארגונים גדולים המאופיינים במידה רבה של סטנדרטיזציה של תהליכים ארגוניים. נמצא כי ארגונים המאופיינים במידה אינטנסיבית של סטנדרטיזציה לגבי תהליכים, מאופיינים גם במידה גדולה של ריכוזיות בניהול (Mintzberg, 1979). פופר, (1994) הדגים זאת בארגון הצבאי וטען כי המנהיג בצבא מאופיין במומחיות בתחום המשימה, וכי מומחיותו מעוגנת לעיתים בניסיונו ובשל כך לעיתים הוא חש מה הדבר הנכון לעשות.

בהתייחס לספרות המחקרית, ניתן לשער כי המנהיג בארגוני הכפייה יהיה המומחה בתחום המשימה עקב הסטנדרטיזציה הגבוהה ויהווה דוגמא אישית למונהגים שלו, יעניק תחושת משמעות לעבודתם וישים דגש על הנעת הכפופים, מתוך השפעה בדומה לסגנון המנהיגות המתמירה. אי לכך נגזרה השערה במחקר הנוכחי (השערה 5) כי המשתנה סוג הארגון, יהווה משתנה ממתן וישפיע על חוזק ועוצמת הקשרים עם סגנון המנהיגות כלהלן: בארגון מסוג כפייה, ימצאו קשרים חזקים יותר בין מנהיגות מתמירה לבין מחויבות רגשית מאשר בארגון מסוג כדאיות. כמו כן, בארגון מסוג כפייה, ימצאו קשרים חזקים יותר בין מנהיגות מתמירה לבין מיקוד בקידום מאשר בארגון מסוג כדאיות.

ארגוני כדאיות מאופיינים בהבטחת טובות הנאה חומריות מפעילות הארגון הן למונהגים והן למנהיגים (Etzioni, 1961). תעשיות ההייטק למשל, לפי פופר (1994), המאופיינות בעתירות ידע, מייחסות חשיבות גבוהה לידע ולכן נוצרות צורות עבודה יותר גמישות ופחות סטנדרטיות. המנהל בארגונים אלה, מפעיל למעשה מערכות מומחים לשם ביצוע משימות המאופיינות במידה רבה של מורכבות, עד כי לא עומד לרשות המנהל ידע לניהול המשימות. בשל כך הוא נדרש לביזוריות בגישתו הבסיסית.

המנהיג העסקאי, מבסס נורמות ואמצעים למדידת התנהגויות המונהגים ולאחר מכן עוקב אחר המונהגים כדי לוודא היעדר סטיות ושגיאות. הוא קובע יעדים ומבהיר את ציפיותיו מהמונהגים, כך שהארגון ישיג את התוצאות הרצויות לו Avolio & Bass, 2004)). יתרה מזו, עליו לפעול ביעילות לשם כך (Martin, 2015). סביר אם כך להניח כי מנהיג בארגוני הכדאיות ישתמש בשיטות של תגמולים, יעדים ומעקב בדומה למאפייני המנהיגות העסקאית, בכדי להשיג את מטרותיו. מונהגיו יצייתו בכדי לקבל את טובות ההנאה החומריות בעת העמידה ביעדים. לפיכך, הועלתה השערה במחקר הנוכחי (6) כי המשתנה סוג הארגון, יהווה משתנה ממתן וישפיע על חוזק הקשרים ועוצמתם עם סגנון המנהיגות קרי: בארגון מסוג כדאיות, ימצאו קשרים חזקים יותר בין מנהיגות עסקאית לבין מחויבות מתמשכת מאשר בארגון מסוג כפייה וכי בארגון מסוג כדאיות, ימצאו קשרים חזקים יותר בין מנהיגות עסקאית לבין מיקוד במניעה מאשר בארגון מסוג כפייה.

**מודל המחקר:**

המשתנה 'סוג הארגון', ימתן את הקשר בין המשתנה 'סגנון המנהיגות' לבין המשתנה 'מחויבות ארגונית'. בארגון מסוג 'כפייה' הקשר החיובי בין מנהיגות מתמירה לבין מחויבות רגשית, יהיה חזק יותר מאשר בארגון מסוג 'כדאיות'. בארגון מסוג כדאיות הקשר החיובי בין מנהיגות עסקאית לבין מחויבות מתמשכת, יהיה חזק יותר מאשר בארגון מסוג כפייה (ראו איור 1).

בנוסף, המשתנה סוג הארגון, ימתן את הקשר בין המשתנה סגנון המנהיגות לבין המשתנה מיקוד וויסות. בארגון מסוג כפייה הקשר החיובי בין מנהיגות מתמירה לבין מיקוד בקידום, יהיה חזק יותר מאשר בארגון מסוג כדאיות. בארגון מסוג כדאיות הקשר החיובי בין מנהיגות עסקאית לבין מיקוד במניעה, יהיה חזק יותר מאשר בארגון מסוג כפייה(ראו איור 1).

**מנהיגות מתמירה**

**מחויבות רגשית**

**סוג הארגון**

**(כפייה / כדאיות)**

**מיקוד בקידום**

מחויבות ארגונית

**מנהיגות עסקאית**

**מחויבות מתמשכת**

**מיקוד במניעה**

מיקוד ויסות

***איור 1.* מודל המחקר: הקשר החיובי בין סגנון המנהיגות (מתמירה, עסקאית) למחויבות ארגונית (רגשית, מתמשכת) ומיקוד ויסות המונהגים (קידום, מניעה) ימותן על ידי סוג הארגון (כפייה, כדאיות)**

**שיטה** Method

מדגם

במחקר השתתפו 82 עובדים בארגונים מסוג כפייה ו-80 עובדים בארגונים מסוג כדאיות, סה"כ 162 נבדקים, 59% גברים ו-41% נשים. ממוצע גילאי הנבדקים היה 30 עם סטיית תקן 7.6. ממוצע ותק בתפקיד של הנבדקים היה 33 חודשים, סטיית תקן: 39.4 וממוצע ותק בארגון היה 53 חודשים, סטיית תקן 63.5. הנבדקים נבחרו לפי הקריטריונים הבאים: לפחות חצי שנה בתפקיד, לפחות חצי משרה.

**כלי המחקר**

לשם בחינת סגנון המנהיגות נעשה שימוש בשאלון MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire, Bass & Avolio, 1997)). השאלון בוחן סגנונות מנהיגות על-פי: מנהיגות מתמירה (השפעה כדמות אידיאלית, כריזמה, הנעה באמצעות השראה, גרייה אינטלקטואלית והתייחסות פרטנית), מנהיגות עסקאית (תגמול מותנה, ניהול לפי חריגים אקטיבי וניהול לפי חריגים פסיבי) וסגנון "שב ונח". השאלון כולל 36 פריטים, 4 פריטים לכל גורם, 20 פריטים למנהיגות מתמירה. סקלת התשובות הינה בסולם בן 5 דרגות, כאשר 1-"במידה מועטה מאוד" ו5"במידה רבה מאוד". מהימנות הכלי נמדדה באמצעות אלפא של קרונבך (Cronbach) ונמצא: 0.95=α עבור מנהיגות מתמירה ו 0.7=α עבור מנהיגות עסקאית.

לשם בחינת המחויבות הארגונית על מימדיה נעשה שימוש בשאלון: Three-component model of commitment (Meyer, Allen, & Smith, 1993): השאלון בודק את מידת המחויבות של העובד לארגון, לפי שלושה מרכיבים: מחויבות רגשית, מחויבות מתמשכת ומחויבות נורמטיבית. בשאלון 18 שאלות סגורות, 6 פריטים לכל גורם (פריטים 3, 7, 10 ו13 הינם פריטים הפוכים). סקלת התשובות הינה בסולם בן 5 דרגות, כאשר 1-"כלל לא מסכים" ו5-"בהחלט מסכים". מהימנות הכלי נמדדה באמצעות אלפא של קרונבך (Cronbach) ונמצא: 0.92=α עבור מחויבות רגשית ו 0.61=α עבור מחויבות מתמשכת (לאחר הורדה של פריט מס' 2, סה"כ 5 פריטים).

לשם בחינת המשתנה "מיקוד ויסות עצמי" נעשה שימוש בשאלון: General Regulatory Focus Measure (Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002). מטרת הכלי הינה בדיקת מיקוד ויסות על פי שתי תתי-סקאלות: מיקוד בקידום ומיקוד במניעה. השאלון כולל 18 היגדים, 9 היגדים עבור מיקוד בקידום ו-9 היגדים עבור מיקוד במניעה. התשובות הן בסולם בן 5 דרגות הסכמה, כאשר 1- "במידה מועטה מאוד" ו5- "במידה רבה מאוד". מהימנות הכלי נמדדה באמצעות אלפא של קרונבך (Cronbach) ונמצא: 0.92=α עבור מיקוד בקידום ו 0.84=α עבור מיקוד במניעה.

כמו כן נאספו נתונים דמוגראפיים שכללו: מין, שנת לידה, מצב משפחתי, ארץ לידה, שנת עליה, מקום מגורים, שנות השכלה, היקף משרה, ותק בארגון, ותק בתפקיד ומקצוע.

**הליך המחקר**

לאחר קבלת אישור המנהלים או המפקדים בארגונים, החוקרת הגיעה פיזית לארגונים וחלקה לעובדים את השאלונים. ארגוני הכפייה כללו: שלוש תחנות משטרה ושני בסיסים צבאיים. היה קושי להגיע פיזית לבית כלא, לכן סוהרים ענו על השאלונים מחוץ לבתי הכלא. ארגוני הכדאיות כללו: שתי חברות ביטוח, חברת הייטק ושתי חברות כוח אדם והשמה. משתתפי המחקר, קבלו קובץ דפי שאלונים המכיל את שאלון סגנון מנהיגות ((MLQ, שאלון מחויבות ארגונית, שאלון מיקוד ויסות ושאלון דמוגרפי. המשתתפים ענו על קובץ השאלונים בזמן שחולקו להם ובנוכחות החוקרת. השתתפות הנבדקים במחקר הייתה התנדבותית. למשתתפים ניתנה הבטחת אנונימיות, על מנת למנוע הטיה בתשובותיהם ולמנוע אי נעימות. המשתתפים יכלו להפסיק את השתתפותם במחקר בכל עת ואף אישרו בכתב את השתתפותם ברצון במחקר.

**תוצאות**

במחקר הנוכחי, נבדק הקשר בין סגנון המנהיגות של המנהיגים כפי שנתפס בעיני המונהגים (מתמירה, עסקאית). המחויבות הארגונית (רגשית, מתמשכת) והמיקוד וויסות (מיקוד בקידום, מיקוד במניעה) של המונהגים הממותן על ידי סוג הארגון (כפייה, כדאיות). במטרה לחקור את טיב המודל המשוער, נערך ניתוח משוואות מבניות (SEM). ניתוח זה מאפשר חקירה של השערות מחקר מורכבות, על ידי ניתוח נתיבים המושתת על הרעיון של שחזור מטריצת הקורלציות המקורית דרך מודל המחקר. טיב המודל, הוערך על ידי הפער בין המטריצה שהתקבלה על ידי מודל המחקר לבין מטריצת המתאמים המקורית. השערת המיתון, הוערכה על ידי ניתוח מיתון מרובה קבוצות (Multi group moderation) באמצעות מבחן חי בריבוע.

*טבלה 1: גודל המדגם, ערכי מינימום ומקסימום, ממוצעים וסטיות תקן עבור משתנה תלוי ומשתנים בלתי תלויים של המחקר*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | N | מינימום | מקסימום  | ממוצע | סטיות תקן |
| מנהיגות מתמירה | 162 | 1.26 | 5.00 | 3.37 | 88. |
| מנהיגות עסקאית | 162 | 1.25 | 5.00 | 3.11 | 89. |
| מחויבות רגשית | 162 | 1.00 | 5.00 | 3.13 | 1.22 |
| מחויבות מתמשכת  | 162 | 1.00 | 5.00 | 2.66 | 1.06 |
| מיקוד בקידום | 162 | 1.44 | 5.00 | 3.81 | 88. |
| מיקוד במניעה | 162 | 1.00 | 4.86 | 2.7 | 95. |

מטבלה 1 עולה כי ממוצע המשתנה מיקוד בקידום, נוטה לקצה העליון של הסקאלה (3.81) וסטית התקן של המשתנה נמוכה מבין המשתנים (0.88), כך שניתן להבין כי רוב המשתתפים במחקר דיווחו על עצמם כבעלי מיקוד בקידום גבוה יחסית. סטית התקן של המשתנה מחויבות רגשית, נמצאה הגבוהה ביותר מבין המשתנים שנבדקו (1.22). כלומר, המחויבות הרגשית של המונהגים מתבטאת בצורה שונה בקרב המשתתפים במחקר.

המשתנים מחויבות מתמשכת ומיקוד במניעה, נוטים לקצה התחתון של הסקאלה, מובאות בהתאמה: 2.66 ו-2.7. סטית התקן של משתנים אלו דומה וגבוהה יחסית, מובאות בהתאמה: 1.06 ו-0.95. מכך ניתן להבין, כי משתנים אלו אינם נתפסים בצורה דומה בקרב המונהגים. ישנם מונהגים אשר העריכו את מחויבותם לארגון כיותר או פחות מתמשכת ואשר העריכו את עצמם כבעלי מיקוד במניעה גבוה או נמוך.

*טבלה 2: מתאמי פירסון בין משתני המחקר*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. מנהיגות מתמירה |  |  |  |  |  |
| 2. מנהיגות עסקאית | 08. |  |  |  |  |
| 3. מחויבות רגשית | \*\*66. | 07.- |  |  |  |
| 4. מחויבות מתמשכת | \*\*24.- | \*\*31. | \*\*31.- |  |  |
| 5. מיקוד בקידום | \*\*54. | 08. | \*\*57. | 14.- |  |
| 6. מיקוד במניעה | \*\*21.- | \*\*31. | \*\*26.- | \*\*25. | \*2.- |

*N=162, p\*<.05, p\*\*<.01*

על פי טבלה 2 ניתן לראות כי נמצא קשר חיובי ברמת מובהקות גבוהה, בין מנהיגות מתמירה למחויבות רגשית (r=0.66, *p<.05*) ולמיקוד בקידום (r=0.54, *p<.05*). כמו כן,נמצא קשר חיובי ברמת מובהקות גבוהה בין מנהיגות עסקאית למחויבות מתמשכת (r=0.31, *p<.05*) ולמיקוד במניעה (r=0.31, *p<.05*). ממצאים אלה מאוששים את ההשערות ששוערו אודותם.

 ניתוח SEM (Structural Equation Modeling) נערך באמצעות משתנים לטנטיים. כל משתנה לטנטי הורכב מפריטי השאלון המתאימים. פריטים עם טעינות נמוכה הושמטו. חצי רגרסיה נמתחו בין המשתנים הלטנטיים על פי המודל התיאורטי והשערות המחקר, כפי שניתן לראות באיור 1.

כל קווי הרגרסיה במודל נמצאו מובהקים (p<.01). מדדי ההתאמה (Model Fit) של המודל הראו התאמה חלקית. שלושה מתוך שישה מדדי ההתאמה נמצאו מעל המינימום ההכרחי, כפי שניתן לראות בטבלה מספר 3.

*טבלה 3: מדדי ההתאמה (Model Fit) של המודל*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| מינימום הכרחי | תוצאה | מדד התאמה |
| קטן מ- 08. | .054 | 1. RMSEA |
| קטן מ- 2 | 1.47 | 2. CMIN |
| גדול מ- 95. | .90 | 3. CFI |
| גדול מ- 9. | .74 | 4. NFI |
| p>.05 | p<.05 | 5. CHI SQUARE P |
| גדול מ- 05. | .131 | 6. PCLOSE |

מטבלה 3 עולה כי רמות גבוהות של מנהיגות מתמירה מנבאות רמות גבוהות של מחויבות רגשית, β=.59, p<.001 וכן, רמות גבוהות של מנהיגות מתמירה מנבאות רמות גבוהות של מיקוד בקידום, β=.71, p<.001 כפי ששוער בהשערה מס' 3.2. בנוסף, רמות גבוהות של מנהיגות עסקאית מנבאות רמות גבוהות של מחויבות מתמשכת, β=.37, p<.01 וכן, רמות גבוהות של מנהיגות עסקאית מנבאות רמות גבוהות של מיקוד במניעה, β=.40, p<.01 . ממצאים אלה אוששו את ההשערות.

על מנת לבחון את ההשערה בדבר השפעתו הממתנת של המשתנה סוג הארגון (כפייה, כדאיות) על הקשרים בין מנהיגות מתמירה למחויבות רגשית ומיקוד בקידום ובין מנהיגות עסקאית למחויבות מתמשכת ומיקוד במניעה, נערכה בדיקת Multi-Group Moderation באמצעות מבחן חי בריבוע. נמצא הבדל מובהק בין הקבוצות (כפייה וכדאיות) בנוגע למודל (p<.01).

על מנת לבחון את אפקט המיתון בנוגע לכל אחד מקווי הרגרסיה במודל, נערכו מבחני חי בריבוע לכל קו רגרסיה בנפרד. מן הממצאים עלה כי: נמצא אפקט מיתון עם מובהקות גבולית (p<0.1) לקשר בין מנהיגות מתמירה לבין מיקוד בקידום. אולם, בניגוד למשוער, נמצא כי בארגוני כפייה קשר זה חלש יותר (β=.31, p<.1) מאשר בארגוני כדאיות (β=.43, p<.01). לגבי יתר קווי הרגרסיה במודל, לא נמצא אפקט מיתון מובהק לסוג הארגון (p>.1) ועל כן, השערות אלה הופרכו.

עם זאת, נמצאה כי קיימת מגמה מסוימת, ההולמת את ההשערות, בעוצמת הקשרים המובהקים בסוגי הארגונים השונים כדלקמן (מוצגות בהתאמה): בארגוני כפייה הקשר בין מנהיגות מתמירה לבין מחויבות רגשית חזק יותר (β=.50, p<.01) מאשר בארגוני הכדאיות (β=.40, p<.05). בנוסף, בארגוני כפייה לא נמצא קשר מובהק בין מנהיגות עסקאית לבין מחויבות המשכית (β=.40, p>.05) ובארגוני כדאיות קשר זה נמצא מובהק (β=.35, p<.05). בדומה, בארגוני כפייה לא נמצא קשר מובהק בין מנהיגות עסקאית לבין מיקוד במניעה (β=.39, p>.05) ובארגוני כדאיות קשר זה נמצא מובהק (β=.33, p<.05).

**דיון**

המחקר הנוכחי בחן את הקשר בין סגנונות המנהיגות (מנהיגות מתמירה, מנהיגות עסקאית) של המנהיג, המחויבות הארגונית (מחויבות רגשית, מחויבות מתמשכת) והמיקוד בוויסות (מיקוד בקידום, מיקוד במניעה) של המונהגים הממותן על ידי סוג הארגון.

השערה מס' 1 אשר בחנה את הקשר בין מנהיגות מתמירה למחויבות רגשית, אוששה במלואה. כלומר, ככל שהמנהיג נתפס כבעל סגנון מתמיר יותר בעיני המונהגים, כך המונהגים יחושו יותר מחויבות רגשית לארגון. ממצא זה מובא בהתאם למחקרם של Buciuniene & skudiene (2008) אשר בחנו גם הם את הקשר בין מנהיגות מתמירה למחויבות רגשית ונמצא כי בין שני המשתנים הללו מתקיים מתאם גבוה. מנהיגות מתמירה משפיעה באופן חיובי על המחויבות הרגשית של המונהג. ניתן להבין ממצא זה, כיוון שהמנהיגות המתמירה, מתקשרת לאספקטים רגשיים ואף יש המכנים את סגנון מנהיגות זה כ'מנהיגות מחוללת רגשות (פופר, 1994).

השערה מס' 2 אשר בחנה את הקשר בין מנהיגות עסקאית למחויבות מתמשכת, אוששה גם היא במלואה. כלומר, ככל שהמנהיג נתפס כבעל סגנון עסקאי יותר בעיני המונהגים, כך המונהגים יחושו יותר מחויבות מתמשכת לארגון. ממצא זה מובא בהתאם למחקרם שלLo, Ramayah & Min (2009) אשר בחנו את הקשר בין מנהיגות עסקאית למחויבות מתמשכת. נמצא כי ממד התגמולים וממד הניהול האקטיבי של המנהיגות העסקאית, קשורים בצורה מובהקת למחויבות מתמשכת. ההסבר למימצא נעוץ בכך שהמנהיגות העסקאית מאופיינת בשיטת התגמול. המנהיג משתמש בצורה אקטיבית של ניהול, על ידי בחינה וצפייה בשגיאות העובדים ותיקונם באופן תמידי Northouse, 2007)). לכן, מצופה כי נטייתם של המונהגים, תהיה לפעול בשיטת ה'תן וקח' וכשתמצא אלטרנטיבה טובה יותר, יעזבו את הארגון למענה.

השערה מס' 3 אשר בחנה את הקשר בין מנהיגות מתמירה למיקוד בקידום אוששה במלואה. כלומר, ככל שהמנהיג נתפס כבעל סגנון מתמיר יותר בעיני המונהגים, כך המונהגים יחושו יותר מיקוד בקידום. ראיה לכך נמצאת גם במודל התיאורטי של Kark & Van Dijk (2007) המצביע על כך, שמנהיגות מתמירה מעוררת מיקוד בקידום בקרב המונהגים, כיוון שהיא מקושרת בין היתר להישגיות והנעה השראתית של המונהגים. המנהיג משרה הישגיות ומניע את המונהגים שלו, באמצעות השראה מטפח סביבה ממוקדת בהתקדמות אישית בארגון. דבר המפתח את המיקוד בקידום המצבי של המונהגים.

השערה מס' 4 אשר בחנה את הקשר בין מנהיגות עסקאית למיקוד במניעה אוששה גם היא במלואה. כלומר, ככל שהמנהיג נתפס כבעל סגנון עסקאי יותר בעיני המונהגים, כך המונהגים יחושו יותר מיקוד במניעה. ראיה לכך נמצאת במודל התיאורטי של Kark & Van Dijk (2007) המצביע על כך, שמנהיגות עסקאית מעוררת מיקוד במניעה כיוון שמקושרת בין היתר לחובות וזכויות, שימור סטטוס קוו ותשומת לב קפדנית לפרטים. המנהיג משרה חוקים, אחריות, יציבות והימנעות מטעויות. סגנון מנהיגות זה, המטפח סביבה ממוקדת במניעת כישלונות וטעויות, דבר המפתח את המיקוד במניעה המצבי של המונהגים.

מודל הכולל את כלל הקשרים הללו, בין סגנונות המנהיגות הנתפסים בעיני המונהגים לבין סגנונות המחויבות הארגונית והמיקוד ויסות של המונהגים, נבחן ואושש חלקית. ניתן להסביר את האישוש החלקי של המודל, כתוצאה ממספר המשתתפים הקטן במדגם במחקר הנוכחי. למרות שהמודל אושש חלקית, ניתן לראות כי כלל הקשרים בין המשתנים אוששו בצורה מובהקת.

השערה מס' 5 אשר בחנה את אפקט המיתון של המשתנה סוג הארגון (כפייה, כדאיות), בקשרים של מנהיגות מתמירה למחויבות רגשית ומיקוד בקידום וכן, מנהיגות עסקאית למחויבות מתמשכת ומיקוד במניעה אוששה חלקית. נמצא הבדל מובהק בין הקבוצות בנוגע למודל, כך שהקשרים בין סגנונות המנהיגות לבין המחויבות הארגונית ומיקוד הוויסות בארגוני הכפייה שונים מקשרים אלו בארגוני הכדאיות. ממצא זה מחזק את הטיפולוגיה של Etzioni (1961), המסווגת ארגונים על בסיס העוצמה של המנהיגים וצורות של הזדהות ומעורבות הרובד התחתון בארגון. הקשרים בין סגנונות המנהיגות של המנהיגים וצורות ההזדהות והמעורבות שנבחנו בעזרת סגנונות המחויבות הארגונית ומיקוד הוויסות של המונהגים, אכן מתנהגות שונה בארגוני כפייה למול ארגוני כדאיות.

עם זאת לא נמצא אפקט מיתון מובהק לסוג הארגון (כפייה, כדאיות) בקשר בין מנהיגות עסקאית למיקוד במניעה וכן, נמצא אפקט מיתון עם מובהקות גבולית לקשר בין מנהיגות מתמירה לבין מיקוד בקידום. מובהקות גבולית זו, הצביעה כי בניגוד להשערה שבארגוני כפייה קשר זה יהיה חזק יותר מאשר בארגוני הכדאיות, נמצא כי הקשר בין מנהיגות מתמירה למיקוד בקידום, חלש יותר בארגוני הכפייה מאשר בארגוני הכדאיות. ניתן להסביר ממצא זה במספר דרכים: הראשונה נעוצה בכך, שמיקוד ויסות כולל שני רכיבים. האחד יציב והאחר מצבי Stam, Knippenberg, & Wisse, 2010)). ייתכן כי למשתתפי המחקר המועסקים בארגוני הכדאיות, רכיב יציב ממוקד בקידום גבוה וחזק. אפקט מצבי של חוקים, אחריות, יציבות והימנעות מטעויות המטפח סביבה ממוקדת במניעת כישלונות וטעויות לא השפיע עליהם רבות. לכן דיווחו על רמות גבוהות יותר של מיקוד בקידום ו/או רמות נמוכות יותר של מיקוד במניעה. בנוסף, הדבר יכול להתקיים בצורתו ההפוכה. בקרב משתתפי המחקר המועסקים בארגוני הכפייה, ייתכן והם בעלי רכיב יציב ממוקד במניעה גבוה וחזק. אפקט מצבי של הישגיות והנעה השראתית המטפח סביבה ממוקדת בהתקדמות אישית בארגון לא השפיע עליהם רבות. לכן דיווחו על רמות נמוכות יותר של מיקוד בקידום ו/או רמות גבוהות יותר של מיקוד במניעה. הסבר נוסף לממצא זה הינו, שההתמקדות הרבה של המנהיג העסקי בתגמול ושיטת 'תן וקח' בעצם מטפחת אווירה מצבית של מיקוד בקידום ולא במניעה כפי ששוער. מונהגים מעוניינים בקבלת התגמולים ולכן ממוקדים בהתקדמות ובהשגתם. יתכן כי הרצון בהתקדמות וקבלת התגמול בארגוני הכדאיות, יוצר מיקוד בקידום גבוה יותר מההישגיות וההנעה ההשראתית המטפחת גם היא אווירה מצבית של מיקוד בקידום בקרב ארגוני הכפייה.

למעט אפקט מיתון הגבולי בין מנהיגות מתמירה למיקוד בקידום, לא נמצא אפקט מיתון מובהק לסוג הארגון (כפייה, כדאיות) ביתר הקשרים במודל.

ההשערה בדבר היותו של הקשר בין מנהיגות מתמירה לבין מחויבות רגשית, חזק יותר בארגוני כפייה מאשר בארגוני הכדאיות הופרכה. ניתן להסביר ממצא זה באמצעות מחקרו של פופר (1994) שמצא סגנון מנהיגות מתמירה בקרב מפקדים ביחידות קרביות בצה"ל. פופר (1994) כינה את המנהיגות המתמירה 'מנהיגות מחוללת רגשות'. המתוארת על ידו כמאופיינת באפקט רגשי חזק המניע את המונהגים. הוא (שם) גרס כי יסוד הקשר הרגשי המתקיים בין המנהיג למונהגים, מבוסס על חוויות של חוסר שליטה וחוסר אונים של המונהג. המונהג משליך על מנהיגו מאווים ושאיפות שהיה רוצה לממש, כך המנהיג מממש את הפנטזיות שלנו ומחזק במובן מסוים את ה"אני" (Ego) של כפיפיו. פופר (1994), כתב: "כאשר מדובר במצבים של אי וודאות בולטת, תחושה חריפה של חוסר אונים וחוסר שליטה ומצבים הנתפסים כקשים וחסרי כיוון. אז מתעוררות כמיהות ראשוניות ל"אדם חזק", למנהיג, המשחזר למעשה את הגעגוע לגן העדן האבוד, לאותה תחושה נפלאה ואבודה שדואגים לי, שאני יכול להסיר דאגה מליבי" (פופר, 1994, עמ' 55). משתתפי המחקר הנוכחי בארגוני הכפייה (צבא, משטרה ובית כלא) נדגמו בצורה רנדומלית, ללא סיווג המשתתפים המועסקים ביחידות קרביות, שעבודתם מהווה איום לחייהם והם נתקלים במצבים של חוסר אונים וחוסר שליטה. מול משתתפים המועסקים בארגוני הכפייה ביחידות עורפיות, הממלאים תפקידים דומים לאלו שבארגוני הכדאיות, כגון: מהנדס/ת, מזכיר/ה, פסיכולוג/ית וכל'. בתפקידים הללו כמעט ולא קיים איום לחייהם. הם חווים מצבים מעטים מאוד של חוסר אונים וחוסר שליטה.

ההשערה שעסקה בהיותו של הקשר בין מנהיגות עסקאית לבין מחויבות מתמשכת חזק יותר בארגוני כדאיות מאשר בארגוני כפייה הופרכה. ממצא זה יכול להיות מוסבר עקב ארגוני הכדאיות השונים והמגוונים בהם מועסקים משתתפי המחקר הנוכחי. נראה כי הסיווג של עציוני, (1961) לארגוני הכדאיות כארגונים עסקיים למטרות רווח מכיל בתוכו מגוון רחב מאוד של ארגונים בשוק העבודה כיום. הארגונים הנכללים בסיווג 'ארגוני כדאיות' הינם רבים ומגוונים ובעלי תרבות ארגונית שונה ומגוונת. ניתן לראות דוגמא לכך בסיווג הארגונים של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. הסיווג מבוסס על המלצות האו"ם לסיווג האחיד של ענפי הכלכלה (ISIC, 2008), המאפשר סיווג ארגונים לקבוצות של ארגונים העוסקים בפעילויות כלכליות קרובות או דומות. לדוגמא: "תעשייה וחרושת" ,"מידע ותקשורת", "שירותים פיננסיים ושירותי ביטוח".

גודל המדגם משפיע, כידוע, על המובהקות הסטטיסטית ולכן מהווה מגבלה במציאת מובהקות הקשרים בין משתני המחקר במודל המיתון. סביר להניח כי מדגם גדול יותר היה משפיע על מובהקות מודל המיתון. כמו כן, אפשר כי במחקר עתידי, יש מקום לדגום את המשתתפים בארגוני הכפייה בהבחנה בין נבדקים מיחידות לוחמות לנבדקים שאינם לוחמים. גם את נבדקי ארגוני הכדאיות מומלץ לדגום מתוך ענף אחד על פי הסיווג של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

המחקר הנוכחי מציע פתח לתחום חדש בשדה המחקרי הארגוני: חקירת הטיפולוגיה של עציוני (1961) לסיווג ארגונים בשוק העבודה של ימינו. מחקר שכזה עשוי להוסיף נדבך לחקר הארגונים, לפן היישומי ולאפקטיביות הארגונים מהסוג שנחקרו במחקר הנוכחי.

**ביבליוגרפיה**

גונן, א' וזכאי, א' (1999). *מנהיגות ופיתוח מנהיגות- מהלכה למעשה*. משרד הביטחון, תל אביב. 76-65.

דלגץ, מ' (2011). מנהיגות ובטיחות: טיב הקשר בין מנהיגות מתמירה/עסקאית, מוקד הויסות, מחויבות לבטיחות והתנהגויות בטיחות. רמת-גן: אוניברסיטת בר-אילן, 2011. 204.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2003). *הסיווג האחיד של ענפי כלכלה 1993* (מהדורה שנייה) פרסום טכני מס' 63. ירושלים: המחבר.

וייסנר, ס' (2002). מודל המקשר בין אישיות הפרט, לחצים בעבודה וסוגים של מחויבות ארגונית. רמת-גן: אוניברסיטת בר-אילן, 2002. 158.

לנדאו, א' וזכאי, א' (1994). *לפניהם ואיתם. סיפוריהם של עשרה מ"מים מצטיינים*. בהוצאת מפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי, ביסל"מ; מתוך: פופר, מ' (1994). השפעתם של מנהיגים. *על מנהלים כמנהיגים*. אוניברסיטת תל-אביב. 54-53.

סולנצ'יק-כהן, א' (2006). הימנעות או קידום: השפעת מוקד הוויסות והערכים על המוטיבציה להנהיג ועל סגנון המנהיגות. רמת-גן: אוניברסיטת בר-אילן, המחלקה לסוציולוגיה, 2006. 60.

סמואל, י' (2012). *ארגונים: מבוא לתורת הארגון*. מהדורה שלישית ומורחבת. זמורה ביתן. 55-19.

ספר הפלוגה הרובאית אג"מ מה"ד 1950; מתוך: פופר, מ' (1994). מנהיגות קרבית בצה"ל ומנהיגויות בארגונים עסקיים - השוואות ומשמעויות. *פיתוח ארגוני בישראל*. 2, (6), 19-11.

פופר, מ' (1994). השפעתם של מנהיגים. *על מנהלים כמנהיגים*. אוניברסיטת תל-אביב. 54-53.

פופר, מ' (1994). מנהיגות קרבית בצה"ל ומנהיגויות בארגונים עסקיים - השוואות ומשמעויות. *פיתוח ארגוני בישראל*. 2, (6), 19-11.

פופר, מ' ורונן, א' (1992). *על המנהיגות*. תל אביב: משרד הביטחון. 35-25.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63,* 1–18. doi: [http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x](http://psycnet.apa.org.mgs-ariel.macam.ac.il/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x)

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252–276.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals.* Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.

Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond. *European Journal of Industrial Training*, *14*, 72-12.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range of leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire. Palto Alto, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 207 – 218.

Bashaw, E.R., & Grant, S.E. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments: There relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of personal selling and sales Management, 14*,41-56.

Bentein, R.J., Vandenberg, C., Vandenberghe, R., & Stinglhamber F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modelling approach. *The Journal of Applied Psychology, 90,* 468-482*.* doi: <http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1037/0021-9010.90.3.468>.

Blau, P.M., & Scott, R.W. (1962). *Formal Organizations*. San Francisco Chandler.

Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal, 46*, 554–571. doi: <http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.2307/30040649>

Brockner, J., & Higgins, E.T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*:35–66. doi:10.1006/obhd.2001.2972.

Buciuniene, I., & skudiene, V. (2008). Impact of leadership styles on employees’ organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies. *South east Journal of Economics and Business, 3(2),* 57-66

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80,* 468-478. doi: [http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1037/0021-9010.80.4.468](http://psycnet.apa.org.mgs-ariel.macam.ac.il/doi/10.1037/0021-9010.80.4.468).

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2, pp. 35–66). Oxford, U.K.: Elsevier Science.

Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C., & Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 463-483. doi: <http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1348/096317999166798>.

Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness the Turkish case. *Journal of Management Development, 27(7)*, 708-726.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.

Förster, J., & Higgins, E. T. (2005). How global versus local perception fits regulatory focus. *Psychological Science, 16*, 631– 636. doi:10.1111/ j.1467-9280.2005.01586.x

Fu, W., Deshpande, S.P. & Zhao, X. (2011). The impact of ethical and facets of job satisfaction on organizational commitment of Chinese employees. *Journal of Business Ethics, 104*, 537-543. doi:<http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1007/s10551-011-0928-4>.

Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a casual model. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 469-485.

Griffin, M., & Hepburn, J. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers*. Journal of Criminal Justice, 33*, 611-625. doi: <http://dx.doi.org.mgsariel.macam.ac.il/10.1016/j.jcrimjus.2005.08.010>

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A., (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research, 62*, 461-473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032.

Hackett, R.D., Bycio, P., & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79*, 15-23. doi:<http://dx.doi.org.mgsariel.macam.ac.il/10.1037/0021-9010.79.1.15>.

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a
motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, *30*, 1–46.

Higgins, E.T., (2001). Promotion and prevention experiences: Relating emotions to nonemotional motivational states. In J.P. Forgas (Ed.), *Handbook of affect and social cognition* (pp. 186–211). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Higgins, E.T., & Silberman, I., (1998). Development of regulatory focus: Promotion and prevention as ways of living. In J. H. C. S. Dweck (Ed.), *Motivation and self-regulation across the life span* (pp. 78–113). New York: Cambridge University Press. doi:10.1017/cbo9780511527869.005.

Judge T.A., Piccolo R.F. (2004). *Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity*. J. Appl. Psychol. 89:755–68. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). *Motivation to lead, motivation to follow: the role of the selfregulatory focus in leadership processes*. Acad. Manage. Rev. 32:500–28.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York Wiley.

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, *38*: 23-32.

Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 319–333. doi: <http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1002/job.4030160404>.

Kooij, D.T. A.M., Bal, P.M., & Kanfer, R. (2014). *Future time perspective and promotion focus as determinants of intraindividual change in work motivation.* Psychology and Aging, 29(2), 319-328. doi:10.1037/a0036768.

Liberman N, Idson LC, Camacho CJ, Higgins ET. (1991). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 1135–1145. [PubMed: 10626368]

Lo, M.C., Ramayah, T., & Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitments: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management, 1(6),* 133-139.

Lockwood, P., Jordan, C.H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*, 854 – 864.

Lord, R.G., & Maher, K.J. (1993). *Leadership and information processing:
Linking perceptions and performance*. London: Routledge.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. Leadership Quarterly, 7: 385- 425. doi:[http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1016/S1048-9843(96)90027-2](http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1016/S1048-9843%2896%2990027-2).

Martin, J. (2015). Transformational and transactional leadership: An exploration of gender, experience, and institution type. *Portal: Libraries and the Academy*, 15(2), 331-351.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). *A review and Meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, 108, 171-194. doi: <http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1037/0033-2909.108.2.171>

McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the continuance and affective scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 642–648.

McGregor, I., Gailliot, M. T., Vasquez, N. A., & Nash, K. A. (2007). Ideological and personal zeal reactions to threat among people with high self - esteem: Motivated promotion focus. *Personality and Social Psychology Bulletin, 33* , 1587 – 1599.

Meindl, J.R. (1995). *The romance of leadership as a follower-centric theory:
A social constructionist approach*. The Leadership Quarterly, 6, 329–341.
doi: 10.1016/1048-9843(95)90012-8.

Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79*, 15-23. doi:<http://dx.doi.org.mgsariel.macam.ac.il/10.1037/0021-9010.79.1.15>.

Meyer, J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 538–551.

Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 81-95.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, *93*: 1220-1233.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Piccolo, R.F., & Colquitt, J.A. (2006). *Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics*. Acad. Manage. J. 49:327–40. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786079.

 Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714. doi: <http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 257-266. doi: <http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1002/job.141>

Seibt, B., & Förster, J. (2004). Stereotype threat and performance: How self-stereotypes influence processing by inducing regulatory foci. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 38 –56. doi:10.1037/0022- 3514.87.1.38

Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78,* 774-780. doi:<http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1037/0021-9010.78.5.774>.

Stam, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). *Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership*. The Leadership Quarterly, 21, 457–468. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.009.

Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings*. Personnel Psychology, 46*, 259-293.

United Nations (2008). International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC). *Statistical Papers Series M. No. 4/ Rev. 4*. New York: author.

Walumbwa, F.O., & Lawler, J.J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management, 14*, 1083–1101.

Yammarino, F.J., Spangler, W.D., & Bass, B.M. (1993). *Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation*. Leadership Quarterly, 4, 81–102. doi:[http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1016/1048-9843(93)90005-E](http://dx.doi.org.mgs-ariel.macam.ac.il/10.1016/1048-9843%2893%2990005-E).