

המנגנונים המוטיבציוניים המסבירים התנהגות אזרחית

והתנהגות לא נאותה בקרב עובדי מנהל ופיקוח

במשרד החינוך בישראל

טניה לוי-גזנפרנץ

בית-הספר לחינוך

מוגש לסנט של אוניברסיטת בר-אילן

חשון, תשע"ז

רמת גן

תקציר

המחקר הנוכחי בוחן את המנגנונים המוטיבציוניים העשויים להוביל להתנהגויות אזרחיות ולהתנהגויות לא נאותות בקרב עובדי מנהל ופיקוח במחוזות משרד החינוך. המסגרת התיאורטית למחקר נשענת על תיאוריית הרצף של Ajzen & Fishbein (2005, 2012) ומצביעה על כך שהמנגנונים המוטיבציוניים בזיקה לתיאוריית ההכוונה העצמית (Self Determination Theory – SDT) (Deci & Ryan, 2000, 2008), הבאים לידי ביטוי בתפיסותיו ובעקבות כך בנטיותיו של הפרט מובילים להתנהגויות עצמן. בהתאם לכך, השאלה המרכזית שהמחקר מנסה לענות עליה היא: באיזו מידה המודל האינטגרטיבי המקיף תפיסות מוטיבציוניות מסוג העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית בתיווך נטיות להתנהגויות אזרחיות ונטיות להתנהגויות לא נאותות, עשוי להסביר התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות בקרב עובדי מנהל ופיקוח במחוזות משרד החינוך. כנגזרת לשאלה זו נבחנו קשרים אלה: א. הקשרים שבין התפיסות המוטיבציוניות: העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית ובין נטיות להתנהגויות אזרחיות ונטיות להתנהגויות לא נאותות; ב. הקשרים שבין נטיות להתנהגויות אזרחיות ונטיות להתנהגויות לא נאותות ובין התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות; ג. קשרי תיווך – האם נטיות להתנהגויות אזרחיות ונטיות להתנהגויות לא נאותות מתווכות את הקשר שבין התפיסות המוטיבציוניות: העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית, ובין התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות? כמו-כן, נבחנו הקשרים שבין התנהגויות אזרחיות להתנהגויות לא נאותות, ההבדלים שבין סקטור המנהל לסקטור הפיקוח, והקשרים שבין המשתנים התלויים, המתווכים והבלתי תלויים ובין משתני הרקע הנוספים במודל המבני: השכלה, מגזר, ותק ומגדר.

מדגם המחקר כלל 624 עובדים, מתוכם 307 עובדי מנהל ו-317 עובדי פיקוח, במחוזות: צפון, דרום, חיפה, תל-אביב, מרכז, התיישבותי וירושלים-מנח"י (מנהל חינוך ירושלים). במחקר שולבו דיווחים עצמיים ורישומי מחשב, זאת כדי להבטיח כי הנתונים אינם נוטים ל'הטייה ממקור אחד'. בשלב הראשון של ניתוח הנתונים גובשו ותוקפו המדדים בניתוח גורמים מגשש (Exploratory Factor Analysis). בשלב זה נמצא באמצעות קשרי קורלציה כי תפיסות של העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית, טומנות בחובן היבטים מוטיבציוניים בזיקה לתיאוריית המוטיבציה של ההכוונה העצמית. בשלב השני, בוצע ניתוח גורמים מאשש (Confirmatory Factor Analysis) ונבנה מודל המשוואות המבניות לצורך בחינת השערות המחקר ולתיקוף המודל בכללותו.

ממצאי המחקר הנוכחי מעידים על קשרים בין התפיסות המוטיבציוניות: העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית, ובין נטיות ההתנהגות, וכן על קשרים בין נטיות ההתנהגות להתנהגויות עצמן. נמצא כי התפיסה הדומיננטית בקרב עובדים 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.

המחקר הנוכחי מלמד שתפיסות חיוביות של עובדים כלפי מנהיגות אותנטית, מסוגלות קולקטיבית והעצמה פסיכולוגית מפחיתות נטיות להתנהגויות לא נאותות. המחקר העלה כי ככל שהתפישות על העצמה פסיכולוגית במימד 'משמעות' והתפישות 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 להתנהגות אזרחית ובין התנהגות אזרחית כלפי הארגון וכלפי עמיתים.

המחקר הנוכחי 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. לא נמצאו קשרים מובהקים בין התנהגות אזרחית ובין התנהגות לא נאותה, דהיינו, קיימת אי תלות בין ההתנהגויות וכל אחת מההתנהגויות עומדת בפני עצמה. ממצא זה מחזק את התפיסה לפיה עובדים יכולים לנקוט בו זמנית בהתנהגות אזרחית ובהתנהגות לא נאותה. נוסף על כך, ממצאי המחקר שוברים את הדיכוטומיה בין מוטיבציה פנימית ובין מוטיבציה חיצונית, ומצביעים על כך שבהקשרים שונים יכולים להופיע בו זמנית מוטיבציות שונות המסבירות התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות בקרב עובדים בארגונים.

באופן בלתי צפוי נמצא כי העצמה פסיכולוגית במימד 'השפעה' מפחיתה את הנטייה להתנהגות אזרחית כלפי עמיתים. כמו כן, למרות הציפייה כי ימצא קשר חיובי בין תפישות העובדים על מנהיגות אותנטית ובין נטייתם להתנהגויות אזרחיות, לא נמצאו קשרים מובהקים בין המשתנים הללו.

בהשוואה סקטוריאלית נמצאו הבדלים מובהקים בין סקטור עובדי המנהל לסקטור עובדי הפיקוח ביחס לתפישות המסוגלות הקולקטיבית והנטיות להתנהגויות לא נאותות. תפישות המסוגלות הקולקטיבית במימד 'אסטרטגיות' של עובדי המנהל נמצאו נמוכות מאלו של עובדי הפיקוח, ונמצא כי עובדי המנהל נוטים יותר להתנהגויות לא נאותות מסוג שימוש במשאבי הארגון, איחורים והיעדרויות, ואילו עובדי הפיקוח נוטים יותר לעזיבת הארגון.

מבחינה תיאורטית, המחקר תורם לעיצוב מודל אינטגרטיבי חדש להסבר התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות בהתבסס על תיאורית הרצף של Ajzen & Fishbein (2012, 2005) עם תיאוריית ההכוונה העצמית (Deci & Ryan, 2000, 2008), מודל ייחודי שטרם נבחן בעבר בארץ ובעולם, תוך התייחסות לרמת הפרט, לרמת התפקיד, לרמת הקבוצה ולרמת הארגון ולצרכים הדיפרנציאליים של סקטור המנהל לעומת סקטור הפיקוח. תרומתו המרכזית של המחקר היא השילוב של תיאוריית הרצף עם פרספקטיבה של תיאוריית ההכוונה העצמית על תמיכה בצורכי העובדים, בניסיון לחדד את הידע בנוגע לאופן שבו הן מזינות את המנגנון המוטיבציוני לבחירת ההתנהגויות הארגוניות של סקטור עובדי הפיקוח והמנהל, תוך בחינת ההבדלים בין הסקטורים.

מבחינה מעשית, הממצאים מובילים למסקנה כי פעולות ארגוניות שמכוונות להפחתת נטיות עזיבה של עובדים, צריכות להתמקד בחיזוק המנהיגות האותנטית בקרב עובדים בעמדות ניהול, ובהעצמתם הפסיכולוגית של העובדים בדגש על חופש בקבלת החלטות. תפישות גבוהות של העצמה פסיכולוגית בהיבטים של שיתוף בקבלת החלטות עשויות לתרום להגברת הנטיות להתנהגויות

אזרחיות הן כלפי הארגון והן כלפי העמיתים בארגון. הממצאים אודות הקשרים החיוביים שנמצאו בין נטיות ההתנהגות ובין ההתנהגויות בפועל יכולים לתרום לגיבוש כלי ארגוני לבירור נטיות ההתנהגות של העובדים בתהליכי הקליטה לארגון, כלי העשוי לסייע למעסיקים למצוא עובדים המתאימים לחזון הארגוני.

עבודה זו ביקשה להתחקות אחר ההיבטים המוטיבציוניים להתנהגות אזרחית והתנהגות לא נאותה תוך התבוננות ממוקדת בתהליך המוביל אליהן. מעבר לממצאים הנפרדים והחלוקה המלאכותית של מערכות הקשרים, המודל המחקרי אשר הוצג דרך ניתוח המשוואות המבניות מצביע על תהליך דינמי שתחילתו בתפיסות מוטיבציוניות ובנטיות התנהגות וסופו בהתנהגויות ארגוניות שיכולות להתקיים בו-זמנית האחת לצד השנייה. התהליך המתואר נמצא כנובע ממנגנונים מוטיבציוניים הקשורים לתיאוריית ההכונה העצמית, לצדם נבחנה מורכבות התפיסות המוטיבציוניות בהקשר האישי, הקבוצתי והארגוני והקשר שלהן לנטיות התנהגות והתנהגויות אזרחיות ולא נאותות. מרכיבי העצמה פסיכולוגית, מנהיגות אותנטית ומסוגלות קולקטיבית התומכים בצורכי אוטונומיה, מסוגלות ושייכות, כפי שנדונו במחקר הנוכחי, מדגישים את האפשרויות הגלומות בארגון כמרחב המאפשר ומספק את הצרכים הבסיסיים של העובדים. באופן ספציפי, ממצאי המחקר מדגישים כי מודעות לצרכים הייחודיים של סקטור עובדי המנהל לעומת סקטור עובדי הפיקוח ופעולות תמיכה במנגנונים המוטיבציוניים הדינמיים העומדים מאחורי התנהגויות חיוביות או שליליות של עובדים אלו בהקשרים שונים עשויה לסייע להנהלות ארגונים להפעיל אסטרטגיות המעודדות התנהגות אזרחית או מפחיתות התנהגות לא נאותה בקרב עובדים. ממצאי המחקר והמלצותיו עשויים לתת מידע וכלים בידי ראשי מטה משרד החינוך ומנהלי ארגונים חינוכיים המעוניינים להגביר מוטיבציה פנימית של עובדים להתנהגויות אזרחיות ולצמצם התנהגויות לא נאותות בארגון. הבנת המנגנונים המוטיבציוניים העומדים מאחורי בחירת ההתנהגויות הארגוניות בארגונים חינוכיים ברמת מטה משרד החינוך, ברמת המחוזות וברמת מוסדות החינוך, עשויה לתרום לשיפור היעילות והתפקוד של מערכת החינוך בכללותה.

המחקר הנוכחי מציע לארגוני חינוך לבחון את מאפייני המנהיגות האותנטית של המנהלים ברמה הארגונית, את מידת המסוגלות הקולקטיבית ברמת הקבוצה ואת רמת ההעצמה הפסיכולוגית ברמת הפרט, כמו גם את ההשלכות הסמויות של התנהגויות לא נאותות כגון איחורי עובדים. האבחנה בין עובדי המנהל ובין עובדי הפיקוח כעובדים פרופסיונליים לעומת עובדים בירוקרטיים, מחדדת את מקור ההבדלים בין שני הסקטורים בזיקה לתהליכי העצמה, מסוגלות ונטיות התנהגות בקונטקסטים שונים. אבחנה זו מעלה אפשרות לבניית תיאוריה רחבה יותר הלוקחת בחשבון את השפעת הקונטקסט בהן ננקטות פעולות התומכות בצורכי אוטונומיה, מסוגלות ושייכות של עובדים לביצוע התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות.

בעקבות ההבדלים שנמצאו בין עובדי המנהל והפיקוח, בעיקר בהקשר לתפיסות מסוגלות קולקטיבית ולנטיות להתנהגויות לא נאותות, ובשל החשיבות הרבה הקיימת בעבודת המנהל במחוזות משרד החינוך, מומלץ לבצע מחקר המשך במטרה לבחון היבטים ייחודיים לתמיכה בצורכי אוכלוסיית עובדי המנהל. חשוב ורצוי למצוא כלים ודרכים להגברת מוטיבציות בקרב עובדי מנהל ועובדי פיקוח, זאת לצד חשיבה על אסטרטגיות מנהיגות יעילות להתמודדות עם התנהגויות לא נאותות.