



מנגנונים המנתבים להתנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות

טניה לוי-גזנפרנץ¹, אורלי שפירא-לשצ'ינסקי²

תקציר

המחקר בוחן את המנגנונים העשויים להוביל להתנהגויות אזרחיות ולהתנהגויות לא נאותות. המסגרת התיאורטית נשענת על תיאוריית הרצף שפותחה על ידי Ajzen & Fishbein (2005) הדנה בקשר שבין תפיסות נטיות – התנהגויות. המחקר מבקש לענות על השאלה באיזו מידה המודל האינטגרטיבי, אשר כולל תפיסות מסוג העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית וכן נטיות להתנהגויות אזרחיות ונטיות להתנהגויות לא נאותות, עשוי להסביר התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות.

מדגם המחקר כלל 624 עובדים, מתוכם 307 עובדי מנהל ו-317 עובדי פיקוח במחוזות משרד החינוך. במחקר שולבו דיווחים עצמיים ורישומי מחשב, זאת כדי להבטיח כי הנתונים אינם נוטים ליהטייה ממקור אחד. בשלב הראשון של ניתוח הנתונים גובשו ותוקפו המדדים בניתוח גורמים מגשש. בשלב השני, בוצע ניתוח גורמים מאשש ונבנה מודל המשוואות המבניות לצורך בחינת השערות המחקר ולתיקוף המודל בכללותו.

ממצאי המחקר מעידים על קשרים בין התפיסות ובין נטיות ההתנהגות, וכן על קשרים בין נטיות ההתנהגות להתנהגויות עצמן. נמצא כי התפיסה הדומיננטית בקרב העובדים, הקשורה חיובית לנטיות להתנהגויות אזרחיות כלפי עמיתים וכלפי הארגון, היא תפיסת העצמה פסיכולוגית במימד 'חופש בקבלת החלטות'. כמו-כן, תפיסות מסוגלות קולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' נמצאו קשורות חיובית לנטיות להתנהגויות אזרחיות כלפי עמיתים, ושלילית לנטיות להתנהגויות לא נאותות מסוג שימוש אישי בלתי ראוי במשאבי הארגון.

רקע

המחקר הנוכחי בוחן מנגנונים המנתבים להתנהגויות אזרחיות (Organizational Citizenship Behaviors – OCB) המתייחסות לתרומתם המכוונת של העובדים לארגון מעבר להגדרת תפקידם ובמנותק ממערכת התגמולים בארגון, ולהתנהגויות לא נאותות (Organizational Misbehavior – OMB), המבטאות היבטים שליליים בהתנהגויות עובדים ועלולות לפגוע בארגון, בחבריו ובלקוחותיו.

מודל המחקר נבנה בזיקה לתיאוריית הרצף, שפותחה על ידי Ajzen (2012) הדנה בקשר שבין תפיסות נטיות – התנהגויות, ולפיה תפיסות המשקפות אמונות קוגניטיביות והערכות רגשיות, מנחות את הנטיות וההתנהגויות של האנשים, וכן בהסתמך על המחקר בנושא התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות

¹ ד"ר טניה לוי-גזנפרנץ, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, taniailan@gmail.com
² פרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, Shapiro4@biu.ac.il

בארגונים. על-פי המודל המוצע, תפיסות מסוג העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית, תהיינה קשורות לנטיות להתנהגויות אזרחיות ולהתנהגויות לא נאותות, ואלה יוכלו להסביר התנהגויות אזרחיות לא נאותות בפועל.

בעוד שמרבית המחקרים, שבוצעו עד כה על התנהגויות ארגוניות במערכת החינוך, התרכזו בעובדי הוראה ובמנהלים במוסדות חינוך (אופלטקה, 2007; Bogler & Somech, 2005; Rosenblatt, Shirom, & Shapira-; Lishchinsky, 2010), הרי שהמחקר הנוכחי מתמקד בעובדי מטה בתפקידי פיקוח ומנהל, הפועלים במחוזות מטה משרד החינוך, ומשפיעים פרופסיונלית ובירוקרטית על הנעשה במוסדות החינוך.

מטרת המחקר היא לבחון האם תפיסות העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית, מנהיגות אותנטית, וכן נטיות ל- OCB ונטיות ל- OMB, מנתבות להתנהגויות אזרחיות ולהתנהגויות לא נאותות בקרב עובדי מטה משרד החינוך במחוזות השונים בישראל.

התנהגויות אזרחיות (OCB) והתנהגויות לא נאותות (OMB)

Organ (1988), ממובילי המחקר על OCB, ציין כי מדובר בהתנהגויות המבוצעות מתוך שיקול דעת ובחירה אישית, אשר לא ניתנות לאכיפה על ידי הארגון ולא מעוגנות בהגדרת התפקיד של העובד. OCB נעשות בהקשר ארגוני כלפי העמיתים או הארגון עצמו, מעבר לליבת התפקיד ולחובותיו הרשמיות של העובד ואינן מתוגמלות באופן ישיר או פורמלי על ידי מערכת התגמולים בארגון. אדם המפגין OCB יספק עזרה מעבר לתפקידו המוגדר, ויגיש סיוע ספונטני לעמית ללא ציפייה לתגמול. אין הכוונה בדרישה אשר נכפית על העובד כחלק מהגדרת התפקיד, אלא התנהגות המבוצעת מתוך שיקול דעתו של העובד ובחירתו לנקוט בהתנהגות זו. בנוסף, אין מדובר בביצוע טוב במיוחד של התפקיד עצמו אלא בהתנהגות החורגת מעבר לגבולות התפקיד.

Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume (2009) מבחינים בין OCBI (= Individuals) התנהגות אזרחית הממוקדת בעמיתים בארגון, לדוגמא עזרה לעמיתים שנעדרו, התעניינות בשלום חברים לעבודה, אדיבות ועידוד, ובין OCBO (Organization) המופנית לטובת הארגון, כגון הגעה בזמן לעבודה, מציאת פתרונות לבעיות ארגוניות ושמירה על נהלים.

ספרות המחקר מצביעה על גורמים חיצוניים-ארגוניים וגורמים פנימיים-אישיים להתנהגות אזרחית. לדוגמא, תמיכה סביבתית וניהול תומך, המספקים את שלושת הצרכים הפסיכולוגיים: אוטונומיה, שייכות ומסוגלות, קשורים חיובית עם שביעות רצון בעבודה. גורמים אלה נמצאו מובילים לרמות גבוהות של מוטיבציה לתרום לארגון. תפיסות חיוביות כלפי המנהיגות בארגון גם כן נמצאו קשורות לרמות גבוהות של התנהגות אזרחית (Podsakoff et al., 2009).

התנהגות אזרחית היא אחד הגורמים החשובים התורמים לאפקטיביות הארגון, לשיפור האיכות בתהליכים ובתוצרים וליעילות ארגונית. הערך הקריטי של התנהגות אזרחית נעוץ בקשרים החיוביים, שנמצאו בינה ובין שיפור ביצועי הארגון ויעילות תפקודו. מצבור התנהגויות אזרחיות תורם לתועלת הארגון בכללותו ולהגברת האפקטיביות שלו. התנהגויות אזרחיות חשובות לתפקודו היעיל של הארגון, שכן המטרה הסופית היא לתעל את כלל העובדים לקראת השגת מטרות הארגון, ולא רק להסתפק בעשיית החובות הבסיסיים. יחד עם זאת, התנהגויות אזרחיות אינן תחליף לביצועי העבודה הסטנדרטית. במקרה כזה עובדים עשויים למצוא עצמם עסוקים יותר ב-OCB ופחות בעבודתם הרגילה כפי שמוגדרת במסגרת תפקידם. לפיכך, חשוב

שהארגונים ינקטו בצעדים מושכלים על מנת להבטיח, כי אין הם מעודדים OCB לסיפוק אישי על חשבון אחרים, אלא לצורך קידום משימות שחרתו על דגלם. כמו-כן, ארגונים חייבים לשקול היטב את המשקל שניתן להערכת מימדי ביצועים ומערכת התגמולים המתייחסת למימדי OCB, שכן העובדים חייבים להבין בבירור את החשיבות היחסית של עיסוק בהתנהגות אזרחית (Vigoda-Gadot, Beeri, Birman-Shemesh & Somech, 2007).

תחום ההתנהגויות הלא נאותות (OMB) הוא חדש יחסית בספרות הארגונית, והחל לקבל תשומת לב מחקרית החל משנות ה-90 בשל שכיחותן העולה של תופעות לא נאותות בארגונים. בעוד שהתנהגויות אזרחיות הינן פעולות מכוונות אשר מטרתן לתרום ולהועיל לארגון, הרי ש OMB מתייחס להתנהגויות רצוניות ומכוונות ולא חד פעמית הנעשות ע"י עובדים אך פוגעות בארגון או בחבריו. מדובר בהתנהגויות המפרות ציפיות או נורמות ארגוניות משותפות ו/או ערכים חברתיים או סטנדרטים של התנהגות מקובלת, כגון, איחורים, היעדרויות, עזיבה, בזבוז משאבים, הזנחה, עיסוקים פרטיים בזמן העבודה, הפצת שמועות, סירוב לשתף פעולה וחבלות (Rotundo & Spector, 2010; Vardi & Weitz, 2016).

התמריץ להתעניינות ההולכת וגדלה בהתנהגויות לא נאותות בארגונים נוגע באופן קריטי בפגיעה באפקטיביות הארגונית ובעלויות העצומות שנגרמות עקב כך. נוכח זאת, ארגונים פועלים רבות על-מנת לגייס מאמצים להפחית את התרחשותן של התנהגויות לא נאותות מצד עובדים. התנהגות לא נאותה חורגת מהנורמות המצופות, והשלכותיה משפיעות על תהליכי קבלת ההחלטות ברמת הארגון, על היצרנות, על הרווחיות ועל העלויות הכלכליות (Rotundo & Spector, 2010).

ניתן להצביע על שתי גישות באשר לגורמים ל OMB: האחת – גישת הפרט הטוענת כי הסיבות להתנהגות הלא נאותה נעוצות בפרט עצמו, במיקוד שליטה, באישיות, באופי וברמת המוסריות, והשנייה – גישת המערכת הטוענת כי הארגון הוא זירה חברתית מורכבת שבה הנורמות החברתיות והתרבות הארגונית הן קריטיות בהשפעתן על התנהגותם הלא נאותה של העובדים (Vardi & Weitz, 2016).

הקשרים בין תפיסות ונטיות התנהגות

המסגרת התיאורטית למחקר נשענת על תיאוריית הרצף של Ajzen (2012), ומצביעה על כך שתפיסותיו של הפרט קשורות לנטיותיו, ואלו מובילות להתנהגויות עצמן. תפיסות מהוות נדבך מרכזי בחקר התנהגותם הארגונית של עובדים, ומשקפות אמונות קוגניטיביות והערכות רגשיות, המובילות לנטיות להתנהגות ולהתנהגויות עצמן (Ajzen, 2012). הנטיות להתנהגות משקפות את עמדתו של העובד באשר למידת המוטיבציה שלו לנקוט בפעולה זו או אחרת, ואת מידת המאמץ אותו הוא מוכן להשקיע על מנת להוציא לפועל את ההתנהגות כתוצר סופי.

Ajzen & Fishbein (2005) טוענים כי הנטייה להתנהגות היא המנבא הטוב ביותר להתנהגות בפועל. מכאן, שנטיות העובדים להתנהגויות אזרחיות ונטיותיהם להתנהגויות לא נאותות, עשויות לשקף את עמדותיהם באשר לכוונה באם לנקוט בפעולה אזרחית או לא נאותה, וזאת תוך עשיית שימוש שיטתי באינפורמציה הנגישה להם, ולאחר הערכה של השלכות הפוטנציאליות של הנקיטה בהתנהגות כלשהיא.

התפיסות, שנבחרו במחקר הנוכחי, נבחרו בשל זיקתן לתיאוריית המוטיבציה של ההכוונה העצמית (Self-Determination Theory – SDT) (Deci & Ryan, 2008). להלן יוצגו התפיסות והקשר שלהן לנטיות ההתנהגות:

העצמה פסיכולוגית (Psychological Empowerment) מתמקדת במוטיבציה הפנימית של העובדים ולא רק בשיטות ניהוליות המשמשות להגדלת רמות ההעצמה והכוח של העובדים (Wang & Lee, 2009), ומתאפשרת בזכות אינטראקציה בין סביבת העבודה ובין מאפייני האישיות של האדם. העצמה פסיכולוגית מורכבת מארבע קוגניציות, המשקפות את האוריינטציה של העובד לתפקיד לעצב את תפקידו: משמעות (Meaning) – תפיסות העובד את הערך של מטרת העבודה ביחס למערכת הערכים והסטנדרטים האישיים שלו; יעילות אישית (Competence) – כוח פסיכולוגי חיובי באשר לאמונת הפרט, שביכולתו לבצע משימות ספציפיות הנוגעות למטלות עבודתו ולתפקיד העבודה הספציפי; חופש בקבלת החלטות (Self-Determination) – תחושת העובד שיש לו יכולת בחירה בייזום תהליכים ובהכוונת פעילויות במקום העבודה השפעה (Impact) – תפיסת העובד באשר ליכולתו לעשות את ההבדל באשר לתוצאות העבודה (Spreitzer, 1995).

מסוגלות קולקטיבית (Collective Efficacy) מבטאת את הערכת העובד את יכולת תפקוד הקבוצה כקולקטיב בכל הקשור למשימות עבודה וליעדי הארגון, במטרה להגיע לתוצאות רצויות, ומשליכה על היבטים רגשיים ומוטיבציוניים ועל התפקוד של חברי הקבוצה (Bandura, 2000).

Schechter & Tschannen-Moran (2006) הבחינו בין מסוגלות קולקטיבית ביחס לאסטרטגיות, המתייחסת ליכולת חברי הקבוצה להוציא לפועל יעדים, מטרות ותכניות עבודה על מנת להגיע לתוצאות רצויות, ובין מסוגלות קולקטיבית ביחס למשמעת, המתייחסת ליכולת חברי הקבוצה לטפל בצורה אפקטיבית בנהלים ובסוגיות משמעת.

מנהיגות אותנטית (Authentic Leadership) מובילה לתהליך של העצמה באמצעות ארבעה מימדים: מודעות עצמית (Self-awareness) – זיהוי צורכי העובדים, הכרה בחוזקותיהם ובחולשותיהם והכלה של אי הצלחות; עיבוד מאוזן (Balanced processing) – חקר נתונים בצורה אובייקטיבית לפני קבלת החלטה והיכולת לקבל דעות נוגדות; שקיפות ביחסים לאחרים (Relational transparency) – הצגת העצמי האותנטי לאחרים דרך שיתוף במידע וביטוי מחשבות ורגשות בצורה פתוחה, ופרספקטיבה מוסרית מופנמת לאחרים (Internalized moral perspective) – ויסות עצמי, המכוון על ידי סטנדרטים מוסריים, רגולציה ומוטיבציה פנימית ולא על ידי לחצים מהקבוצה, הארגון או החברה (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010).

מכאן, שעובדים אשר תופסים את המנהיגות בארגון כמנהיגות אותנטית, והם בעלי מסוגלות קולקטיבית ומועצמים פסיכולוגית, עשויים להביא יתרון לארגונים בהם הם פועלים ולהפגין נטיות להתנהגויות אזרחיות, ולהיפך, המקור לנטייה ל OMB בארגונים יכול להיות קשור להיעדר מנהיגות אותנטית ולהיעדר העצמה פסיכולוגית ומסוגלות קולקטיבית. נטיות לאיחורים, להיעדרויות ולעזיבה מהוות אינדיקציה להתייחסות שלילית כלפי העבודה. עובדים, התופסים עצמם מועצמים ובעלי משמעות בארגון, חשים סיפוק ושביעות רצון גבוהה בעבודה, ייטו פחות להיעדר או/ו לאחר ופחות ייטו לעזוב את עבודתם (Meyerson & Kline, 2008; Yao & Cui, 2010).

Vardi and Weitz (2016) ציינו כי הנטייה להתנהגויות לא נאותות בקרב עובדים בארגונים נעוצה ברמת הפרט, הקבוצה והארגון. רמות נמוכות של העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית

בקרב עובדים עלולות להוביל לביטויי מוטיבציה נמוכים ולמאמצים ירודים, ולהיפך, רמות גבוהות של התפיסות הנ"ל תהיינה קשורות חיובית לנטייה להתנהגויות אזרחיות.

לאור הכתוב לעיל, ניתן לשער כי בקרב עובדי מנהל ופיקוח:

1H. א. ימצאו קשרים חיוביים בין תפיסות מנהיגות אותנטיות, העצמה פסיכולוגית ומסוגלות קולקטיבית ובין נטיות ל OCB.

ב. ימצאו קשרים שליליים בין תפיסות מנהיגות אותנטיות, העצמה פסיכולוגית ומסוגלות קולקטיבית ובין נטיות ל OMB.

קשרים בין נטיות ל OCB ונטיות ל OMB ובין ההתנהגויות OCB ו OMB

נטיות ל OCB ונטיות ל OMB – מצביעות עד כמה בכוונת העובדים לקבל החלטה באם לנקוט בהתנהגות עצמה, לאחר שעשו שימוש שיטתי במידע הנגיש להם, ולאחר הערכה של ההשלכות הפוטנציאליות של הנקיטה בהתנהגות. Williams ועמיתים (2002) מצאו, כי התנהגות אזרחית הינה תוצר של נטייה ל OCB וכי נטיות לאלטרואיזם קשורות חיובית להתנהגות אזרחית אלטרואיסטית בפועל.

מחקרים הצביעו על קשר חיובי בין נטיות ל OMB לבין OMB בפועל (Shapira-Lishchinsky & Even, 2016; Zohar, 2011; Vardi & Weitz, 2016). נטיות ל OMB עלולות להיות מתורגמת להתנהגויות שליליות במקום העבודה: הפרת נהלים, איחורים, היעדרויות ועזיבה בפועל (Vardi, 2001). לפיכך, ניתן לשער כי:

H2 ימצאו קשרים חיוביים בין נטיות להתנהגות אזרחית לבין התנהגות אזרחיות ובין נטיות להתנהגות לא נאותות לבין ההתנהגויות הלא נאותות עצמן.

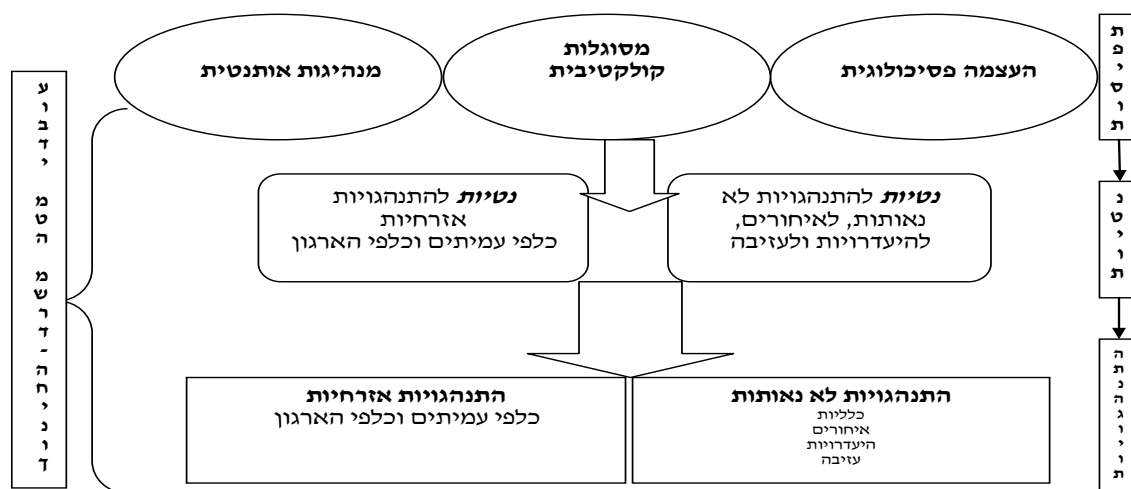
נטיות התנהגות כמתווכות בין תפיסות והתנהגויות

המודל המחקרי מציג קשר לא ישיר בין התפיסות העצמה פסיכולוגיה, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטיות, ובין התנהגויות אזרחיות ולא נאותות. ההשערה היא, שכיוון שההתנהגויות הארגוניות הן מכוונות וניתנות לשליטתו של העובד, יתקיים תיווך בין התפיסות ובין ההתנהגויות דרך נטיות ההתנהגות. הנחה זו מושתתת על תיאורית הרצף של Ajzen (2012), ועל פי המודל המוצע תפיסות מוטיבציה נמוכות יכולות להוביל לנטיות ל OMB ול OMB בפועל; וההיפך, תפיסות מוטיבציה גבוהות, יכולות להוביל לנטיות ל OCB ול OCB בפועל. בהתבסס על מחקריהם של Ajzen & Fishbein (2005, 2012) ושל Vardi & Weitz (2016) לפיהם נטיות ספציפיות הן משתנה מרכזי, המתווך בין תפיסות ובין התנהגויות אנו משערים את קיומו גם במודל הנוכחי. לפיכך ניתן לשער כי:

H3 נטיות ההתנהגות (נטיות ל OCB ונטיות ל OMB) תתווכנה בין התפיסות להתנהגויות (OMB, OCB).

מודל המחקר

תרשים מס' 1: מודל המחקר



שיטה

אוכלוסייה ומדגם

במחקר השתתפו 624 עובדי מטה משרד החינוך, אשר פועלים בכל אחד משבעת המחוזות הבאים: צפון, דרום, מרכז, תל-אביב, חיפה, ירושלים והתיישבות. בוצעה דגימה אקראית, המציגה באופן נאות את אוכלוסיית עובדי המטה במשרד החינוך. המדגם כלל 73% נשים ו-27% גברים, 80% מחזיקים בהשכלה אקדמית, 80% בעלי קביעות במשרד החינוך, 77.8% עובדים במשרה מלאה, 84.4% מהמגזר היהודי ו-15.6% מהמגזר הלא יהודי. מחוז מספר 1 הוא המחוז המיוצג ביותר באחוזים (כ-30%), לעומת מחוז מס' 5 שמיוצג פחות מהאחרים (כ-7.4%, זאת בהלימה לגודל המחוזות).

לפני איסוף הנתונים וכהכנה להם בוצעה פניה לשבעת מנהלי המחוזות להשגת הסכמתם לעריכת המחקר במחוזות עליהם הם אחראים. לאחר קבלת אישורם תואמו מספר ביקורים בכל מחוז באמצעות איש קשר העובד במחוז. איסוף הנתונים כלל תיאום מספר ביקורים במהלך יום העבודה בכל מחוז. ביום העברת השאלונים ניתן הסבר נרחב על מטרות המחקר וחשיבותו. עובדי המנהל והפיקוח התבקשו לחתום על טופס הסכמה מדעת ולהשיב על השאלון בזמנם הפנוי במקום העבודה מול עמדת המחשב האישי שלהם, על מנת להיות נגישים למערכת הנוכחות הממוחשבת של מצבת כוח אדם. שאלוני המחקר הוכנסו למעטפות ונאספו באותו היום או הונחו בתיבה שנמצאה במחוז באחריות איש קשר מהמחוז, ובהמשך נמסרו לנו ידנית.

כללי אתיקה

שמירה על כללי האתיקה נעשתה בשלבים הבאים: א. קבלת אישור מוועדת האתיקה של בית-הספר לחינוך של האוניברסיטה. ב. קבלת אישור מלשכת המדען הראשי של משרד החינוך. ג. קבלת אישור והסכמה

ממנהלי המחוזות וממנהלי האגפים והמחלקות ביחידות המנהל והפיקוח במחוזות, להגיע אל המחוזות בתיאום מראש על מנת להסביר לעובדי המנהל והפיקוח על מטרות המחקר ותרומתו ולהשיג את הסכמתם.

לנחקרים הובטחה סודיות והובהר להם כי הנתונים יאספו באופן אנונימי וניתן יהיה להשתמש בנתונים שיאספו לצורך מחקר זה בלבד. העמוד הראשון של השאלון תיאר את יעדי המחקר ואת ההתחייבות של החוקרים לשמור על האנונימיות על פי הכללים של Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct (2002). הוסבר לנחקרים בעל פה ובכתב כי אין זו חובה להשתתף במחקר וכי הם יכולים להפסיק בכל רגע נתון את השתתפותם במחקר.

משתני המחקר

תפיסות (משתנים ב"ת) :

העצמה פסיכולוגית – פותח ע"י Spreitzer (1995) ומונה 12 פריטים בארבעה מימדים: משמעות, דוגמא להיגד: "העבודה שאני עושה מאוד חשובה לי", $\alpha = .83$; יעילות אישית, דוגמא להיגד: "אני בטוח ביכולתי לבצע את תפקידי", $\alpha = .79$; השפעה, דוגמא להיגד: "יש לי השפעה ברורה על מה שקורה בצוות שלי", $\alpha = .81$; חופש בקבלת החלטות, דוגמא להיגד: "יש לי הזדמנויות רבות לעצב את תפקידי באופן חופשי", $\alpha = .71$.

מסוגלות קולקטיבית – פותח ע"י Schechter & Tschannen-Moran (2006) ומונה 12 פריטים במימדים: אסטרטגיות, דוגמא להיגד: "עד כמה יכול הצוות לפתח ולקדם חשיבה ביקורתית/שיפוטית", $\alpha = .78$; ומשמעות, דוגמא להיגד: "עד כמה יכול הצוות לגרום לפעול בזיקה לכללים, חוזרים ונהלים?", $\alpha = .88$.

מנהיגות אותנטית – פותח ע"י Avolio, Gardner & Walumbwa (2007) ומונה 16 פריטים, דוגמאות להיגדים: "מנהלים מודים בטעויותיהם כאשר הן קורות", "מנהלים מקשיבים בעניין לנקודות מבט שונות לפני שהם מגיעים להחלטה", $\alpha = .91$.

נטיות (מתווכים):

נטיות ל OMB – פותח על ידי Vardi (2001) וכולל 17 פריטים, הממד מתייחס לעמדותיהם של העובדים כלפי התנהגויות לא נאותות בארגון. דוגמאות להיגדים: "לתת מתנות/טובות הנאה בתמורה לגילוי יחס מועדף", "לפעול בניגוד להחלטות ההנהלה", $\alpha = 0.93$.

נטיות ל OCB – פותח על ידי Williams ועמיתים (2002) וכולל 11 פריטים, במימדים OCBI – כלפי עמיתים: דוגמא להיגד: "לעזור לעמית לעבודה הזקוק לעזרה בשל עומס בעבודתו", $a = .72$ ו-OCBO – כלפי הארגון: דוגמא להיגד: "להציע רעיונות על מנת לייעל את תהליכי העבודה", $\alpha = .74$. כללי: $\alpha = .70$.

התנהגויות (משתנים תלויים) :

OCB – פותח על ידי Somech & Drach-Zahavy (2000) ומונה 23 פריטים, דוגמאות להיגדים: "אני נוהג לזווג או לארגן פעילויות חברתיות למען כלל העובדים", "אני נוהג לעזור לעובדים חדשים גם כשאין זה חלק מהגדרת תפקידי", $\alpha = .90$.

OMB – פותח על ידי Vardi & Weitz (2016) ומונה 23 פריטים, דוגמא להיגדים: "העובדים מקיימים שיחות טלפון פרטיות במהלך יום העבודה", "העובדים מאחרים לעבודה או עוזבים מוקדם ללא רשות", $\alpha = .84$.

טווח התשובות בכל המדדים הנ"ל נע בסולם ליקרט של 1 עד 5. השאלונים הותאמו בניסוחיהם לעובדי פיקוח ולעובדי מנהל.

דיווח על איחורים – המשתתפים התבקשו לדווח על מספר הפעמים שאיחרו ב-30 יום רצופים לפני יום מילוי השאלון. מבוסס על Neal, Chapman, Ingersoll-Dayton, & Emlen (1994).

דיווח על היעדרויות – המשתתפים דיווחו בדיווח עצמי על ימי היעדרויותיהם בששת החודשים שחלפו מיום מילוי השאלון (Rosenblatt, Shirom & Shapira-Lishchinsky, 2010). על מנת להגביר את מהימנות הדיווח התבקשו המשתתפים לצרף פלט מחשב ובו רישומי איחורים והיעדרויות תוך מחיקת שמם.

עזיבה – הסתמכות על רישומי העזיבה במחוזות משרד החינוך בתוספת דיווח עצמי.

ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים נעשה בהתאם לשאלות ולהשערות המחקר באמצעות תוכנת SPSS ותוכנת Mplus, גירסה 7.11 (Muthen & Muthen, 2013). המודל התיאורטי מורכב ממערכת קשרים מסועפת, קשרים ישירים ועקיפים, בין משתני המחקר. לצורך אמידת המקדמים של הקשרים בין המשתנים נבחרה תוכנת Mplus, המתאמת במיוחד לאמידה של מודל משוואות מבניות.

בשלב הראשון בוצע ניתוח גורמים מגשש (Exploratory Factor Analysis), על חלק אקראי מהמדגם ($n=208$). בשלב השני, בוצע ניתוח גורמים מאשש (Confirmatory Factor Analysis) על החלק האחר של המדגם ($n=416$), ונבנה מודל לבדיקת השערות שבו המשתנים התלויים עוסקים בהתנהגות אזרחית ובהתנהגות לא נאותה בארגון והם מתווכים על ידי נטיות להתנהגות לא נאותה ונטיות להתנהגות אזרחית.

בתהליך האמידה של מקדמי המודל נעשה שימוש באומד מסוג MLR (Maximum Likelihood with Robust Standard Error) שהוא כוללני (robust) יותר לעומת מדד נראות מקסימלית (Full Information Maximum Likelihood). מדד זה עושה שימוש במלוא המידע הקיים, גם אם עבור תצפית מסוימת קיים מידע חלקי בלבד. בניית מערכת המשוואות המבניות כללה בתוכה קשרים ישירים (Direct Effects) וקשרים עקיפים (Indirect Effect), על פי התיאוריה וההשערות, כך שתאפשר בדיקת ההשערות.

מדדי טיב ההתאמה לכלל המדגם מצביעים על טיב התאמה גבוה ומהימן (ערכי TLI ו-CFI גדולים מ-0.9):

$$\chi^2=1921, df=1286 p < .001; \chi^2/df=1.49; CFI=.945; TLI=.932; SRMR=.043; RMSEA=.037$$

ממצאים

קשרים בין התפיסות ונטיות ההתנהגות: בהתייחס להשערה H1 לפיה יימצאו קשרים חיוביים בין התפיסות ובין נטיות ההתנהגויות, נמצא כי תפיסות העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' נמצאו קשורות חיובית לנטייה ל OCBO ($\beta=0.21, p<.05$). כמו-כן, תפיסות העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' נמצאו קשורות חיובית לנטייה ל OCBI ($\beta=0.35, p<.01$). תפיסות העצמה פסיכולוגית במימד 'השפעה' נמצאו קשורות שלילית לנטייה לאיחורים ($\beta=-0.24, p<.01$). תפיסות העצמה פסיכולוגית במימד 'השפעה' נמצאו קשורות שלילית לנטייה להיעדרויות ($\beta=-0.20, p<.05$). בנוסף, תפיסות העצמה פסיכולוגית במימד 'משמעות' נמצאו קשורות שלילית לנטייה לעזיבה ($\beta=-0.21, p<.001$).

עוד נמצא שתפיסות מסוגלות קולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' נמצאו קשורות חיובית עם נטייה ל OCBI ($\beta=0.22, p<.05$). תפיסות מסוגלות קולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' נמצאו קשורות שלילית עם נטייה ל OMB שימוש אישי במשאבי הארגון ($\beta=-0.22, p<.05$). תפיסות מנהיגות אותנטיות נמצאו קשורות שלילית לנטייה לעזיבה ($\beta=-0.26, p<.001$).

לוח 1: מקדמים מתוקננים (β) של מודל המשוואות המבניות – קשרים בין משתנים ב"ת למתווכים

המשתנים המסבירים (ב"ת)							המשתנים התלויים (מתווכים)
מסוגלות קולקטיבית – אסטרטגיות	מסוגלות קולקטיבית – משמעות	העצמה פסיכולוגית – יעילות אישית	העצמה פסיכולוגית – קבלת החלטות	העצמה פסיכולוגית – משמעות	העצמה פסיכולוגית – השפעה	מנהיגות אותנטית	
-0.08 (0.10)	-0.08 (0.09)	-0.05 (0.08)	.10 (0.08)	-0.01 (0.14)	-0.06 (0.09)	.04 (0.06)	נטייה לפגיעה בארגון וטובות הנאה
-.22* (0.1)	.10 (0.11)	.06 (0.06)	-.01 (0.09)	-.16 (0.09)	-.07 (0.11)	-.01 (0.06)	נטייה לשימוש אישי במשאבי הארגון
-.11 (0.10)	.09 (0.10)	-.03 (0.06)	.14 (0.08)	-.11 (0.09)	-.24** (0.09)	-.07 (0.05)	נטייה לאיחורים
-.02 (0.09)	.02 (0.10)	-.09 (0.06)	.07 (0.09)	-.07 (0.09)	-.20* (0.09)	.02 (0.06)	נטייה להיעדרויות
-.08 (0.09)	.11 (0.09)	.13 (0.08)	-.10 (0.07)	-.21* (0.09)	.11 (0.08)	-.26*** (0.06)	נטייה לעזיבה
.20 (0.12)	.06 (0.12)	.11 (0.08)	.21* (0.09)	-.09 (0.10)	.03 (0.10)	.10 (0.07)	נטייה להתנהגות אזרחית – כלפי הארגון
.22* (0.10)	-.13 (0.11)	-.05 (0.08)	.35** (0.10)	.15 (0.09)	-.24** (0.09)	-.01 (0.06)	נטייה להתנהגות אזרחית – כלפי עמיתים

$p<.001$ ***, $p<.01$ **, $p<.05$ *

באשר להשערה H2, המתייחסת לקשרים שבין נטיות להתנהגויות ובין התנהגויות, נמצאו קשרים חיוביים מובהקים בין הנטיות לעזיבה, הנטיות ל OCBO והנטיות ל OCBI ובין OCB ($\beta=0.32, p<.01$; $\beta=0.13, p<.01$; $\beta=0.16, p<.05$; $\beta=0.14, p<.05$), ועם OMB ($\beta=0.10, p<.05$), ולנטייה לאיחורים נמצא קשר חיובי עם איחורים בפועל ($\beta=0.38, p<.05$).

נטיות לעזיבה נמצאו קשורות חיובית לאיחורים ($\beta =0.14, p<.05$). כמו-כן, נטיות לעזיבה נמצאו קשורות חיובית ל OMB ($\beta =0.10, p<.01$). נטיות לאיחורים נמצאו קשורות חיובית לאיחורים בפועל ($\beta =0.38, p<.01$). ונטיות לעזיבה קשורות חיוביות עם OCB ($\beta =0.16, p<.01$). כמו-כן, נטיות OCBI נמצאו קשורות חיובית ל OCB ($\beta =0.15, p<.05$). נטיות ל OCBO נמצאו קשורות חיובית להתנהגות אזרחית ($\beta =0.32, p<.001$).

לוח 2 מקדמים מתוקננים של מודל המשוואות המבניות - הקשרים בין המשתנים המתווכים ובין המשתנים התלויים

המשתנים המתווכים							
נטיות להתנהגות לא נאותה – פגיעה בארגון וטובות הנאה	נטיות להתנהגות לא נאותה – שימוש אישי במשאבי הארגון	נטיות לאיחורים	נטיות להיעדרויות	נטיות לעזיבה	נטיות להתנהגות אזרחית – כלפי עמיתים	נטיות להתנהגות אזרחית – כלפי הארגון	
התנהגות אזרחית	0.09 (0.06)	-0.12 (0.07)	-0.16 (0.09)	-0.09 (0.08)	0.16** (0.05)	0.32*** (0.08)	0.15* (0.07)
התנהגות לא נאותה – כללית	0.08 (0.08)	0.18 (0.09)	-0.18 (0.11)	0.10 (0.09)	0.10* (0.05)	-0.06 (0.09)	-0.09 (0.08)
התנהגות לא נאותה – היעדרויות בפועל	-0.02 (0.07)	-0.01 (0.10)	0.09 (0.13)	0.05 (0.11)	0.03 (0.06)	0.05 (0.10)	-0.05 (0.07)
התנהגות לא נאותה – איחורים בפועל	-0.08 (0.06)	-0.04 (0.11)	0.38* (0.17)	-0.14 (0.12)	0.14* (0.06)	0.07 (0.10)	-0.12 (0.08)

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

השערה H3 מציעה כי נטיות להתנהגויות אזרחיות ונטיות להתנהגויות לא נאותות, תתווכנה את הקשר שבין התפיסות ובין התנהגויות אזרחיות, מחד והתנהגויות לא נאותות, מאידך. לוח 3 מציג תיווכים מלאים שנמצאו במודל המשוואות המבניות, ומתוכו ניתן ללמוד כי נטייה לעזיבה נמצאה מתווכת בין מנהיגות אותנטית ובין איחורים בפועל. מנהיגות אותנטית קשורה באופן שלילי בעקיפין לאיחורים בפועל. ככל שהמנהיגות האותנטית עולה, הנטייה לעזיבה יורדת ($\beta=-.26, p<.001$) ושיעור האיחורים בפועל עולה ($\beta=0.14, p<.05$). האפקט הישיר 'c' אינו מובהק ולכן מתקיים תיווך מלא ($\beta =-0.04, p<.05$).

נטייה לעזיבה נמצאה מתווכת בין מנהיגות אותנטית ובין התנהגות אזרחית. מנהיגות אותנטית קשורה באופן עקיף להתנהגות אזרחית דרך נטייה לעזיבה. כשעולות תפיסות המנהיגות האותנטית יורדות הנטיות

לעזיבה ($\beta = -0.26, p < .001$), אשר גורמות לעלייה בהתנהגויות האזרחיות בהתאמה ($\beta = 0.16, p < .01$). האפקט הישיר c' אינו מובהק ולכן מתקיים תיווך מלא ($\beta = -0.04, p < .01$).

נטייה להתנהגות אזרחית כלפי הארגון נמצאה מתווכת בין העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' על התנהגות אזרחית. ככל שעולה העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' עולה גם הנטייה להתנהגות אזרחית כלפי הארגון ($\beta = 0.21, p < .05$), אשר מעלה את ההתנהגות האזרחית ($\beta = 0.32, p < .001$). האפקט הישיר, c' אינו מובהק ולכן מתקיים תיווך מלא ($\beta = 0.06, p < .05$).

נטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים נמצאה מתווכת בין העצמה פסיכולוגית מסוג 'השפעה' ובין התנהגות אזרחית. העצמה פסיכולוגית מסוג 'השפעה' מורידה את הנטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים ($\beta = -0.24, p < .01$), שמעלה את ההתנהגות האזרחית ($\beta = 0.15, p < .05$). האפקט הישיר, c' אינו מובהק ולכן מתקיים תיווך מלא ($\beta = -0.03, p < .01$).

נטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים מתווכת בין העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' ובין התנהגות אזרחית. העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' מעלה את הנטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים ($\beta = 0.35, p < .01$), אשר מעלה את ההתנהגות האזרחית ($\beta = 0.15, p < .05$). האפקט הישיר, c' אינו מובהק ולכן מתקיים תיווך מלא ($\beta = 0.05, p < .01$).

לוח 3: תיווכים מלאים - אפקטים עקיפים

המשתנה הבלתי תלוי	המשתנה המתווך	המשתנה התלוי	בין הבלתי תלוי למתווך, a	בין המתווך לתלוי, b	אפקט ישיר, c'	אפקט עקיף, c	סוג התיווך
מנהיגות אותנטית	נטייה לעזיבה	איחורים בפועל	-.26*** (.06)	.14* (.06)	.05 (.08)	-.04* (.02)	תיווך מלא
מנהיגות אותנטית	נטייה לעזיבה	התנהגות אזרחית	-.26*** (.06)	.16** (.05)	-.04 (.05)	-.04** (.01)	תיווך מלא
העצמה פסיכולוגית – קבלת החלטות	נטייה להתנהגות אזרחית – כלפי הארגון	התנהגות אזרחית	.21* (.09)	.32*** (.08)	-.02 (.08)	.06* (.03)	תיווך מלא
העצמה פסיכולוגית - השפעה	נטייה להתנהגות אזרחית – כלפי עמיתים	התנהגות אזרחית	-.24** (.09)	.15* (.07)	.10 (.07)	-.03** (.02)	תיווך מלא
העצמה פסיכולוגית – קבלת החלטות	נטייה להתנהגות אזרחית – כלפי עמיתים	התנהגות אזרחית	.35** (.10)	.15* (.07)	-.02 (.08)	.05** (.02)	תיווך מלא

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05; בסוגריים טעות תקן

דיון

מחקר זה ביקש לבחון האם תפיסות מוטיבציוניות מסוג העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית, מנהיגות אותנטית, וכן נטיות ל OCB ונטיות ל OMB, יכולות להסביר התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות בקרב עובדי מטה משרד החינוך במחוזות משרד החינוך בישראל. נמצא, כי התפיסה הדומיננטית בקרב העובדים, הקשורה חיובית לנטיות ל OCB ונטיות ל OCBO, היא העצמה פסיכולוגית במימד 'חופש בקבלת החלטות'. כמו-כן, מסוגלות קולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' נמצאה קשורה חיובית לנטיות ל OCB, ושליטת לנטיות ל OMB שימוש אישי במשאבי הארגון.

המחקר העלה, כי ככל שתפיסות על העצמה פסיכולוגית במימד 'משמעות' ותפיסות על מנהיגות אותנטית גבוהות יותר, פוחתות הנטיות של העובדים לעזוב את הארגון. כמו-כן, נמצא במחקר הנוכחי, כי עובדים שתופסים את עצמם מועצמים בהיבטים של 'השפעה' בארגון שבו הם פועלים, נוטים פחות לאיחורים ולהיעדרויות. נוסף על כך, נמצא קשר חיובי בין נטיות לאיחורים ובין איחורים בפועל וכן בין נטיות ל OCB ובין OCB ו-OCBO.

ממצאי המחקר הנוכחי מחזקים את תיאוריית ההעצמה הפסיכולוגית של Spreitzer (1995). הקשרים השליליים, שנמצאו במחקר הנוכחי בין העצמה פסיכולוגית ובין נטיות לאיחורים, נטיות להיעדרויות ונטיות לעזיבה בארגונים, תומכים בממצאי מחקרים קודמים (Meyerson & Holdsworth & Cartwright, 2003; Spector, 1986; Kline, 2008) ומצטרפים לרשימת היתרונות הטמונים ביישום תהליכי העצמה בארגונים.

עוד נמצא, כי מסוגלות קולקטיבית של עובדים עשויה להפחית את נטיותיהם להתנהגויות לא נאותות. ממצא זה תומך בממצאי מחקרים דומים (Mulvey & Klein, 1998; Kelloway et al., Francis, 2010). את הקשר החיובי בין תפיסות מסוגלות קולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' ובין נטיות להתנהגות אזרחית במימד 'סיוע לעמיתים' ניתן להסביר בכך, שעובדים אשר חשים מסוגלות קולקטיבית, הבאה לידי ביטוי בגיוס המשאבים הקוגניטיביים וההתנהגותיים הנדרשים להשלמת מטלות קבוצתיות, יפתחו מוטיבציה לתרום למקום העבודה ונטייתם לפגוע בארגון תפחת, שכן בזכות המסוגלות הקולקטיבית העובדים מונעים כצוות לעמוד בציפיות שהציבו לעצמם ועקב כך גדלה תחושת המסוגלות שלהם אשר תורמת להפחתת הנטייה להתנהגויות לא נאותות (Goddard & Skrla, 2006). תפיסות מסוגלות קולקטיבית גבוהות יכולות לחזק את נכונותם של העובדים לעמוד באתגרים קבוצתיים שישפיעו על חיזוק המוטיבציה של העובדים. החיזוקים המתקבלים בעקבות הסיוע לאחרים צפויים להתבטא גם בחיזוק אמונתם של העובדים ביכולתם לתרום לאחרים ולענות על צורך המסוגלות ובכך למעשה לעודד נטיות להתנהגויות אזרחיות.

המחקר הנוכחי מצביע על קשר שלילי ומובהק בין מנהיגות אותנטית ובין נטיות עזיבה של עובדים. המחקר העלה כי תפיסות גבוהות של מנהיגות אותנטית מורידות את הנטייה לעזוב את הארגון. עוד נמצא, כי ככל שתפיסות המנהיגות האותנטית גבוהות, יותר יורדות ההתנהגויות הלא נאותות. ממצאים אלו מרחיבים ומחזקים את ספרות המחקר בשנים האחרונות אודות חשיבות ההנהגה האותנטית בארגונים, ותרומתה לקידום אספקטים של מחויבות, שביעות רצון והעלאת המוטיבציה של העובדים להישאר בארגון. מנהיג אותנטי המתאים את דרכיו למאפיינים ולצרכים של המונהגים עשוי לתרום להפחתת נטיותיהם של העובדים לעזוב את הארגון (Novicevic et al., 2006).

המחקר מצביע על מספר תיווכים מלאים של נטיות התנהגות: נטייה לעזיבה מתווכת את הקשר שבין מנהיגות אותנטית ובין איחורים ואת הקשר שבין מנהיגות אותנטית ובין התנהגות אזרחית. נטיות להתנהגות אזרחית מתווכות את הקשר שבין העצמה פסיכולוגית בממדים 'השפעה' ו'קבלת החלטות' ובין התנהגות אזרחית.

התיווך הבו-זמני של משתנה הנטייה לעזיבה את שתי ההתנהגויות הנתפסות כמנוגדות (התנהגות אזרחית והתנהגות לא נאותה מסוג איחורים), יכול לנבוע מהמתח הטבעי הקיים בין השאיפה של הפרט לפעול למען מטרותיו בהתאם לצרכים והאינטרסים האישיים שלו, ובין השאיפה לתרום ולפעול במקביל למען הארגון באמצעות הפגנת התנהגויות וולונטריות שתסייענה בקידום האינטרסים של הארגון. לעתים, שאיפות העובדים להגשמה עצמית ולמימוש אינן עומדות בסתירה לאינטרסים של הארגון והללו אפילו יכולים לדור בכפיפה אחת. במצב בו נוצרת התנגשות בין צורכי הפרט ובין צורכי הארגון, העובד יכול למצוא את עצמו במצב של קבלת החלטה באשר להמשך עתידו בארגון. אולם, ייתכן שהסיבה לתיווך הבו-זמני נעוצה בכך שיש מקום לקיום שני סוגי הצרכים במקביל.

הממצא הנוסף, לפיו נטייה להתנהגות אזרחית כלפי הארגון ונטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים מתווכות בין העצמה פסיכולוגית במימד 'קבלת החלטות' ובין התנהגות אזרחית, עולה בקנה אחד עם מחקרים קודמים (Chen & Chen, 2008; Spreitzer & Doneson, 2005), שהצביעו על כך שעובדים אשר חשים מועצמים בארגון בו הם עובדים ותופסים את הארגון כתומך בצורכי האוטונומיה שלהם באמצעות הכרה בפרספקטיבות שלהם, הימנעות משימוש באמצעי שליטה ומתן אפשרות בחירה, נוטים לתרום לו באמצעות מגוון התנהגויות אזרחיות.

לסיכום, מודל המחקר שילב בין נושאים מבוססים בספרות המחקר ובין נושאים מתגבשים בעיקר מתחום ההתנהגות הלא נאותה, אשר זכו לתשומת לב נמוכה יחסית בחקר ארגונים בכלל, ובחקר ארגוני חינוך, בפרט. המודל המחקרי מאפשר ראיה אינטגרטיבית ורחבה על מערכת הקשרים בין משתני המחקר השונים, כמו גם בחינת תרומתם המשולבת והייחודית של משתני התפיסות ומשתני הנטיות, להסבר ההתנהגויות החיוביות והשליליות. ממצאי המחקר מצביעים על כך שהמנגנון המוביל להתנהגויות השונות הוא דינמי ובמסגרתו מתקיימות מוטיבציות שונות בהקשרים שונים אשר יכולות להוביל בו זמנית להתנהגויות לא נאותות ולהתנהגויות אזרחיות. המנגנונים אשר מובילים את עובדים להתנהג בצורות מסוימות בארגון מורכבים ממניעים שונים וכוללים גורמים ארגוניים, קבוצתיים ואישיים בהקשרים הספציפיים בהם פועלים העובדים.

תרומת המחקר

המחקר הנוכחי כולל מודל אינטגרטיבי, הבוחן התנהגויות לא נאותות והתנהגויות אזרחיות, באופן שלא נעשה עד כה, מנקודת מבטן של אוכלוסיית עובדי מנהל ופיקוח במשרד החינוך, תוך התמקדות בגורמי מפתח המשפיעים פרופסיונלית ובירוקרטית על הנעשה במוסדות חינוך, ומתוך הבנה כי לרמת המחוז עשויה להיות תרומה משמעותית לא פחות מרמת בית-הספר בהיבטים הנוגעים לשיפור איכות מערכת החינוך.

המחקר מחדד את חשיבותה של ההסתכלות הארגונית על תהליכי העצמה פסיכולוגית ומסוגלות קולקטיבית של עובדים, העשויים להגביר נטיות ל OCB. תוצאותיו עשויות לשמש קובעי מדיניות ובעלי תפקידים בכירים במטה משרד החינוך לצורך קבלת החלטות ומציאת פתרונות להגברת מוטיבציה בקרב עובדי מטה,

לצמצום OMB ולעידוד OCB במערכת החינוך, זאת כחלק ממדיניות משרד החינוך בשנים האחרונות לקידום האפקטיביות הארגונית ושיפור איכות השירות לעובדי ההוראה. בנוסף, ניתן לבנות תכנית המבוססת על תיאוריית ההכונה העצמית לפיתוח ארגון מצמיח מוטיבציה וליישמה בדרכים שונות במחוזות משרד החינוך.

הנהלת משרד החינוך יכולה להשפיע על החדרת נורמות וערכים שיהיו קווים מנחים להתנהגויות העובדים בארגון. כיוון אפשרי הוא ניסוח קוד אתי אשר יכלול נורמות ארגוניות, קבוצתיות ואישיות, והתנהגויות רצויות בנוגע לניצול מקסימלי של זמן העבודה, עמידה בלוחות זמנים, השגת יעדים, מכוונות לתוצאות והתנהגות ניהולית וצוותית.

מגבלת המחקר

חלק ממשנתני המחקר עסקו בנושאים רגישים הנוגעים לנטיות להתנהגויות לא נאותות, להתנהגויות לא נאותות כלליות, לאיחורים, להיעדרויות ולעזיבה בפועל. ידוע הוא כי קיימת בעיה בחקר התנהגויות לא נאותות בארגונים בשל רגישותם של נושאים אלה ומורכבות מדידתם. התנהגות לא נאותה במקום העבודה היא התנהגות השייכת ל"צד האפל" של הארגון אשר זוכה לחשיפה מועטה. מדובר בהתנהגויות, השייכות לחלק הפחות יפה הקיים בכל ארגון, ולרוב נמצאות מתחת לפני השטח. החשש של העובדים לחשוף מידע, הקשור לתחומים אלה, מקשה על היכולת לערוך מחקרים בתחום ההתנהגויות הלא נאותות ועל איסוף מידע, אשר יסייע באישוש מודלים תיאורטיים בתחום. יחד עם זאת, קיימת חשיבות רבה בהתמודדות עם נושאים אלו על מנת לקדם את חקר תחום ההתנהגות הלא נאותה בכלל, ובמגזר הציבורי לרבות מערכת החינוך, בפרט.

המלצות למחקר עתידי

בספרות המחקר לא נמצאו מחקרים העוסקים בבדיקה אמפירית של התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות בו זמנית בקרב עובדי מטה משרד החינוך. אוכלוסיות אלה שונות במאפייניהם מאוכלוסיית עובדי ההוראה במערכת החינוך וכן שונות זו מזו. לפיכך, למחקר זה, שהינו חלוץ בתחומו ישנה חשיבות כפולה: הנחת אבן פינה ובסיס השוואה ראשוני להתוות כיוון למחקרים עתידיים בתחום זה במגזר הציבורי. ממצאי המחקר הנוכחי יכולים לשמש מקור מידע לחוקרי המגזר הציבורי ביחס להבנת תפיסות עובדים, נטיותיהם והתנהגויותיהם. בהמשך, ניתן לבחון זוויות ראייה נוספות כמו תפיסות ועמדות של מקבלי השירות מאוכלוסיות אלה.

רשימת מקורות

אופלטקה, י' (2007). התנהגות אזרחית-ארגונית בקרב מורים בישראל: התופעה, רכיביה ומקורותיה, בתוך: ד' ענבר ושי' זילברשטיין (עורכים), *דפים 44 כתב עת לעיון ולמחקר בחינוך* (עמ' 35-64). תל-אביב: מכון מופ"ת.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 173-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. In P. A. M. Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology, 1*, 438-459. London, UK: Sage.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire*. Retrived from: <http://www.mindgarden.com/products/alq.htm>
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective-efficacy. *Current Directions in Psychological Science, 9*(3), 75-78.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behaviour in school: How does it relate to participation in decision-making?. *Journal of Educational Administration, 43*(5), 420-438.
- Chen, H., & Chen, Y. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management, 37*(3), 279-302.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology, 49*, 14-23.
- Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. (2002). Retrived from: http://www.puc.edu/__data/assets/pdf_file/0020/31529/APAEthics-Code.pdf. (28 July, 2013).
- Goddard, R. D., & Skrla, L. (2006). The influence of school composition on teachers' collective efficacy beliefs. *Educational Administration Quarterly, 42*(2), 216-235.
- Harvey, J., Cambron-McCabe, N., Cunningham, L.L., & Koff, R.H. (2013). *The superintendent's fieldbook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review, 20*, 18-25.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal, 29*(5), 444-460.
- Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 74*(1), 62-87.
- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (2013). *Mplus user's guide* (4th ed.). Computer soft-ware manual. Los Angeles: Author.
- Neal, M. B., Chapman, N. J., Ingersoll-Dayton, B., & Emlen, A. C. (1994). *Balancing work and care giving for children, adults, and elders*. Newbury Park, CA: Sage.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*, 64-76.

- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: *The good soldier syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.
- Rosenblatt, Z., Shirom, A., & Shapira-Lishchinsky, O. (2010). An organizational ethics perspective of work absence in Israel: The case of school teachers. *Human Resource Management Review, 20*, 247-259.
- Rotundo, N., & Spector, P. E. (2010). Counterproductive work behavior and withdrawal. In: J. L. Farr, & N. T. Tippens (Eds.), *Handbook of Employee Selection* (pp. 489-511). Routledge: Taylor & Francis.
- Schechter, C., & Tschannen-Moran, M. (2006). Teachers' sense of collective efficacy: An international view. *International Journal of Educational Management, 20*(6), 480-489.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics, 103*(3), 429-451.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher education, 16*, 649-659.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. In: Cummings, T. (Ed.), *Handbook of Organizational Development*. London: Sage Publishing.
- Vardi, Y. (2001) The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics, 29*, 325-337.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2016). *Misbehavior in organizations: A Dynamic Approach*. Mahwah, New-Jersey: Routledge.
- Vigoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational Administration Quarterly, 43*(4), 462-493.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*, 901-914.
- Wang, G., & Lee, P. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management, 34*(3), 271-296.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology, 142*(1), 33-44.

