



מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית ואקלים אתי לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית בקרב מנהלי בית ספר יסודי בישראל

ליבי לבנה מילון¹, אורלי שפירא לשצ'ינסקי²

תקציר

המחקר בוחן את הקשרים שבין מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית ואקלים אתי לבין התנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP) בקרב מנהלי בית ספר יסודי בישראל. המסגרת התאורטית נשענת על תאוריית הרצף שפותחה על ידי Ajzen & Fishbein (2005) הדנה בקשר שבין תפיסות - עמדות - התנהגויות. המחקר מבקש לענות על השאלה באיזו מידה המודל האינטגרטיבי הכולל תפיסות אישיות מסוג זהות מקצועית ותפיסות ארגוניות מסוג אקלים אתי וכן מנהיגות אותנטית, עשוי להסביר התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית בקרב מנהלים של בתי ספר יסודיים במחוזות משרד החינוך. מדגם המחקר כלל 410 מנהלים של בתי ספר יסודיים, ממחוזות שונים ברחבי הארץ והתבסס על דיווחים עצמאיים, שנמסרו באמצעות שאלונים. המחקר התמקד בניתוח נתיבים (SEM – Structural Equation Modeling) באמצעות תוכנת Amos לצורך בחינת השערות המחקר ולתיקוף המודל בכללותו. ממצאי המחקר מעידים על קשרים בין תפיסות אישיות מסוג זהות מקצועית לבין תפיסות ארגוניות מסוג אקלים אתי, ובין מנהיגות אותנטית, וכן על קשרים בין מנהיגות אותנטית לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית. המחקר הנוכחי מלמד, שמנהלי בתי ספר שתופסים את זהותם המקצועית באופן חיובי ומקיימים אקלים אתי פורמלי בבית ספרם, הם מנהיגים אותנטיים, שמתנהגים התנהגות אזרחית והם ממעטים להשתמש בטקטיקות השפעה בלתי נאותה מתחום הפוליטיקה הארגונית. לא נמצאו קשרים בין התנהגות אזרחית לבין התנהגות פוליטית כלומר, כל אחת מההתנהגויות עומדת בפני עצמה. ממצא זה מחזק את ההשערה לפיה מנהלי בתי ספר יכולים לנקוט בעת ובעונה אחת גם בהתנהגות אזרחית וגם בהתנהגות פוליטית.

רקע

המחקר הנוכחי בוחן את תפיסות מנהלי בתי ספר יסודי מסוג זהות מקצועית ואקלים אתי ארגוני וקושר ביניהן לבין התנהגות אזרחית (OCB Organizational Citizenship Behavior) - המציינת את תרומתם של העובדים לארגון על סמך רצונם הטוב, באופן החורג מההגדרה הרגילה של תפקידם, ללא קשר למערכת התגמולים הישירים או העקיפים, ולהתנהגות פוליטית פנים ארגונית, או מיקרו פוליטית (Organizational Politics - OP) - המתארת התנהגות המשמשת עובדים ומנהלים במודע להשגת יעדים אישיים או ארגוניים כלשהם. התנהגות זו מאופיינת בממד בלתי פורמלי של הפעלת השפעה בלתי לגיטימית ושימוש בכוח בדרכים שונות. בתור שכזאת, מצטיירת התנהגות פוליטית בארגון כהתנהגות בלתי נאותה, וכתופעה שלילית הפוגעת ביעדי הארגון. יש הרואים בהתנהגות זו הכרח בל יגונה להשגת יעדי הארגון וככלי עזר למנהלי ארגונים (Mizrahi et al., 2016; Vigoda-Gadot, 2007). מודל המחקר נבנה בזיקה לתאוריית הרצף שפותחה על ידי Ajzen (2012). התאוריה עוסקת בהבנת גורמים המשפיעים על כוונותיו של האדם ועל התנהגותו בפועל, והיא דנה בקשר שבין תפיסות ועמדות להתנהגות. המחקר בוחן מודל אינטגרטיבי שיסביר את הסיבות ואת

¹ ד"ר ליבי לבנה מילון, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, Libi@milons.co.il
² פרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, Shapiro04@biu.ac.il

הגורמים שעומדים מאחורי התנהגויות מנוגדות אלה בקרב מנהלים של בתי ספר יסודיים בישראל, כשהוא נסמך על הספרות התאורטית העוסקת בנושא התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית. מטרת המחקר המרכזית היא לבחון תפיסות אישיות ותפיסות ארגוניות מסוג זהות מקצועית ואקלים אתי ומנהיגות אותנטית, כמשתנה מתווך, שיכולים לנבא התנהגויות הנתפסות כמנוגדות, התנהגויות אזרחיות ופוליטיות בקרב מנהלים של בתי ספר יסודיים.

זהות מקצועית (Professional Identity) ואקלים אתי (Ethical climate)

המושג "זהות" מייצג תהליך שבו האדם משלב את תפקידו ואת התנסותו החברתית לדימוי שהוא מייחס לעצמו. חלק מהזהות העצמית (self-identity) של האדם היא גם זהותו המקצועית (professional identity), וזו עונה על השאלה "מי אני, או מה אני, כאיש מקצוע" (Beijaard et al., 2013). בשנים האחרונות, נתפסת הזהות המקצועית כגורם חשוב המשפיע על ביצועי העובד. היא מורכבת מתכונות בעלות רלוונטיות תעסוקתית, ומניסוח ערכים חברתיים ואתיים, והיא מתפתחת ככל שצוברים ידע וניסיון בתפקיד (Beijaard et al., 2013). פישרמן ווייס (2011), מצביעים על ארבעה גורמים המרכיבים את הזהות המקצועית: *תחושת ביטחון בבחירתו המקצועית* - מנהל בית ספר שבטוח בבחירתו המקצועית יחוש זהות מקצועית מגובשת; *תחושת החוללות העצמית* - גורם זה מתייחס לתחושתו של המנהל על פיה הוא מסוגל להיות מנהל בית ספר טוב; *תחושת השליחות* - גורם זה מציג את הקשר שבין תחושת השליחות המפעמת בלבו של המנהל לתרומתו לבית הספר, ובוחנת גם את האופן שבו הוא רואה בעצמו שליח של החברה, של אידיאל מסוים, או של התלמידים; *תמוניטין החינוך וההוראה* - גורם זה מדגיש את האופן שבו החברה רואה את תפקיד ניהול בית ספר ואת ההערכה שהיא רוחשת לו, כחלק מזהות מקצועית.

תפיסה ניהולית של תפקיד המנהל מתבטאת בכל מה שמלווה את המנהל במילוי תפקידו: אופן התנהגותו, שיטות העבודה שלו, צורת חשיבתו והצהרותיו. אקלים אתי זהו המישור ההתנהגותי-פרקטי שמבטא את הנורמות של הארגון, את הנהלים הנהוגים בו ואת יישומי הארגוניים, שכולם מבוססים על הנחות היסוד של העובדים בארגון, על תפיסותיהם המשותפים ועל הערכים שהם חולקים, לגבי מה מותר ומה אסור וכיצד יש לטפל בנושאים מסוימים מבחינה מוסרית (שפירא-לשצ'ינסקי, 2005; Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2010). מחקרים מצביעים על כך (לדוג', Nielsen & Massa, 2013), כי שיתוף עובדים בניהול הכולל מעורבות פעילה של העובדים, למשל, בתהליך קבלת החלטות, יוצר שותפות של כלל חברי הארגון בתהליך הגדרת מערכת הערכים, כתוצר של חברי הארגון כקולקטיב, שיתוף זה יוצר תפיסה משותפת אשר תורמת ליצירת אקלים אתי אשר כל חברי הארגון משפיעים ומושפעים ממנו. Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt (2010), הציגו שני ממדים של אקלים אתי: א. אקלים של אכפתיות ודאגה (Caring) המתבטא בשאיפתם הכנה של העובדים לדאוג לרווחתם של האחרים. ב. אקלים פורמלי של כללים וחוקים (Law and Code Rules), מבוסס על מדיניות שהארגון קובע, כולל קודים מקצועיים של העובדים בהתמודדותם מול דילמה אתית.

מנהיגות אותנטית (Authentic Leadership)

מנהיגות אותנטית היא מושג המתייחס ליכולתם של אנשים להשפיע על אחרים ולהניע אותם לביצוע משימה על ידי התנהגויות נורמטיביות נאותות, תוך שימוש במינימום אמצעי כפייה (Avolio et al., 2007). מנהיגות אותנטית (Authentic Leadership) נתפסת כתכונה המגדירה את מערכות היחסים בין המנהיגים למונהגים באמצעות בניית תקשורת דו כיוונית, מתן חיזוקים ושיתוף בקבלת החלטות, לצד שמירה על איזון המתחים הטבעיים המאפיינים את תפקיד המנהיגות, בד בבד עם חשיפת חולשותיהם האנושיות של המנהיגים (Goffee & Jones, 2005). מנהיגות אותנטית מְבַנֶה תרבות ארגונית שמעודדת התנהגות אתית (Gardner et

Gardner (al., 2011; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014) ועמיתיו (2011) הציעו מודל המאפיין את המנהיגות אותנטית: מודעות עצמית (Self-awareness) - האופן שבו בוחן המנהיג את עצמו כנגד נקודות החוזק והחולשה שלו ושל סובביו. עיבוד מאוזן (Balanced processing) - מתייחס למנהיגים המוכנים לקבל הצעות המנוגדות לעמדתם. שקיפות ביחסים לאחרים (Relational transparency) - נקיטת התנהגות אותנטית בצורה גלויה ואמיתית. פרספקטיבה מוסרית מופנמת (perspective Internalized moral) - יכולתו של המנהיג ללמוד מיחסיו ההדדיים עם הסביבה, להתחזק ולכוון את התנהגותו על פי המטרות שהציב לעצמו, על פי סטנדרטים מוסריים וערכים פנימיים.

הקשרים בין תפיסות לעמדות

הזהות המקצועית של מנהלי בית ספר מושפעת מהגדרת תפקידם. ככל שיש ברשותו של מנהל בית ספר יותר ידע וניסיון בתפקיד, כך הזהות המקצועית שלו מבוססת יותר, ומאפשרת לו לקבל החלטות בדרך המשקפת את מנהיגותו האותנטית דרך שיתוף הצוות החינוכי המונהג תחתיו, ולא מכוח לחצים חיצוניים או אינטרסים אישיים. מנהיגי חינוך אותנטיים מתפתחים ומטפחים קשרים ומערכות יחסים עם אנשיהם באמצעות העצמת הצוות החינוכי בבית הספר, וזו מחייבת פתיחות, שיתוף ומתן לגיטימציה להבעת דעות (Avolio et al., 2007). מחקרים הציגו קשר חיובי בין אקלים אתי לבין מחויבותו של עובד לארגון (Banks et al., 2016), במחקר זה בחרנו להתמקד בקשר שבין אקלים אתי לבין מנהיגות אותנטית מנקודת מבטו של מנהל בית הספר. אחת התכונות המאפיינות מנהיג אותנטי היא המחויבות שלו לעובדים מתוך ראיית צרכיהם, ולכן, מחויבותו לארגון קשורה לדרך שבה הוא מתנהל עם הכפופים לו. סביבה ארגונית המאופיינת באקלים אתי חיובי עשויה להסביר את מנהיגותו האותנטית של מנהל בית הספר. אקלים של אכפתיות מקדם נכונות אישית בקרב העובדים לקידום הארגון. היבטים אלה מאפשרים פיתוח מנהיגות אותנטית, המאופיינת בשילוב סינרגי של מודעות עצמית ורגישות לצורכי האחר. ולכן ניתן להניח, כי:

H1 יימצא קשר חיובי בין תפיסת הזהות המקצועית לבין מנהיגות אותנטית בקרב מנהלי בית ספר.

H2 יימצא קשר חיובי בין תפיסת האקלים האתי לבין מנהיגות אותנטית בקרב מנהלי בית ספר.

התנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP)

המונח "התנהגות אזרחית" הוגדר כהתנהגות בארגון המבטאת את תרומתו של העובד לארגון מעבר לרמה שאליה הוא מחויב, היא אינה מזוהה על ידי מערכת התגמולים הפורמלית, ובאופן כללי הארגון זקוק לה כדי לתפקד ביעילות ובתכליתיות (DiPaola & Tschannen-Moran, 2014; Somech, & Oplatka, 2014). מחקרים מצביעים, כי למעשה, לא תמיד מצוין קו גבול ברור בין בעלי התפקידים באשר להתנהגות במסגרת התפקיד לבין התנהגות אזרחית (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). התנהגות אזרחית נחקרה במערכת הבית ספרית בעיקר ביחס למורים, נמצא, כי התנהגות אזרחית תורמת ליעילות הארגונית בבית הספר, משפיעה על הישגי התלמידים ועל הדימוי הבית ספרי (DiPaola & Tschannen-Moran, 2014). התנהגות אזרחית שלוש ממדים עיקריים להתנהגות אזרחית במערך הבית ספרי: (Somech & Drach-Zahavy, 2000) הציגו שלושה ממדים עיקריים להתנהגות אזרחית במערך הבית ספרי: התנהגות אזרחית כלפי התלמידים (לדוגמה, סיוע בהתמודדות עם בעיות אישיות מחוץ לבית הספר וניסיון לפתור אותן); התנהגות אזרחית כלפי בית הספר כארגון (לדוגמה, הטמעת חידושים בהוראה); התנהגות אזרחית כלפי צוות בית הספר (לדוגמה, מילוי תפקיד במערך הארגוני של בית הספר בהתנדבות).

התנהגות אזרחית נחשבת לגורם חיובי ורצוי בכל ארגון. אולם במחקרים שונים (Bolino et al., 2013; Vigoda-Gadot, 2007) הציגו את צדה השלילי של התופעה הזאת. הטענה היא, כי התנהגות כזאת אינה נובעת דווקא מרצון חופשי, אלא מאילוצים גלויים או סמויים ומחשש שאם לא ינהגו בהתאם לציפיות,

הממונים יפגעו בקידומם או בתנאיהם. התנהגות זו נקראת "Compulsory Citizenship Behavior" (CCB) (התנהגות אזרחית כפויה). יש הרואים באזרחות הארגונית הכפויה שיטה חדשה לניצול מודרני של עובדים, המאופיינת בכך, שרצונו הטוב של העובד מתורגם לביצוע משימות שאינן חלק מתפקידו, ואף על פי כן הן הופכות להיות חלק מהגדרת התפקיד (Vigoda-Gadot, 2007). צד שלילי נוסף של התנהגות אזרחית בארגונים מכונה "בטלה חברתית" (Social Loafing), תופעה זו באה לידי ביטוי כאשר הנטייה לסמוך על עבודתם של אחרים, גוררת השקעה של פחות מאמצים מצד היחיד לו היה מבצע את העבודה לבדו. זו הסיבה לכך שלעיתים קבוצות מתפקדות פחות טוב מאשר סך הביצועים של חבריהן בעבודה אינדיבידואלית (Meyer et al., 2016).

פוליטיקה ארגונית (Organizational Politics, OP) מבטאת צורך אנושי לשלוט, לצבור כוח, להשפיע ולמלא צרכים ארגוניים ואישיים לצדם של אחרים ולעתים, על חשבונם (ויגודה, 1997). מחקר זה התמקד בהיבט ספציפי של הפוליטיקה הארגונית, זו המכונה "פוליטיקה פנים ארגונית", כפי שהיא מתבטאת בהתנהגות הפוליטית של המנהלים בין כותלי בתי הספר כלפי הכפופים בהפעלתם ביוזעין טקטיקות השפעה לשם השגת יעדים אישיים או ארגוניים כלשהם. מחקרים שונים (Ferris et al., 2016; Kapoutsis & Thanos, 2016) מציינים, כי טקטיקות השפעה פוליטיות מאפשרות לארגון להיות אפקטיבי מצד אחד, ומצד שני הן מאפשרות לפרט לממש את שאיפותיו. ויגודה (שם) העלה שורה של טקטיקות השפעה נפוצות ביותר על ידי מנהלים, כמו לדוגמה; חנפנות, שהיא ניסיון לרצות ולספק את רצונותיו של האחר כדי שירגיש חשוב ומחוזר, או הפעלת מניפולציות כדי לשלוט באנשים בלי ידיעתם, באמצעות שליטה במידע או במשאבים. אף על פי שרוב הספרות בתחום נוטה להתייחס לפוליטיקה ארגונית כתופעה שלילית מבחינה מוסרית ומוזיקה לתפקוד יעיל של הארגון, מממצאי מחקרים נוספים (Ferris et al., 2016; Vigoda-Gadot & Beeri, 2011) עולה שלהתנהגות פוליטית יש לעיתים גם היבטים חיוביים שתורמים למימוש יעדי הארגון או הפרט בו.

הקשרים בין מנהיגות אותנטית להתנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP)

מנהיגים אותנטיים עשויים להוות גורם שיתרום להתנהגותם האזרחית של כלל העובדים בארגון, לרבות ההתנהגות האזרחית של מנהלי בית הספר עצמם. מנהיגים אותנטיים, הפועלים ממניעים פנימיים, שאינם תרים אחר רווח אישי והשגת מעמד וכבוד, יעשו מעל ומעבר למען הארגון ולמען השגת מטרותיו. התנהגות אותנטית מעודדת התנהגויות אזרחיות בקרב עובדים (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). לפיכך ניתן לשער כי:

H3 ככל שתפיסת המנהיגות האותנטית של מנהלי בית ספר תהיה גבוהה יותר, כך ביטויי ה-OCB שלהם תהיה גבוהה יותר.

Nejad et al. (2011) גורסים, כי ככל שיש למנהיג פחות עצמאות בביצוע תפקידיו, כך ינקוט יותר טקטיקות פוליטיות לקידום יעדיו. למנהיג אותנטי תהיה תחושה של קרבה לארגון, רצון ונכונות להשקיע משאבים כדי לממש את יעדי הארגון, ועל כן ימעיט בהפעלת טקטיקות פוליטיות להשגת השפעה ארגונית או אישית. מנהל שלא ביסס את מנהיגותו האותנטית בארגונו, ינקוט לעיתים התנהגות פוליטית כדי להשפיע על תהליכים בארגון. Brown & Trevino (2006) הגיעו למסקנה, כי התנהגות לא נאותה בארגונים קשורה להעדרה של מנהיגות אותנטית בארגון ולהתנהגות לא אתית ולא מוסרית מצד המנהיג, ולפיכך, ניתן להניח כי:

H4 יימצא קשר שלילי בין תפיסת המנהיגות האותנטית לבין OP בקרב מנהלי בית ספר.

הקשרים בין התנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP)

התנהגות אזרחית (OCB) והתנהגות פוליטית (OP) – הן אוסף של מעשים מכוונים שמנסים להשפיע על תפקודו של הפרט ושל הארגון, מתוך רצון להשיג יעדים אישיים או ארגוניים. OCB היא גישה המייצגת את הצד החיובי בהתנהגות הפרט בארגון (Organ, 1988; DiPaola & Tschannen-Moran, 2014), OP היא גישה המייצגת אוסף של התנהגויות לא לגיטימיות שנתפסות כשליליות, ואף על פי כן הן תופסות מקום חשוב בהשגת יעדיו של הארגון. ממצאיהם של החוקרים (Ferris et al., 2016) הראו, כי ארגון שבו ננקטת התנהגות פוליטית לעתים קרובות ובאופן בלתי יעיל, הוא ארגון שהשפעתו על העובדים רעה. מחקרם של Spector & Fox (2010) הראה, כי ככל שהעובד נוקט יותר התנהגות אזרחית, כך הדבר יביא לתועלת הארגון. לפיכך, ניתן להניח כי:

H5 יימצא קשר שלילי בין OCB לבין OP.

מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית, אקלים אתי לבין OCB ו- OP

זהות מקצועית ואקלים אתי בארגון עשויים להקשר למנהיגות אותנטית ברמה גבוהה, והיא שתסביר את ההתנהגות האזרחית ואת ההתנהגות הפוליטית. המודל המחקרי מציג קשר לא ישיר בין זהות מקצועית ואקלים אתי, לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית. ההשערה היא, שמכיוון שההתנהגויות הארגוניות הן מכוונות וניתנות לשליטתו של העובד, יתקיים תיווך בין התפיסות לבין ההתנהגויות באמצעות המשתנה המתווך – מנהיגות אותנטית. הנחה זו מבוססת על תיאוריית הרצף של Ajzen & Fishbein (2005, 2012) שעל פיה, תפיסות המשקפות אמונות, מנחות את עמדותיהם של אנשים ואת התנהגויותיהם. על פי המודל המוצע, זהות מקצועית רופפת ואקלים אתי חלש מנבאים מנהיגות אותנטית חלשה הגורמת להתנהגות פוליטית, ואילו זהות מקצועית איתנה ואקלים אתי טוב, מעידים על מנהיגות אותנטית ברמה גבוהה אשר עשויה להוביל להתנהגות אזרחית בארגון ולצמצום התנהגות פוליטית. בהסתמך על מחקרם של Ajzen & Fishbein (שם, שם), לפיו עמדות הן משתנה חשוב שמתווך בין תפיסות לבין התנהגויות, ניח קיומו גם במודל הנוכחי. לפיכך ניתן לשער, כי:

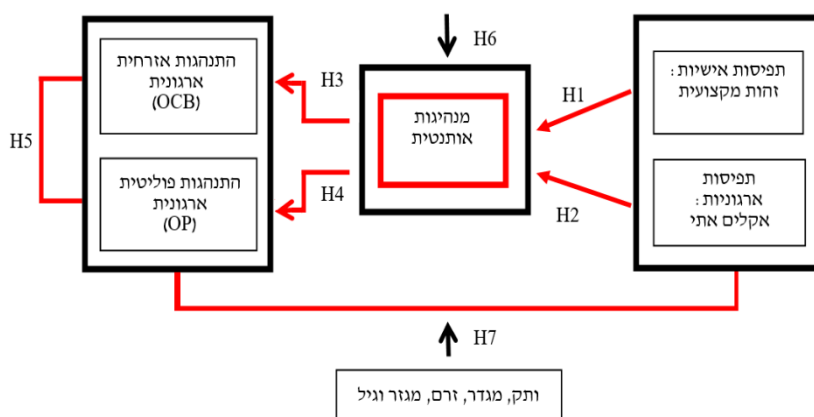
H6 מנהיגות אותנטית תתווך את הקשר שבין זהות מקצועית ואקלים אתי לבין OCB ל- OP.

במחקר הנוכחי נבחן גם את השפעתם של גורמי רקע אישיים תעסוקתיים (ותק במשרד החינוך וותק בתפקיד הניהול), וגורמים סוציו-דמוגרפיים (גיל, מגדר, מגזר וזרם חינוך) שמשפיעים על מודל התיווך. לפיכך ניתן לשער, כי:

H7 גורמי רקע אישיים הכוללים: גורמים תעסוקתיים (ותק במשרד החינוך וותק בתפקיד הניהול),

גורמים סוציו-דמוגרפיים (גיל, מגדר ומגזר) יתערבו במודל התיווך המוצע.

תרשים מס' 1: מודל המחקר



אוכלוסייה ומדגם

במחקר השתתפו 410 מנהלי בתי ספר יסודיים, אשר מנהלים בכל אחד מששת המחוזות הבאים: צפון, דרום, מרכז, תל אביב, דרום וירושלים, כולל מנחי. המדגם כלל 56% נשים ו-44% גברים, ממוצע גיל המנהלים הוא 48.5 שנים. 72.6% הנם יהודים. 4.4% מהמנהלים הם בעלי תואר ראשון בחינוך (B.Ed), 82.8% בעלי תואר שני (M.A), 8% הנם בעלי תואר ראשון (B.A) ו-4.9% הנותרים הם בעלי תואר שלישי (Ph.D). ממוצע שנות הלימוד של המנהלים עומד על 18.7 שנים, הוותק הממוצע של המנהל במערכת החינוך הוא 24 שנים, וממוצע הוותק בתפקיד מנהל בית ספר יסודי עומד על 9.9 שנים.

כללי אתיקה

המחקר נערך לאחר קבלת אישור מלשכת המדען הראשי של משרד החינוך ויידוע מנהלי המחוזות בדבר עריכת המחקר במחוזות שעליהם הם אחראיים. לאחר קבלת אישור, פנינו אל המפקחים הכוללים וקיבלנו רשימת כתובת הדואר האלקטרוני המאובטחת של מנהלי בתי ספר יסודיים תחת פיקוחם. מתוך הרשימה שנתקבלה בחרנו כל מנהל שלישי באופן אקראי. השאלונים הללו נשלחו כשאלוני "גוגל דוקס" (Google Docs), והמנהלים השיבו אותם מבלי שניתן יהיה לדעת את שמם ואת כתובת הדואר האלקטרוני האישי שלהם. המנהלים קיבלו הסברים על מטרות המחקר וחשיבותו, הובטחה סודיות לצד ההבטחה שהמסקנות שיתבססו על תשובות השאלונים יהיו כלליות, ושאי אפשר יהיה לזהות על פיהן מחוז, בית ספר או מנהל. דף הפתיחה של השאלון תיאר את יעדי המחקר והבטיח שהחוקרים ישמרו על האנונימיות על פי כללי האתיקה של הפסיכולוגים וקוד ההתנהגות המחייב אותם (Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct, 2002). הוסבר לנחקרים בכתב, כי אינם חייבים להשתתף במחקר וגם אם יתחילו להשתתף בו, הם יכולים בכל רגע נתון לפרוש ממנו.

משתני המחקר

תפיסות (משתנים ב"ת):

זהות מקצועית – מדד המתבסס על שאלון של פישרמן וווייס (2011). הממד מונה 27 פריטים, פריט לדוגמה:

"אני שלם עם בחירתי בניהולי". מהימנות הסולם כולו $\alpha=0.89$.

אקלים אתי – מדד המבוסס על השאלון של ויקטור וקאלן (Victor & Cullen, 1988). הממד מונה 27 פריטים,

פריט לדוגמה: "במקום עבודה זה דואגים לרווחת העובדים". מהימנות כללית $\alpha=0.87$.

עמדות (מתווד):

מנהיגות אותנטית – מדד המבוסס על הממד של Avolio ועמיתיו (2007), ומונה 16 פריטים. פריט לדוגמה:

"אני אומר לעובדים את האמת לאמיתה". מהימנות כללית: $\alpha=0.91$.

התנהגויות (משתנים תלויים):

OCB: מדד זה מבוסס על השאלון של Somech & Drach-Zahavy (2000), הממד מונה 23 פריטים. פריט

לדוגמה: "כאשר עמית לעבודה מאחר, אני נוהג לסייע במקומו". מהימנות כללית של השאלון $\alpha=0.90$.

OP: מדד זה מבוסס על השאלון של ויגודה (1997), ומונה 14 פריטים אשר הורכבו ממספר מחקרים בנושא.

ויגודה גיבש אותם לשאלון אחד. רמת המהימנות הפנימית הייתה סבירה ונעה בין $\alpha=0.68$ לבין $\alpha=0.87$,

והקורלציות הפנימיות בין הפריטים לבין המדדים הכלליים של פוליטיקה ארגונית היו גבוהות יחסית, ונעו

בין $r=0.48$ ל- $r=0.81$. השאלון מורכב מ-4 תתי סולם: **עימות**, פריט לדוגמה: "אני מחמיא לעובד שלי על

הופעתו או התנהגותו גם אם אינו ראוי לכך כאשר הדבר מקדם את מטרותיי" (3 פריטים, $\alpha=0.64$), **משאב**

חיצוני, פריט לדוגמה: "אני משתמש בקשרים אישיים כדי להשפיע על העובדים שלי" (3 פריטים, $\alpha=0.63$),

4) פשרה מתוחכמת, פריט לדוגמה: "אני מוותר/עוזר לעובדי בעניין אחד ובתמורה מקבל דבר אחר" (פריטים, $\alpha=0.65$), שכנוע, פריט לדוגמה: "אני משתמש בנימוקים הגיוניים כדי להשפיע על העובדים שלי" (2 פריטים, $\alpha=0.80$).

הסקלה של כל השאלונים לעיל נעה על סקלת ליקארט מ 1 (לא מסכים בהחלט) עד 5 (מסכם בהחלט).
שאלון רקע – גיל, מגדר, מגור, זרם, ותק במשרד החינוך, השכלה, ותק כולל בתפקיד ניהול בית ספר.

ניתוח הנתונים

ניתוח נתוני המחקר נעשה בהתאם לשאלות המחקר ולהשערות שהוצגו באמצעות תוכנת SPSS גרסה 19 ותוכנת AMOS גרסה 18 לניתוח הנתונים, המבוססת על מערכת משוואות מבניות ומשמשת להצגת מודלים גרפיים של קשרים (קורלטיביים ורגרסיביים) בין משתנים (גלויים וסמויים) (Blunch, 2008; Byrne, 2013). המודל התיאורטי מורכב ממערכת קשרים, ישירים ועקיפים, בין משתני המחקר המתאר את המודל המחקרי התיאורטי לבחינת מערכת הקשרים שבין תפיסות-עמדות להתנהגויות. בשיטת ניתוח נתיבים (SEM - Structural Equation Modeling), מוצג מודל קשרים, שבו מיוצגים הנתונים באמצעות חיצים המסמנים את כיווני הקשרים. הניתוח נעשה באמצעות טכניקות סטטיסטיות על יסוד המתאמים בין משתני המודל.

ממצאים

טבלה מס' 1 מתארת את ממצאי פירסון, ממוצעים וסטיות תקן של משתנה המחקר ללא פירוק לממדיהם.

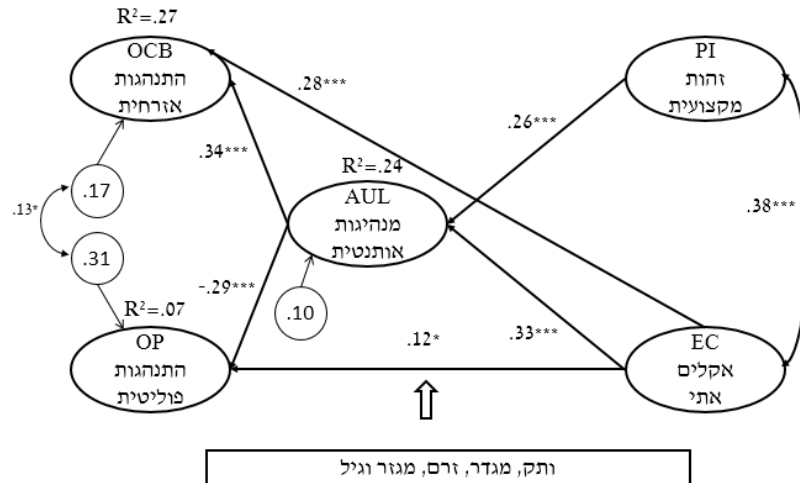
טבלה מס' 1: מתאמי פירסון, ממוצעים וסטיות תקן של משתני המחקר

	Professional Identity	Ethical climate	Authentic Leadership	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Politics
Professional Identity	4.3(0.35)				
Ethical climate	0.38***	3.8(0.42)			
Authentic Leadership	.38***	.43***	4.4(0.36)		
Organizational Citizenship Behavior	.28***	.43***	.46***	4.1(0.49)	
Organizational Politics	-0.15	0	-.24***	0.03	2.4(0.59)

על פי השערה H1 יימצא קשר חיובי בין תפיסת הזהות המקצועית לבין מנהיגות אותנטית בקרב מנהלי בית ספר. מאיור מס' 2 ניתן אכן לראות, שנמצא קשר חיובי כזה ($\beta=.26, p<.001$). לפיכך, השערה H1 אוששה. על פי השערה H2, יימצא קשר חיובי בין תפיסת האקלים האתי הארגוני לבין מנהיגות אותנטית בקרב מנהלי בית ספר. מאיור מס' 2 ניתן אכן לראות, כי נמצא קשר חיובי בין אקלים אתי למנהיגות אותנטית ($\beta=.33, p<.001$). על פי השערה H3, יימצא קשר חיובי בין המנהיגות האותנטית לבין התנהגות אזרחית. ואכן, מאיור מס' 2 ניתן לראות, כי נמצא קשר חיובי ($\beta=.34, p<.001$). לפיכך, השערה H3 אוששה. על פי השערה H4, יימצא קשר שלילי בין תפיסת המנהיגות האותנטית לבין התנהגויות פוליטיות בקרב מנהלי בית ספר. מאיור מס' 2 ניתן אכן לראות, כי נמצא קשר שלילי בין מנהיגות אותנטית להתנהגות פוליטית ($\beta=-.29, p<.001$).

לפיכך, השערה H4 אוששה. מטבלה זו ניתן לראות, כי בניגוד להשערה H5, על פיה יימצא קשר שלילי בין התנהגות אזרחית להתנהגות פוליטית, הממצאים מראים, כי לא נמצא קשר בין משתנים אלה. לפיכך, השערה H5 לא אוששה.

איור מס' 2: מודל משוואות מבניות עבור הסולמות הכוללים של משתני המחקר



$\chi^2(2)=6.00, p=.05, GFI=.994, IFI=.989, TLI=.941, CFI=.988, RMSEA=.070$

הערה: * $p < .05$, *** $p < .001$

אפקט תיווך של מנהיגות אותנטית בין המשתנים הבלתי תלויים לתלויים

כדי לבדוק את הקשרים בין המשתנים, בוצע ניתוח מודלים מבניים (SEM – Structural Equations Modeling) באמצעות AMOS שתוצאותיו מובאות באיור מס' 2. לאור המדגם הגדול (N=410), לא ניתן לצפות, כי מבחן חי בריבוע יהיה לא מובהק ועל כן עיקר ההסתמכות לגבי התאמת המודל היא על מקדמי ההתאמה: $RMSEA < 0.80$, $GFI, IFI, TLI, CFI > 0.90$ (Byrne, 2013). מקדמי ההתאמה (fit indices) שהתקבלו נמצאו משביעי רצון (איור מס' 2). בבדיקת המודל בשיטת קבוצות מרובות (Multigroup Analysis) לא נמצאו הבדלים במודל על פני משתני הרקע: ותק, גיל, מגדר, מגזר וזרם חינוך.

השערה H6 טענה כי מנהיגות אותנטית תתווך את הקשר שבין זהות מקצועית ואקלים אתי מצד אחד לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית מצד שני. ניתן לראות באיור מס' 2, כי אכן אין אפקט ישיר בין המשתנים הבלתי תלויים הללו לבין התנהגות פוליטית. ואולם, מטבלה מס' 1 ניתן לראות כי מלכתחילה אין מתאם בין התנהגות פוליטית לבין המשתנים הבלתי תלויים – זהות מקצועית ואקלים אתי. לפיכך לא ניתן להתייחס למנהיגות אותנטית כאל מתווך (Baron & Kenny, 1986). לעומת זאת, הקשר הישיר בין אקלים אתי להתנהגות אזרחית ($\beta = .28$) והתנהגות פוליטית ($\beta = .12$) זאת בנוסף לקשר העובר במנהיגות אותנטית, מעיד על כך שקשר זה בין אקלים אתי למשתנים התלויים מתווך באופן חלקי על ידי מנהיגות אותנטית.

טבלה מס' 2 מדגימה את האפקט הישיר, העקיף והכולל בין משתני המחקר, וכמו כן את תוצאות מבחן סובל (Sobel, 1982) למובהקות התיווך.

טבלה מס' 2: אפקט התיווך של מנהיגות אותנטית

The independent variable	Mediator	The dependent variable	Between independent and the a, mediator	Between the mediator and the dependent b	Direct c' , effect	Indirect c' ,effect	Total effect	The type of mediation	Sobel test
Professional identity	Authentic leadership	Organizational citizenship behavior	.26***	.34***	0	.09***	.09***	abundant	Z=6.03 P<.001
Ethical climate	Authentic leadership	Organizational citizenship behavior	.33***	.34***	.28***	.11***	.39***	partial	Z=5.74 P<.001

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

מבחן זה העלה, כי אפקט התיווך הוא מובהק ברמה של p<.001. על כן, חלק זה של ההשערה אושש.

השפעת גורמי רקע אישיים

השערה H7 טענה, כי יימצאו קשרים בין גורמים תעסוקתיים וגורמים סוציו-דמוגרפיים והם יתערבו במודל התיווך. כדי לבדוק את החלק הזה בהשערה, בוצע ניתוח מרובה קבוצות (Multigroup Analysis) על המודל המוצג באיור מס' 2. עבור הקבוצות השונות, גברים מול נשים, לא נמצא הבדל מובהק. לפיכך, חלק זה של השערה H7 לא אושש.

דיון

המטרה המרכזית של המחקר הייתה לבדוק אפקט תיווך של המנהיגות האותנטית על ידי בחינת מודל רב ממדי הכולל התנהגויות מנוגדות, מודל שטרם נבדק בעבר באשר להתקיימותן בו זמנית של התנהגות אזרחית לצד התנהגות פוליטית בתחום המנהיגות החינוכית. המודל האינטגרטיבי כולל תפיסות אישיות מסוג זהות מקצועית ותפיסות ארגוניות מסוג אקלים אתי. במחקר נבדק אפקט התיווך של המנהיגות האותנטית, תוך התחשבות ברקע האישי והארגוני של מנהלי בית ספר, והאם הוא עשוי להסביר נקיטה של התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית בקרב מנהלי בית ספר יסודי בישראל. המחקר העלה, כי משתני התפיסות כלפי מנהיגות אותנטית הסבירו את ההתנהגות הנאותה מצד אחד, זו הנקראת התנהגות אזרחית, ואת ההתנהגות הנחשבת בלתי נאותה ונקראת התנהגות פוליטית מאידך גיסא, וכך נבנה מודל אינטגרטיבי המסביר את ההתנהגויות השונות. מודל זה תומך בהשערות המחקר ובמודל המשוער. התנהגות אזרחית תורמת למען הארגון, אך יש גם הסברים המפרשים את ההתנהגות האזרחית כניצול מודרני של העובד. זאת ועוד: התנהגות פוליטית בארגון נחשבת בדרך כלל להתנהגות בלתי נאותה בארגון, אך יש הסברים שמהם עולה שהיא חיונית לארגון ולתפקודו של הפרט בו. המחקר הנוכחי נשען על תיאוריית הרצף שפיתחו Ajzen & Fishbein (2005,2012) ומסבירה את התנהגותם של עובדים בארגון כתוצר של תפיסות ועמדות.

הקשר בין הזהות המקצועית לבין מנהיגות אותנטית

נמצא כי לזהות מקצועית קשר חיובי למנהיגות אותנטית. ניתן להסביר קשר זה בזהות מקצועית המקדמת את הצלחתו של מנהל בית הספר ואת רווחת הארגון עליו אמון המנהל. ככל שזהותו המקצועית של מנהל בית ספר איתנה יותר, כך יתנהל הארגון על פי עקרונות המנהיגות האותנטית. החוקרים Beijaard et al., (2013) הניחו, שאם המדיניות הניהולית נבנית מתוך הזהות המקצועית, היא עולה בקנה אחד עם עקרונות המנהיגות האותנטית.

הקשר בין אקלים אתי לבין מנהיגות אותנטית

נמצא כי ישנו קשר חיובי בין אקלים אתי לבין מנהיגות אותנטית. ניתן להסביר קשר זה בחשיבות מקומם של מנהלי בית הספר כמנהיגי חינוך, הפועלים על פי בסיס אתי בארגון בו הם מנהלים, כמי שיוצרים אמון רב יותר של הצוות החינוכי בהם ויכולים לנהל קונפליקטים הקשורים למוסריות ואתיקה ובכך לפתח את מנהיגותם האותנטית. הקשרים החיוביים שנמצאו במחקר זה, תואמים לממצאים שנמצאו במחקרים שונים המעלים את הסברה כי סביבה של אקלים אתי מסוג זה בבית הספר, מאפשרת פיתוח של מנהל אותנטי המייצר אמון של העובדים בו כמנהיג חינוכי ובכך מפחית התנהגויות לא נאותות (Avolio & Walumbwa, 2014).

הקשרים בין מנהיגות אותנטית לבין OCB ו-OP

בהתבסס על עיקרון הרצף Ajzen & Fishbein (2005,2012) נמצא, כי מנהיגות אותנטית קשורה להתנהגות אזרחית ולהתנהגות פוליטית (לפי איור מס' 2). על פי העולה מממצאי המחקר, ההתנהגות הארגונית של מנהלי בית ספר היא סינתזה בין התנהגות אזרחית לבין התנהגויות פוליטיות, ועל כן, ישנם מצבים שבהם על המנהל לבחור בהתנהגות אזרחית על מנת לקדם את הארגון, אך הבחירה הזאת תגבה ממנו מחיר רגשי. המחיר הזה נובע מהעובדה שההתנהגות האזרחית שבה בחר, היא למעשה סוג של ניצול מודרני של עובד ההוראה, או שימוש בטקטיקות פעולה שליליות (גם אם במינון נמוך) שמטרתן לקדם את הארגון או את יעדיו האישיים.

הקשר בין מנהיגות אותנטית לבין OCB

ממצא נוסף העולה ממחקר נוכחי זה, מראה קשר חיובי בין מנהיגות אותנטית לבין התנהגות אזרחית; ממצא זה עולה בקנה אחד עם ההשערה והמחקרים אשר הראו, כי מנהיגות אותנטית תהיה קשורה לחיזוק הקשר לארגון, לרצון מצד העובד לגמול לארגון ולביצוע תפקידים חוץ תפקידיים (Avolio & Walumbwa, 2014; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). את הקשרים החיוביים שבין מנהיגות אותנטית לבין התנהגות אזרחית, ניתן להסביר ממצאי מחקרים שונים שערך Vigoda (2006,2007). ממחקריו עולה, שלאורך השנים, עובדים שביצעו פעולות למען הארגון שלא במסגרת תפקידם וללא תגמול רשמי, נחשבו לגורם חיובי ורצוי בכל ארגון. אלא שממחקריו עולה, שיש לתופעה הזאת גם צד שלילי: מתברר, שעובדים שמבצעים פעולות שאינן חלק מתפקידם והם אינם זוכים בתגמול פורמלי עליהן, חשים לעתים שהדבר נכפה עליהם. הסברה היא, שלעתים מקורה של התנהגות אזרחית מסוג זה, אינה ברצונם הטוב של מנהלי בית הספר אלא במיני הנחתות מגורמי על במערכת החינוכית. מנהלי בית ספר עומדים בפני עומס מקצועי אדיר. העומס הזה גוזר לעתים על המנהלים התנהגות אזרחית נטולת תגמול, שנגזרת מהחלטות משרד החינוך. יש מי שרואים בתופעה זו של "התנהגות אזרחית כפויה" שיטה חדשה לניצול מודרני של עובדים, המאופיינת בכך, שרצונם הטוב של עובד הופך להיות חלק מהגדרת תפקידו הפורמלי. כנראה, שמנהל בית ספר הרואה עצמו כמנהיג אותנטי לא מצליח להפריד בין הדרישות הפנים תפקידיות לדרישות החוץ תפקידיות, וכך נאלצים המנהלים לבצע עבודה נוספת אף על פי שאינה מתוגמלת פורמלית.

הקשר בין מנהיגות אותנטית לבין OP

ממצא נוסף שהעלה המחקר הנוכחי מצביע על כך שיש קשר שלילי בין תפיסת המנהיגות האותנטית להתנהגות פוליטית. האופן שבו תופסים המנהלים את מנהיגותם מהווה על פי ספרות המחקר מפתח להבנת התנהגויותיהם (Hameiri & Nir, 2016). מנהלים שמשתמשים בטקטיקות השפעה פוליטיות באופן מדוד הם מנהלים בעלי כוח והשפעה (Drory & Vigoda-Gadot, 2010) ולטענתם, אלמלא היה בידם משאב זה, הם היו מתקשים לבצע את מטרות הארגון, ומפתחים תסכול ותחושה שלילית כלפי הארגון עד לכדי אי יכולת לעבוד בתנאים הנדרשים של סביבה משתנה.

הקשר בין (OCB) ו- (OP)

נמצאו קשרים חלשים בין התנהגות אזרחית להתנהגות פוליטית. מכאן ברור שמשותפי ההתנהגות הארגוניים הם עצמאיים, כך שמנהלים יכולים להתנהג בשתי התנהגויות הללו בעת ובעונה אחת.

אפקט התיווך של מנהיגות אותנטית בין תפיסות אישיות-זהות מקצועית ותפיסות ארגוניות-אקלים אתי לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית

המודל המבני במחקר הנוכחי מצביע על כך שמנהיגות אותנטית מתווכת באופן מלא את הקשר בין תפיסות זהות מקצועית לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית, ושמנהיגות אותנטית מתווכת תיווך חלקי את הקשר בין תפיסות אקלים אתי לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית. ממצאי המחקר הנוכחי תומכים חלקית בממצאים שהתפרסמו בספרות והבחינו בין השפעותיהם השונות של ממדי הזהות המקצועית על התנהגויות עובדים בארגון (Beijaard et al., 2013). במחקר הנוכחי נמצא, כי זהות מקצועית מתבטאת בקשר חיובי עם מנהיגות אותנטית, וכן קשורה בעקיפין להתנהגות אזרחית ולהתנהגות פוליטית. המנהיגות האותנטית בהקשר זה קשורה קשר חיובי עם התנהגות אזרחית וקשר שלילי עם התנהגות פוליטית. דבר זה מראה, כי מנהיגות אותנטית מתווכת בין שתי התנהגויות המנוגדות זו לזו: האחת היא התנהגות חיובית בבסיסה – התנהגות אזרחית, והשנייה התנהגות שלילית בבסיסה – התנהגות פוליטית. הצדקת התנהגות סותרת בקרב מנהלים יכולה לנבוע מהצדקת הניסיון להגיע לתוצאות. לעתים, הדרך הנוחה לעשות זאת היא לשנות את העמדה ביחס למטרה, או לפעול בניגוד לעמדה המוצהרת. בנוסף נמצא, כי אקלים אתי קשור קשר חיובי למנהיגות אותנטית הקשורה קשר שלילי להתנהגות פוליטית. ממצא זה תומך בספרות המחקר שהציגה את השפעתה החיובית של מנהיגות אותנטית על תפקוד מנהיגים בארגון ועל תרומתם להצלחת הארגון (Avolio & Walumbwa, 2014; Goffee & Jones, 2005).

לסיכום, המחקר הנוכחי מציג מספר מסלולים הקושרים בין התפיסות האישיות והתפיסות הארגוניות לבין עמדת המנהיגות האותנטית וההתנהגויות עצמן. התפיסות שקושרות את העמדות להתנהגויות השונות מורכבות ממניעים שונים, אישיים וארגוניים, המשפיעים על עבודת מנהל בית הספר. ממצאי המחקר מחזקים את הכתוב בספרות המקצועית בדבר תפקידם המורכב של מנהלי בית ספר הבולט ברבגוניותו, שכן יש בעבודתו היבטים פרופסיונליים לצד היבטים פדגוגיים.

תרומת המחקר

מחקר זה מרחיב את תמונת הידע התיאורטי הקיימת באיתור התפיסות האישיות והארגוניות העומדות להתנהגויות אזרחיות, ובאיתור הקשרים להתנהגות פוליטית בקרב מנהלי בית ספר יסודי בישראל. הבנת מערך הקשרים הללו יסייעו בהתמודדות נכונה עם התנהגויות נאותות ובלתי נאותות במערכת החינוך. המחקר הנוכחי תרם לביסוסה של תאוריית הרצף שפיתחו החוקרים אייזן ופישביין (Ajzen & Fishbein, 2005, 2012) על הקשרים שבין התפיסות, עמדות והתנהגויות. המודל הנוכחי מאיר את התופעה החשובה של התנהגות חיובית לכאורה, לצד התנהגות שלילית לכאורה בקרב מנהלים, וכן מסייע בהבנתה. בכך, מודל זה תורם להבנת תופעת ההתנהגות האזרחית על היבטיה החיוביים והשליליים. בנוסף לזאת, המחקר תורם גם להבנת משמעות ההתנהגות הפוליטית בקונטקסט הבית ספרי, שמדי פעם יש הכרח לנקוט אותה.

מגבלות המחקר

המגבלה הראשונה נובעת מכך שיש מקור אחד ויחיד לנתונים ולכן נתונים אלו חשופים לטעות הנובעת מהטיה עצמית וחוסר אובייקטיביות של המנהלים (המשיבים), בשל ניסיון לרצייה חברתית (Social Desirability) או כתוצאה מכך שהם אינם שופטים את עצמם נכונה. על מנת לנסות ולצמצם את הנטייה של המנהלים לענות באופן מוטה, נדרשו המשיבים לענות בשאלון המקוון על כל השאלות, למעט השאלון

האחרון שהשאלות בו התייחסו לנתונים אישיים. מגבלה נוספת במחקר מתייחסת לכך כי קיים חשש לפיו מודל המחקר הציב קושי נוסף והוא אורכם של השאלונים. ייתכן כי חלק מהשאלות נענו ללא שיקול דעת עמוק, בהתחשב בכך שעבודתם של המנהלים עמוסה ורבה. עם זאת, על מנת לצמצם תופעה זו, ההיגדים נערכו בסדר מגוון. כמו כן, אורך השאלון הנוכחי נפוץ בתחום מדעי ההתנהגות.

המלצות למחקר עתידי

המודל האינטגרטיבי שפותח ונבדק במחקר זה טומן בחובו פוטנציאל למחקר עתידי בתחום חקר מנהיגות אותנטית, התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית בארגונים. המשך מחקר בנושא זה יסייע להבנה עמוקה יותר של ההוויה התפקודית המורכבת של תפקיד מנהל בית ספר, לביסוס הצד החיובי של ההתנהגות האזרחית ושל ההתנהגות הפוליטית התורמות לפרט ולארגון. המחקר הנוכחי הוסיף נדבך לתאוריית הרצף שפיתחו Ajzen & Fishbein (2005, 2012) ועל פיה, כדאי לבצע מחקרים נוספים כדי להרחיב את הידע בכל הנוגע לתקפותה של התאוריה על אוכלוסיות נוספות מתוך המערכת החינוכית. נטיות התנהגות מהוות משתנה חזק שמנבא התנהגויות בפועל. בעתיד ניתן יהיה להשתמש במשתני הנטיות - הנטייה להתנהגות אזרחית והנטייה להתנהגות פוליטית כחלק משמעותי בחקר ההתנהגויות וביסוס התאוריה.

רשימת מקורות

ויגודה, ע. (1997). מאפיינים, גורמים והשלכות של תהליכי השפעה בין אישי על ביצועי עובדים במנהל הציבורי הישראלי. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", אוניברסיטת חיפה.

פישרמן, ש. ווייס י. (2011). זהות מקצועית של מורים: המושג ומדידתו. בתוך ד. ענבר (עורך), *דפים 51 זהות מקצועית של מורים: המושג ומדידתו* (עמ' 36-59). מכון מופ"ת.

שפירא-לשצינסקי, א. (2005). הרקע האתי להתנהגויות נסיגה מסוג איחורים, היעדרויות ונטייה בקרב מורים. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", אוניברסיטת חיפה.

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, vol 1* (pp. 438-459). London, UK: Sage.

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.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). Authentic Leadership Questionnaire. *Journal of Management, 34* (1), 89-126.

Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). 16 Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps that Remain. In D.V.Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 331-356). Oxford: Oxford University Press.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly, 27*(4), 634-652.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.

Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2013). The Emergence of Research on Teachers' Professional Identity: A Review of Literature from 1988 to 2000. *Advances in Research on Teaching, 19*, 205–222.

- Blunch, N. (2008). *Introduction to structural equation modelling using SPSS and AMOS*. Los Angeles, California: Sage.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 542-559.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595-616.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2014). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership, 11*(5), 424-447.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review, 20*(3), 194-202.
- Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. (2002). Retrieved from: http://www.puc.edu/_data/assets/pdf_file/0020/31529/APAEthics-Code.pdf.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Daniels, S. R., Lawong, D., & Holmes, J. J. (2016). Social influence and politics in organizational research what we know and what we need to know. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 24*(1), 5-19.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120-1145.
- Goffee, R. D., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review, 38*, 87 - 94.
- Hameiri, L., & Nir, A. (2016). Perceived uncertainty and organizational health in public schools: The mediating effect of school principals' transformational leadership style. *International Journal of Educational Management, 30*(6), 771-790.
- Kapoutsis, I., & Thanos, I. (2016). Politics in organizations: Positive and negative aspects of political behavior. *European Management Journal, 34*(3), 310-312.
- Meyer, B., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2016). That's not my place: The interacting effects of faultlines, subgroup size, and social competence on social loafing behavior in work groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(1), 31-49.
- Mizrahi, M., Vashdi, D. R., & Vigoda-Gadot, E. (2016). Learning culture and organizational politics: a theoretical model and preliminary test of their impact on effective organizational auditing. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of Organizational Politics: Looking Back and to the Future* (pp. 195-216). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S., & Hassani, M. (2011). Organizational political tactics in universities. *Higher Education Studies, 1*(2), 65-72.
- Nielsen, R. P., & Massa, F. G. (2013). Reintegrating ethics and institutional theories. *Journal of Business Ethics, 115*(1), 135-147.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: *The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Rosenblatt, Z. (2010). School ethical climate and teachers' voluntary absence. *Journal of Educational Administration, 48*(2), 164-181.

- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- 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(5-6), 649-659.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2014). *Organizational citizenship behavior in schools: Examining the impact and opportunities within educational systems*. London: Routledge.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59, 21-39.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596.

[חזרה לתוכן העניינים](#)